

---

## VIÐSKIPTADEILD

„Það er ekkert öllum gefið að vera yfirmenn“

Áhrifaþættir og birtingarmyndir álags

meðal stjórnenda í ferðaþjónustu

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir

Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir

(Haust– 2019)



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY



---

„Það er ekkert öllum gefið að vera yfirmenn“

Áhrifaþættir og birtingarmyndir álags  
meðal stjórnenda í ferðaþjónustu

Ritgerð til MS gráðu  
Nafn nemanda: Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir  
Leiðbeinandi: Þóra Þorgeirsdóttir  
(Haust– 2019)

---

Stimpill skólans

---

„Það er ekkert öllum gefið að vera yfirmenn“

Áhrifaþættir og birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS-prófs í Forystu og Stjórnun með áherslu á mannauðsstjórnun við Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst.

© 2019 Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst, 2019

---

## Útdráttur

Rannsóknir hafa sýnt fram á hvernig stjórnendur standa frammi fyrir miklum áskorunum og því er vinnuálag þeirra mikið. Álagið tengist aðallega stjórnunar og rekstarlegri ábyrgð þeirra eins og samskiptum við starfsfólk og eigendur sem geta verið mjög krefjandi en helstu birtingamyndir álags eru oftast streita og önnur veikindi.

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða helstu áhrifaþætti og birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í íslenskri ferðaþjónustu. Rannsóknin var eigindleg viðtalsrannsókn þar sem tekin voru viðtöl við átta stjórnendur í ferðaþjónustu. Leitast er eftir því að skilja upplifun og reynslu viðmælenda af vinnuálagi og hvaða áhrif vinnuálagið hafi á þá.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að helsta álag á stjórnendur er það sem snýr að fjárhagslegri ábyrgð þeirra sem stjórnendur. Einnig gefa niðurstöður til kynna að stjórnendur upplifi samskipti oft sem krefjandi, bæði við starfsmenn og eigendur eða aðra hagsmunaðila. Stjórnendur upplifa að vinnudagarnir eru mis krefjandi. Dagarnir eru ólíkir, ófyrirsjáanlegar aðstæður koma oft upp sem getur haft áhrif á svefn og heilsu þeirra og jafnvel samveru með fjölskyldunni.

Hugtök: Stjórnendur, Ferðaþjónusta, Áhrifaþættir álags, Birtingamyndir álags

---

## **Abstract**

Researches have shown that managers often face a range of challenges resulting in increased workload. It is mostly related to managerial and operational responsibility like communication with their employees and business owners who can be very demanding. Main manifestation for work related pressure are stress and other illnesses.

The aim of this study is to describe and understand stress among managers in the tourism industry in Iceland and its main influencing factors and manifestation. Using qualitative methodology, interviews were conducted with eight persons in travel industry. The goal is to understand participants experience when it comes to work related pressure and the effect it has on them.

The conclusion of the research implies that financial responsibility is the most stress related factor among managers, it also implies that managers find communications with both employees and stakeholder often challenging. Working days are different, unpredictable circumstances may arise affecting their sleep and health and even the relationship with their family.

Concepts: Managers, Tourism, Influencing factors, Manifestation.

---

## Formáli

Þessi rannsókn er 30 eininga lokaverkefni til meistara gráðu í forystu og stjórnun með áherslu á mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst.

Leiðbeinandi minn var Þóra Þorgeirsdóttir, aðjúkt við Háskólann á Bifröst og vil ég þakka henni innilega fyrir faglega aðstoð og leiðsögn í gegnum allt ferlið.

Þá langar mig sérstaklega til þess að þakka viðmælendum mínum kærlega fyrir að vera áhugasamir og jákvæðir fyrir þátttöku og að hafa gefið sér tíma til þess að hitta mig og svara á einlægan hátt.

Að lokum vil ég þakka samnemendum mínum fyrir góðar stundir í náminu og skemmtilegar verkefnavinnur.

Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir

---

<b>Efnisyfirlit</b>	
<b>Útdráttur</b> .....	4
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Formáli</b> .....	6
<b>Myndaskrá</b> .....	10
<b>Töfluskrá</b> .....	10
<b>1. Inngangur</b> .....	11
1.1 Lýsing á viðfangsefni .....	11
1.2 Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið .....	12
1.3 Fræðileg nálgun og helstu kenningar .....	12
1.4 Kynning á aðferðafræði rannsóknar .....	13
1.5 Rökstuðningur fyrir vali viðfangsefnis .....	13
1.6 Uppbygging verkefnis.....	13
<b>2. Forystufræði og stjórnun</b> .....	15
2.1 Stjórnandi eða leiðtogi .....	15
2.2 Þróun forystufræði og helstu kenningarmiðir .....	15
2.2.1 Henry Fayol og klassískar kenningar.....	16
2.2.2 Frederick Taylor og Vísindaleg stjórnun .....	18
2.2.3 Henry Mintzberg og hlutverk stjórnandans .....	18
2.2.4 Daniel Goalman og tilfinningagreind.....	20
2.3 Völd og helstu tegundir valda .....	21
2.3.1 Fylgjendur og valdbeiting .....	22
2.3.2 Tilfinningar og valdbeiting .....	23
<b>3 Vinnuálag</b> .....	25
3.1 Starfskröfur .....	25
3.1.1 Væntingakenning Vroom.....	25
3.1.2 Starfseiginleikalíkan .....	26
3.2 Starfsánægja .....	27
3.2.1 Meginþættir Spector.....	27
3.2.2 Líkan um starfsánægju .....	28
3.2.3 Tveggja þátta kenning Herzberg .....	28
3.2.4 Líkan Karasek og Theorell.....	29
3.3 Hluthafar og hagsmunaaðilar .....	30
3.3.1 Hluthafakenning.....	30
3.4 Vinnutengd streita.....	32
3.4.1 Vinnuframlags-umbunarlíkanið.....	32



3.4.2	Streituþættir sem tengjast vinnu.....	32
3.4.3	Lazarus og Folkman.....	33
3.4.4	Person-environment fit model.....	33
3.5	Kulnun.....	34
<b>4</b>	<b>Aðferðafræði.....</b>	<b>36</b>
4.1	Rannsóknaraðferð .....	36
4.1.1	Eigindleg rannsóknaraðferð .....	36
4.2	Val á viðmælendum .....	36
4.3	Gagnasöfnun .....	38
4.4	Frankvæmd .....	38
4.5	Greining gagna .....	39
4.6	Siðferðisleg álitamál og takmarkanir .....	39
4.7	Réttmæti og áreiðanleiki .....	40
<b>5</b>	<b>Niðurstöður.....</b>	<b>42</b>
5.1	Áhrifaþættir álags.....	42
5.1.1	Ábyrgð á reksti.....	42
5.1.2	Vaxtarfasi.....	44
5.1.3	Skipulagsbreytingar og uppsagnir.....	45
5.1.4	Hluthafar og hagsmunaaðilar .....	45
5.1.5	Starfsmannamál.....	47
5.2	Birtingarmyndir álags .....	49
5.2.1	Erfitt að skipuleggja sig .....	49
5.2.2	Langir dagar og alltaf á vakt .....	50
5.2.3	Erfitt með svefn og veikindi .....	52
5.2.4	Kvíði og streita.....	53
5.2.5	Erfitt að sinna fjölskyldu.....	53
5.2.6	Lítill tími fyrir hreyfingu og áhugamál .....	55
<b>6.</b>	<b>Umræða.....</b>	<b>59</b>
6.1	Helstu áhrifaþættir álags .....	60
6.1.1	Ábyrgð á rekstri .....	60
6.1.2	Vaxtarfasi .....	61
6.1.3	Skipulagsbreytingar og uppsagnir.....	61
6.1.4	Hluthafar og hagsmunaaðilar .....	62
6.1.5	Starfsmannamál.....	63
6.2	Helstu birtingamyndir álags .....	65
6.2.1	Erfitt að skipuleggja sig .....	65

---

6.2.2 Langir dagar og alltaf á vakt .....	66
6.2.3 Þreyta og svefnleysi .....	66
6.2.4 Kvíði og streita.....	66
6.2.5 Erfitt að sinna fjölskyldu.....	67
6.2.6 Lítil tími fyrir hreyfingu og áhugamál .....	67
6.3 Styrkleikar og veikleika rannsóknar .....	68
6.4 Hagnýting rannsóknarinnar.....	69
6.5 Tillögur að frekari rannsóknum .....	71
<b>7 Lokaorð.....</b>	<b>72</b>
<b>Heimildaskrá .....</b>	<b>73</b>
<b>Viðaukar .....</b>	<b>83</b>
<b>Viðauki 1 – Viðtalsrammi .....</b>	<b>83</b>
<b>Viðauki 2 – Upplýst samþykki.....</b>	<b>85</b>

---

## Myndaskrá

Mynd 1. 14 meginreglur Henry Fayol um stjórnun .....	17
Mynd 2. Væntingakenning Vroom (Mullins, 2010) .....	26
Mynd 3. Líkan Christen, Lyer og Soberman (2006) um starfsánægju .....	28
Mynd 4. Karasek (1979) demand control model .....	29
Mynd 5. Líkan Karasek og Theorell (1990) .....	30

## Töfluskrá

Tafla 1. Viðmælendur rannsóknar .....	38
Tafla 2. Áhrifaþættir álags .....	42
Tafla 3. Birtingamyndir álags .....	49

---

## 1. Inngangur

Ferðapjónustan er ein mikilvægasta atvinnugrein þjóðarinnar. Sérstaða hennar snýr að þeim vörum og þjónustu sem einkenna hvern landshluta fyrir sig og hvernig hver og einn ferðamaður upplifir þessa ólíku landshluta. Hún hefur lengi verið einn helsti grunnur þess að skapa bæði störf og afla gjaldeyristekna og kemur hún þannig víða við í íslensku efnahagslífi (Ferðamálastofa, 2015; Íslandsbanki, 2019; Hagfræðideild Landsbankans, 2019). Vöxtur hennar hefur verið mikill undanfarið og hefur fjölgun ferðamanna hér á landi farið fram úr meðalvexti á heimsvísu. Þessi mikli vöxtur hefur gert það að verkum að álag í greininni er mikið, en mörg fyrirtæki bjóða til að mynda upp á þjónustu allan sólarhringinn með tilheyrandi álagi á starfsmenn. Þetta er gert til þess að tryggja góða þjónustu sem byggir á bæði gæðum og fagmennsku sem er eitt allra mikilvægasta atriðið þegar kemur að orðspori fyrirtækja (Stjórnstöð ferðamála, 2018; Alþingi, 2017; Ferðamálastofa, 2015; Ferðamálastofa, 2016).

Þrátt fyrir að starfsmenn í ferðapjónustu upplifi mikið álag, þá eru það ekki síður stjórnendur í ferðapjónustu sem upplifa álag sem helgast af stjórnunar og rekstrarlegri ábyrgð þeirra (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009) en rannsóknir sýna hvernig hluti af verkahring stjórnenda er að skilja væntingar viðskiptavina sinna og móta þjónustuna í takt við væntingarnar. Á sama tíma þurfa þeir líka að huga að starfsfólkinu og sinna öðrum krefjandi verkefnum, eins og að eiga samskipti við eigendur og aðra hagsmunaaðila varðandi reksturinn (Boddy, 2008; Lee, MacDermid, Williams, Buck og Leiba-O'Sullivan, 2002).

### 1.1 Lýsing á viðfangsefni

Eitt af verkefnum og áskorunum stjórnenda í ferðapjónustu er að keppast við að viðhalda bæði ímynd og þjónustugæðum fyrirtækja þeirra. Áskoranir þeirra snúast oft um að halda utan um reksturinn, tryggja bæði gæði þjónustu og passa upp á starfsánægju meðal starfsmanna. Samhliða því skiptir líka máli að fyrirtækið skili hagnaði og geti greitt arð til eigenda (Grönfeldt og Strother, 2006; Stjórnstöð ferðamála, 2016; Landsbankinn, 2019) og því ljóst að hlutverk stjórnenda getur verið mjög flókið og álagið mikið og oft frábrugðið því sem hefðbundið starfsfólk upplifir (Frey og George, 2010).

Mikið vinnuálag stjórnenda getur haft ýmsar afleiðingar í för með sér en stjórnendur hafa oft tilhneigingu til þess að eyða stórum hluta af lífi sínu í vinnunni sem getur meðal annars haft áhrif á samveru þeirra við aðra fjölskyldumeðlimi

---

(Terluin, 1994; McHugh, 1998). Í kjölfarið hættir þeim til að upplifa ýmis sálræn einkenni vegna álags, eins og andlega þreytu, kvíða, þunglyndi og jafnvel svefntruflanir (Taylor, 2003; Murphy, 1996). Ferðapjónustan hefur lengi verið í miklum vexti með tilheyrandi álagi þar sem stjórnendur þurfa að huga að bæði gæði þjónustu og fagmennsku sem er eitt mikilvægasta atriðið þegar kemur að orðsþori fyrirtækja (Stjórnstöð ferðamála, 2018; Alþingi, 2017; Ferðamálastofa, 2015; Ferðamálastofa, 2016).

## 1.2 Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða áhrifaþætti og birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðapjónustu. Rannsóknir hafa sýnt að álag á stjórnendur getur verið mikið þar sem þeir standa frammi fyrir miklum áskorunum. Starfsumhverfi þeirra getur verið flókið og því mikilvægt að stjórnandinn búi yfir hæfni til þess að geta bæði greint og forgangsraðað verkefnum. Þá skiptir einnig máli að hann eigi jákvæð samskipti við sína undirmenn, en starfsánægja ræðst yfirleitt af þeim væntingum sem stjórnandinn gerir til starfsins og því hvort að starfið uppfylli þær væntingar (Frey og George, 2010; Petkovski, 2011; Luthans, 2002).

Rannsóknarspurningarnar sem lagt verður upp með eru eftirfarandi:

1. Hvaða þættir eru helst að valda álagi meðal stjórnenda í ferðapjónustu?
2. Hverjar eru helstu birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðapjónustu?

## 1.3 Fræðileg nálgun og helstu kenningar

Í forystufræðunum er fjallað um þróun stjórnunar og forystu og hvernig kenningarmiðir á borð við Henry Fayol og Frederick Taylor voru frumkvöðlar á sviði nútímastjórnunarháttá (Brunsson, 2008; Kotter, 1990; Kotter, 2006). Síðan þá hafa komið fram ýmsar nýjar kenningar um hlutverk stjórnenda og virðist sem flestar rannsóknir skilgreini hlutverk stjórnenda á svipaðan hátt. Goalman (2002) og Kreitner (2005) lögðu til að mynda áherslu á að hlutverk stjórnendans er að dreifa ábyrgð og valdi milli starfsmanna og hann búi raunverulega yfir hæfni til þess að þekkja bæði styrk- og veikleika starfsmanna sinna. Fyrrum reynsla stjórnandans í starfi hefur þannig gert það að verkum að stjórnandinn hefur tileiknað sér og mótað aðferðir sem hjálpa honum að bregðast við í ólíkum aðstæðum (Goalman, 2002; Kreitner, 2005). Mintzberg fjallað líka í því samhengi um þrjú meginhlutverk stjórnandans sem hann taldi vera samskiptahlutverk (*e. interpersonal*), upplýsingahlutverk (*e. informational*)

---

og ákvarðanahlutverk (*e. decisional*) þar sem að mati Mitzberg er leiðtogahlutverkið það mikilvægasta. Í því hlutverki þarf stjórnandinn bæði að greina þarfir starfsmanna og skipulagsheildarinnar og vera tengiliður við utanaðkomandi aðila, eins og í gegnum fundi og ráðstefnur (Mintzberg, 1980; Gordon, 1993; Yukl, 1989).

#### **1.4 Kynning á aðferðafræði rannsókna**

Í þessari rannsókn var notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir það sem tekin voru hálfstöðluð viðtöl við stjórnendur í ferðaþjónustu. Þessi aðferðafræði gerir rannsakanda auðveldara fyrir að kafa dýpra í viðfangsefnið og öðlast þannig betri skilning á því. Eigindlegar rannsóknir byggja á aðleiðslu þar sem gögnum er aflað, þau greind með þemagreiningu (*e. thematic analysis*) og niðurstöður dregnar fram. Lögð er áhersla á viðmælendann sjálfan og að öðlast skilning á reynslu hans, skoðunum og upplifun. Þannig næst fram heildrænn skilningur á aðstæðum hans (Bryman, 2016).

#### **1.5 Rökstuðningur fyrir vali viðfangsefnis**

Val á rannsóknarefni þessa verkefnis byggir fyrst og fremst á áhuga rannsakanda á vinnuálagi stjórnenda. Mikil vitundarvakning hefur orðið í íslensku samfélagi um vinnuálag og þá sérstaklega tengslum þess við kulnun í starfi. Rannsakandi hefur fylgst með þróun ferðaþjónustunnar hér á landi og fannst áhugavert að skoða sérstaklega stjórnendur í ferðaþjónustunni. Ástæðan er sú að þeir starfa og þrífast í fjölbreyttu umhverfi þar sem áhrifa vegna samdráttar greinarinnar á undanförunum misserum hefur gætt víðsvegar í samfélaginu. Samdráttur í greininni má meðal annars rekja beint til gjaldþrots flugfélagsins Wow air (Hagfræðideild Landsbankans, 2019; Stjórnstöð ferðamála, 2018). Vegna áhrifa sem ferðaþjónustan varð fyrir á árinu með falli flugfélagsins Wow air og þeim samdrætti sem hefur orðið í greininni í kjölfarið telur rannsakandi mikilvægt að skoða nánar vinnuálag stjórnenda í ferðaþjónustu og hvaða afleiðingar það hefur í för með sér á stjórnendur.

#### **1.6 Uppbygging verkefnis**

Þetta verkefni skiptist niður í sjö kafla með inngangi og lokaorðum. Fyrsti kafli er inngangur. Í öðrum kafla verður fjallað um forystufræðina og stjórnun út frá helstu kenningasmíðum og rannsóknum. Í þriðja kafla verður fjallað um vinnuálag. Þar verður fjallað um helstu áhrifaþætti og birtingamyndir álags út frá helstu kenningum og rannsóknum. Í fjórða kafla verður farið í aðferðafræði rannsóknarinnar. Í fimmta

---

kafla verður fjallað um helstu niðurstöður úr viðtölunum sem tekin voru. Í lokin er síðan sérstakur umræðukafli og lokaorð. Aftast er svo að finna heimildaskrá og tvenns konar viðauka. Það er annars vegar viðtalsramminn sem stuðst var við og hins vegar afrit fyrir upplýstu samþykki viðmælenda.

---

## 2. Forystufræði og stjórnun

Í eftirfarandi kafla verður fjallað um forystufræði og stjórnun. Markmiðið er að sýna fram á helstu einkenni stjórnenda og hvernig hlutverk stjórnenda eru ólík hlutverkum starfsmanna.

Fyrst verður gerð skil á hugtökunum stjórnandi og leiðtogi og reynt að varpa ljósi á mun þeirra. Þá verður fjallað um þróun forystufræðinnar. Þar verður fjallað um helstu kenningarmiði hennar og framlag þeirra til fræðanna. Að lokum verður síðan fjallað um völd. Þar verður fjallað um helstu tegundir valda og áhrif þess á bæði fylgjendur stjórnandans og tilfinningar hans.

### 2.1 Stjórnandi eða leiðtogi

Í leiðtogafræðunum er enn tekist á um hina eiginlegu skilgreiningu á stjórnenda og leiðtoga og mun milli þeirra. Nokkrar rannsóknir hafa gengið út frá því að leiðtogi og stjórnandi séu í raun tveir ólíkir stjórnendastílar á meðan að aðrar telja að þeir eigi margt sameiginlegt (Kumle og Kelly, 2000; Bryman, 1992; Gokenbach, 2003).

Hugtakið um leiðtoga á sér í raun langa sögu og kom fyrst fram með heimspekingum á borð við Aristóteles og Platón. Síðan þá hafa margir fræðimenn lagt sitt að mörkum við að þróa hugtakið og aðlaga það að nútímastjórnunarháttum og í dag er áhersla lögð á að sá sem stýrir sé bæði leiðtogi og stjórnandi í (Buchanan og Huczynski, 2004; Pryor og Taneja, 2010).

Leiðtogi þekkist í daglegu tali sem einstaklingur sem leggur hart að sér og hefur áhrif á aðra í kringum sig. Hann býr yfir færni til þess að beita skapandi hugsun og notar ímyndunaraflíð til þess að koma með hugmyndir og finna lausnir (Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason, 2011).

### 2.2 Þróun forystufræði og helstu kenningarmiðir

Stjórnun er einn mikilvægasti þátturinn innan nútímafyrirtækja en til þess að fyrirtæki geti náð markmiðum sínum þurfa stjórnarhættir að vera í lagi (Basharat og Bashir, 2012). Síðustu hundrað árin hafa hugtökin um forystu og stjórnun sífellt verið að þróast, en fyrstu kenningar um forystufræðina eins og hún þekkist í dag komu fram í kringum 19. öldina. Helstu kenningarmiðir þess tíma voru þeir Henry Fayol og Frederick Taylor sem settu fram ýmsar rannsóknir og fræðigreinar sem mótuðu grunninn að nútíma stjórnunarháttum, en Fayol hefur verið talin einn helstu frumkvöðullinn á því sviði (Brunsson, 2008; Kotter, 1990; Kotterman, 2006).



---

Upphaflega var megináhersla lögð á verkstjórn og skipanir stjórnenda þar sem hlutverk stjórnandans var fyrst og fremst að skipuleggja, gera áætlanir og hafa eftirlit með starfsemi fyrirtækja. Síðan þá fóru rannsóknir að þróast og leggja meiri áherslu á að skoða persónuleika stjórnenda. Markmiðið var þá að finna þá eiginleika sem rannsakendur töldu að gerðu menn að leiðtogum, en upphaflega var talið að leiðtogahæfni hvers og eins væri í raun meðfæddur eiginleiki (Pryor og Taneja, 2010; Kitana, 2016; Achua og Lussier, 2010).

Rannsakendur hafa í gegnum tíðina verið nokkuð sammála um skilgreiningu á hlutverki stjórnenda og leiðtoga. Kreitner (2005) fjallaði um hvernig einn af eiginleikum leiðtoga er sá að hann kann að dreifa ábyrgð og valdi og geti þannig náð fram hámarksárangri sameiginlegs hóps (Kreitner, 2005). Þessu var Goalman (2002) sammála en hann taldi að leiðtogar væru einmitt bestir til þess að dreifa verkefnum á rétta aðila. Ástæðan er sú að leiðtogar búa yfir þeim hæfileika að þeir hafa lært að þekkja bæði styrk- og veikleika undirmanna sinna og þekkja þannig metnað þeirra. Viðhorf þeirra mótast yfirleitt með reynslu þeirra og er grundvöllur þess hvernig þeir bregðast við í ólíkum aðstæðum (Goalman, 2002; Boone og Makhani, 2012).

Stjórnunarhugtakið er þó nokkuð nýrra og kom fram eins og það þekktist best í dag við upphaf tuttugustu aldarinnar (Toor og Ofori, 2008). Það sem skilur hlutverk stjórnanda frá leiðtoga er aðallega það sem tengist rekstrinum. Það er á ábyrgð stjórnandans að tryggja að fyrirtæki framfylgi siðferðislegum skyldum sínum í öllum aðgerðum og að allar ákvarðanir séu teknar með velferð bæði hagaðila og samfélagsins í huga. Ábyrgð hans er því ekki einungis fjárhagsleg heldur snýr hún einnig að ábyrgð fyrirtækisins þegar kemur að lýðræði, samfélagslegum umbótum, mannréttindum eða sjálfbærri þróun. Stjórnendur þurfi að vekja athygli á þessum þáttum og mikilvægi þess að þeir séu ávallt hafðir til hliðsjónar. Minni áhersla er því á styrk- og veikleika starfsmanna þegar kemur að stjórnun heldur frekar horft til kostnaðar og ábyrgðar út á við og hvernig er hagkvæmast að gera hlutina (Jones, 2013; Berger, Cunningham og Drumwright, 2007; Hemingway og Maclagan, 2004).

### **2.2.1 Henry Fayol og klassískar kenningar**

Henry Fayol var hvað þekktastur fyrir að leggja grunn að klassískum kenningum í stjórnun en hann horfði á stjórnun út frá fyrirtækinu í heild sinni. Að hans mati er það hlutverk stjórnandans að áætla (*e. plan*), skipuleggja (*e. organize*), samræma (*e. coordinate*) og stjórna (*e. control*) (Mintzberg, 1990). Fayol nýtti reynslu sína og

þekkingu til þess að hanna og búa til heilsteypa kenningu í stjórnun og setti fram fjórtán meginreglur sem voru eins konar leiðarvísir stjórnenda til þess taka bæði rökréttar ákvarðanir og framkvæma hlutina rétt (Yoo, Lemak og Choi, 2006).

1. Division of work	8. Centralization
2. Authority and responsibility	9. Scalar chain
3. Discipline	10. Order
4. Unity of command	11. Equity
5. Unity of direction	12. Stability
6. Subordination of individual interest to the common good	13. Initiative
7. Remuneration of personnel	14. Esprit de corps

**Mynd 1. 14 meginreglur Henry Fayol um stjórnun**

Þessar meginreglur hans gengu meðal annars út á það hvernig stjórnendur geti gert hlutina mun skilvirkari fyrir starfsmenn með því að skipta verkefnum upp og deila þeim eftir getu hvers starfsmanns. Á þeim tíma átti þessi regla vel við þar sem fyrirtækin voru starfrækt í mun stöðugra umhverfi en er í dag. Í dag er vinnuumhverfið hins vegar sífellt að breytast og þróast. Störfin eru ekki jafn einhæf og þau voru áður, en í dag hafa til að mynda tækninýjungar tekið yfir einföldustu störfina eða þeim jafnvel úthýst (*e. outsource*) til annarra landa til hagræðingar. Áður var meiri áhersla lögð á að í hverri deild eða yfir teymum væri einungis einn stjórnandi sem hefði formlegt vald til þess að taka ákvarðanir og sjá til þess að verkefni væru kláruð. Starfsmenn fylgdu því alltaf leiðbeiningum frá einum stjórnanda í einu. Markmið fyrirtækisins skipti þannig höfðumáli og fyrirtæki áttu aðeins að hafa starfsmenn í vinnu sem voru tilbúnir til þess að leggja allt í sölurnar fyrir það (Harpaz, 1990; Rodrigues, 2001).

Þessar reglur hafa þróast síðan að Fayol setti þær fram og verið aðlagðar að nútímastjórnunarháttum. Áður voru hlutverk hvers og eins mun skilgreindari en þau eru í dag og vinnuumhverfið mun stöðugra. Í dag eru fyrirtæki opnari og farin að nýta sér aðferðir valdeflingar (*e. empowerment*) til þess að auka enn fremur þátttöku starfsmanna í stað þess að einungis einn stjórnandi taki ákvarðanirnar. Áherslan er þannig á þátttöku og teymisvinnu þar sem starfsmenn fá meira svigrúm til frumkvæðis að ákvörðunartöku (Cole, 1990; Collard og Sivyver, 1990; Rodrigues, 2001).

---

Þrátt fyrir að ýmislegt eigi vel við í regluverki Fayol að þá hefur það engu og síður verið þó nokkuð gagnrýnt í gegnum tíðina. Helsta gagnrýni á regluverkið er í raun sú að engin stjórnandi hafi tækifæri til þess að fylgja öllum fjórtán reglunum. Það er gríðarlega flókið að útbúa regluverk yfir hvers er ætlast til af stjórnendum og mun einfaldara að setja fram reglurnar heldur en að innleiða þær. Með því að innleiða þessar reglur þyrftu stjórnendur og fyrirtæki í raun að breyta allri fyrirtækjamenningu og setja fram nýja sem getur reynst gríðarlega flókið og í raun óraunhæft verkefni (Rodrigues, 2001; Cole, 1990; Schein, 1984).

### **2.2.2 Frederick Taylor og Vísindaleg stjórnun**

Annar þekktur kenningarsmiður var Frederick Taylor sem setti fram kenningu um vísindalega stjórnun. Hann kom fyrst fram á sjónarsviðið með bók sinni *The principles of scientific management* en sú bók er talin hafa markað ákveðin tímamót í birtingu kenninga og rannsókna varðandi stjórnun stórra skipulagsheilda (Taylor, 1998). Þar sýndi hann fram á nýjar hugmyndir þar sem hann lagði sérstaka áherslu á mikilvægi tímans og afkasta. Að hans mati eru tími og afköst lykilatriði til þess að ná fram hámarksnýtingu frá hverjum og einum starfsmanni. Hann taldi að með því að sinna reglulegu eftirliti væri hægt að lágmarka kostnað og ná fram sem mestri hagkvæmni og framleiðni hvers starfsmanns. Nálgun hans gekk því út á að stytta vinnutímann sem mest, starfsfólk væri í eðli sínu sínu latt og því mun hagkvæmara að hafa vinnutímann styttri og koma þannig í veg fyrir lítil afköst (Taylor, 1998; Grachev og Rakitsky, 2013).

### **2.2.3 Henry Mintzberg og hlutverk stjórnandans**

Henry Mintzberg er annar áhrifaríkur kenningarsmiður stjórnunarfræða en hann setti fram líkan þar sem hann lýsti og skilgreindi tíu hlutverk stjórnandans. Við þróun á kenningu sinni fylgdist hann með háttsettum stjórnendum innan ólíkra fyrirtæka þar sem hann skráði niður verkefni þeirra og í hvað tími þeirra færi. Þetta voru stjórnendur á sjúkrahúsi, í ráðgjafafyrirtæki, hátæknifyrirtæki, framleiðslufyrirtæki auk kennslustofnunar og því ólík viðfangsefni sem stjórnendur voru að fást við.

Með athugun sinni komst Mintzberg að því að þrátt fyrir ólík starfsumhverfi, þá áttu stjórnendurnir ýmislegt sameiginlegt. Um helmingur vinnutíma allra, eða um 53% fór til að mynda fram á fundum og um 56% tímans fóru í samskipti stjórnenda við undirmenn. Lítil tími fór í að sinna stjórnunarverkefnum eins og Mintzberg

---

skilgreindi þau en það eru þau verkefni sem stjórnandinn leysir við skrifborð sitt, eins og ýmis pappírsvinna eða bókhaldsvinna. Samkvæmt Mintzberg fer einungis 35% af tíma stjórnenda í að sinna þeim þáttum starfsins (Mintzberg, 1980).

Mintzberg byggði þetta líkan sitt á þremur meginhlutverkum stjórnandans sem hann taldi vera samskiptahlutverk (*e. interpersonal*), upplýsingahlutverk (*e. informational*) og ákvarðanahlutverk (*e. decisional*). Þessir þrjú þættir tengjast sem ein heild en hafa þó allir ólík vægi. Hann leit á formlegt vald stjórnandans sem ákveðin upphafspunktur en valdið kallar meðal annars á samskipti, sem leiðir til upplýsingagjafar og ákvarðanatöku. Samskiptahlutverk stjórnandans samanstendur af tákmynd (*e. figurehead*), leiðtoga (*e. leader*) og tengilið (*e. liaison*). Tákmyndin snýr að því hvernig stjórnandinn sinnir formlegum störfum sínum sem stjórnandi en oftast er ekki er erfitt að fela öðrum það hlutverk. Það getur til að mynda skapað ákveðna fjarlægð milli stjórnenda og starfsmanna að framfylgja táknrænum skyldum sínum sem stjórnandi. Að mati Mintzberg er leiðtogahlutverkið það mikilvægasta. Það snýr að því hvernig stjórnandinn bæði hrósar og gagnrýnir starfsmenn sína í viðleitni sinni til þess að virkja þá. Stjórnandinn þarf bæði að geta sameinað þarfir allra starfsmanna og skipulagsheildarinnar og nýtt það vald sem honum býðst. Hann er einnig eins konar tengiliður þar sem hann byggir upp utanaðkomandi tengsl við aðra stjórnendur eins og í gegnum fundi og ráðstefnur. Með því opnast möguleiki stjórnandans til þess að tengja fyrirtæki sitt betur við ytra umhverfið og auka tengsl við aðra (Mintzberg, 1980; Gordon, 1993; Yukl, 1989).

Upplýsingahlutverk stjórnandans skiptist í þrjú hlutverk en þau eru safnari, miðlari og talsmaður. Stjórnandinn er í þeirri stöðu að hann hefur betri aðgang að upplýsingum en hefðbundið starfsfólk. Hann safnar og tekur á móti upplýsingum eins og í gegnum samskipti sín við starfsfólkið sem gefur honum betri yfirsýn yfir starfið. Hann þarf þó að gæta þess að deila og miðla upplýsingum sem hann aflar sér til þess að virkja starfsfólkið í átt að settum markmiðum og framtíðarsýn. Hlutverk hans sem talsmaður kemur síðan fram í því að hann sem ábyrgðarmaður kemur fram fyrir hönd fyrirtækisins opinberlega, eins og í fjölmiðlum (Mintzberg, 1980; Gordon, 1993; Yukl, 1989).

Ákvarðanahlutverk stjórnandans skiptist í fjögur hlutverk. Það er að hann er frumkvöðull (*e. entrepreneur*), stýrir frávíkastjórn (*e. disturbance handler*), sinnir auðlindaúthlutun (*e. resource allocator*) og samningagerð (*e. negotiator*). Sem

---

frumkvöðull stýrir stjórnandinn og innleiðir allar breytingar innan fyrirtækisins. Hann er sífellt að leita af nýjum tækifærum og hugmyndum fyrir fyrirtækið og leitar allra leiða til þess að hagræða og finna hagkvæmar lausnir. Frávikastjórnin snýst um hvernig stjórnandinn sjálfur bregst við ófyrirsjáanlegum vandamálum sem geta komið upp en það er alltaf hættan innan fyrirtækja að það komi upp vandamál sem erfitt er að sjá fyrirfram. Stjórnandinn ber einnig ábyrgð á að útdeila auðlindum fyrirtækisins sem eru meðal annars fjármagn, starfsfólk og húsnæði. Það er á hans ábyrgð að skipta verkefnum á milli starfsmanna og deilda og sjá til þess að þau séu framkvæmd. Þá er hann einnig eins konar samningamaður þar sem hann tekur þátt í samningaviðræðum sem snúa til að mynda að viðskiptavinum og birgjum. Stjórnandinn kemur fram fyrir hönd fyrirtækisins og þarf að geta tekið ákvarðanir eða gert hagkvæma samninga og málamiðlanir sem hagnast fyrirtækinu (Dunphy og Meyer, 2002; Mintzberg, 1980; Gordon, 1993; Yukl, 1989).

#### **2.2.4 Daniel Goalman og tilfinningagreind**

Tilfinningagreind stjórnenda (*e. emotional intelligence*) er lykilatriði þegar kemur að skipulagi og árangri fyrirtækja en hún felur í sér færni stjórnandans til að koma auga á, skynja og stjórna bæði eigin tilfinningum og annarra með árangursríkum hætti (Law, Wong og Song, 2004). Ýmsir fræðimenn hafa sett fram kenningar um tilfinningagreind. Einn af þeim fyrstu var Wayne Payne sem kom fram með kenningu sína árið 1985. Þar hélt hann því fram að samfélagið bæri í raun ábyrgð á tilfinningum fólks og væri kjarni að vanda fólks. Samfélagið bælir þannig niður tilfinningar fólks sem leiðir af sér vandamál eins og þunglyndi, veikindi og ofbeldi. Fólk hefði ekki nægilega mikin skilning á eðli tilfinninga sinna og hversu mikilvægar þær eru hverjum og einum einstaklingi (Psilopanagioti, Anagnostopoulos, Mourtou og Niakas, 2012).

Ein þekktasta skilgreining á tilfinningagreind er kenning Goalman en hann skiptir tilfinningagreind niður í fimm þætti. *Í fyrsta lagi* er það sjálfsvitund (*e. self awareness*). Hún felur í sér hæfnina til þess að skilja eigin hegðun og tilfinningar og þau áhrif sem það hefur á aðra. Sá sem hefur góða sjálfsvitund er heiðarlegur, þorir að viðurkenna eigin mistök og getur tekið gagnrýni frá öðrum. *Í öðru lagi* er það sjálfsstjórnin (*e. self-regulation*). Það er hæfileiki hvers og eins til þess að hugsa áður en framkvæmt er og hafa þannig stjórn á hvötum sínum. Þeir sem eru með góða sjálfsstjórn eru traustir og gera hluti af heilindum. *Í þriðja lagi* er það síðan

---

sjálfshvatningin (*e. internal motivation*) sem felur í sér að það eru aðrir þættir sem hvetja fólk til starfa en staða og laun. Hér er mikilvægara að ná markmiðum sínum, hafa áhuga á starfinu og hafa hvata til þess að gera betur, en þetta er eitt af lykileinkennum sterkra leiðtoga. *Í fjórða lagi* er það svo samúðarskilningur (*e. empathy*) sem snýst um að setja sig í spor annarra og skilja tilfinningar fólks. Að mati Goalman er þetta sá þáttur sem auðveldast er að átta sig á. *Að lokum* er það svo félagshæfnin (*e. social skill*) sem er hæfileiki leiðtogans til þess að fá fólk með sér og vinna að því sem leiðtoga setur fram. Leiðtogi með góða félagshæfni á auðvelt með að vinna með fólki, skapar samstöðu og leitast eftir samvinnu við lausn krefjandi verkefna. Að mati Goalman er það sterk félagshæfni leiðtoga sem gerir honum kleift að nýta tilfinningagreind við úrlausn vandamála (Goalman, 1998).

### 2.3 Völd og helstu tegundir valda

Rannsóknir á hlutverki leiðtoga hafa gjarnan bent á mikilvægi sambands leiðtogans við fylgjendur sína (Keller, 2006; House og Aditya, 1997) en árangursrík leiðtogamennska byggir í raun á tvenns konar hæfileikum leiðtogans. Það er annars vegar að fá fólk með sér í lið og hins vegar að fá það til þess að framkvæma hlutina á réttan hátt, en leiðtogafræðin hefur gjarnan skilgreint vald (*e. power*) sem getuna til þess að framkvæma á meðan að áhrif (*e. influence*) snýst um hvernig valdið er notað (Izatt-White og Saunders, 2014; Howell og Costley, 2006).

Fræðimennirnir French og Raven fjölluðu um völd í bók sinni *The bases of social power* árið 1959. Þar settu þeir fram skilgreiningu á félagslegu valdi og hvernig fólk notar vald á ólíkan hátt. Samkvæmt skilgreiningu þeirra er vald það afl sem einstaklingur beitir gegn öðrum til þess að ná fram breytingum á hegðun, skoðunum eða viðhorfi. Í því samhengi settu French og Raven fram og skilgreindu fimm flokka valds sem þeir nefndu lögmætt vald, umbunarvald, þvingunarvald, persónuvald og sérfræðingsvald (French and Raven, 1959; Elias, 2008 ; Bass, 2008; Bruins, 1999).

Lögmætt vald (*e. legitimate power*) felur í sér að valdið fylgir stöðu einstaklingsins. Sá sem er valdhafi hefur þannig lögmætan rétt til þess að nota vald sitt og þarf ekkert sérstakt eftirlit með því. Umbunarvald (*e. referent power*) er þegar að fylgjendur valdhafa fylgja honum vegna þess að þeir vita að hann muni umbuna fyrir frammistöðuna. Þetta á til að mynda við um þegar leitast er eftir launa- eða stöðuhækkunum. Þegar fylgjendur hlýða fyrirskipunum valdhafa er talað um

---

þvingunarvald (*e. coercive power*). Skilaboðin eru þá skýr. Ef ekki er farið að fyrirmælum valdhafans þá hefur valdhafinn tækifæri til þess að refsa fylgjendum, annað hvort með tilfærslu í starfi eða hreinlega með uppsögn (Boddy, 2011; French and Raven, 1959; Elias, 2008 ; Bass, 2008; Bruins, 1999).

Fylgjendur hafa tilhneigingu til þess að vilja þóknast ákveðnum valdhafa en þá er talað um svokallað persónuvald (*e. referent power*). Það felur í sér ákveðna aðdáum á valdhafanum þar sem fylgjendur leitast eftir bæði athygli og jákvæðum viðbrögðum frá honum. Viðurkenningarþörfin gagnvart honum er mikil, og oft á tíðum er leiðtoginn eins konar fyrirmynd fylgjendanna. Þá hafa fylgjendur einnig tilhneigingu til þess að fylgja ákveðnum valdhafa vegna þess að hann hefur sérstaka þekkingu á verkefnum. Í þessu tilviki er átt við sérfræðingsvald (*e. expert power*) sem felur í sér að ef valdhafinn fær traust vegna þess að fylgjendurnir trúa því að hann hafi þá þekkingu sem þarf til þess að deila verkefnum og leysa þau (Elias, 2008; Bass, 2008, Bruins, 1999).

### 2.3.1 Fylgjendur og valdbeiting

Traust er einn mikilvægasti þátturinn þegar kemur að árangursríkri forystu. Það hvetur til samskipta, samvinnu og liðsheildar milli samstarfsaðila sem eykur starfsánægju og hvatann til þess að leggja sig fram (Dirks og Ferrin, 2002; Yang og Mossholder, 2010). Til þess að skapa samstöðu reyna leiðtogar að beita áhrifamætti sínum. Þeir reyna eftir fremsta megni að telja fylgjendum sínum trú um að með því að fylgja þeim aukast líkurnar á að markmiðum fyrirtækisins verði náð. Þannig er reynt að höfða til tilfinninga fylgjenda, en ekki einungis horfa á hlutina út frá röksemdum (Van Kleef, 2009; Van Kleef, Van Doorn, Heerdink og Koning, 2011).

Fylgjendur hafa tilhneigingu til þess að bregðast á ólíkan hátt við valdbeitingu leiðtogans og því hefur henni verið skipt niður í þrjár mögulegar útkomur. Það er hollusta (*e. commitment*), hlýðni eða undanlátssemi (*e. compliance*) og viðnám (*e. resistance*). Hollustu má lýsa á þann hátt að fylgjendur samþykkja og gera það sem leiðtoginn leggur til af heilum hug. Ákveðið traust og virðing myndast milli beggja aðila sem gerir það að verkum að fylgjendur vilja leggja sig fram fyrir leiðtogann og þannig myndast þessi tiltekna hollusta (Barbuto, 2000; Yukl, 1989). Undanlátssemi felur í sér að fylgjendur fara eftir fyrirmælum leiðtogans en reyna að gera eins lítið og hægt er. Ástæðan er sú að þeir eru ekki sannfærðir um sýn leiðtogans og að sú leið

---

sem hann vill fara sé leiðin að árangri. Þeir hlýða þó og gera það sem á að gera en einungis með hálfum hug. Það er því ekki leiðtoginn sjálfur sem nær að sannfæra fylgjendur um að fylgja sér heldur kemur hvati fylgjendanna að utan (Barbuto, 2000; Yukl, 1989).

Að lokum er það síðan viðnámið. Það felur í sér að fylgjendur eru ósammála leiðtoganum að öllu leyti og hafa engan hvata til þess að fylgja honum og fara að fyrirmælum. Í staðinn reyna þeir eins og þeir geta að komast hjá því að fylgja fyrirmælunum með svokölluðu viðnámi. Viðnámið lýsir sér meðal annars með því að fylgjendur reyna að sannfæra leiðtogan um að skipta um skoðun eða koma með afsakanir fyrir því að þeir geri ekki það sem eigi að gera (Barbuto, 2000; Yukl, 1989).

### **2.3.2 Tilfinningar og valdbeiting**

Að þekkja eigin tilfinningar og líðan er gríðarlega mikilvægur eiginleiki stjórnenda. Ákvarðanir stjórnandans byggja oft á tilfinningum hans og því eru stjórnendur sem þekkja og hafa stjórn á tilfinningum sínum mun líklegri til þess að taka rökréttar ákvarðanir. Í því samhengi skiptir jákvæðni miklu máli, en jákvæðir stjórnendur eru yfirleitt mun samvinnuþýðari en aðrir stjórnendur. Ástæðan er sú að þeir reyna eftir fremsta megni að einblína á jákvæðu hlutina. Þeir forðast að dæma starfsfólk fyrir mistök og reyna frekar að leggja sig fram við að hjálpa því. Jákvætt hugarfar leiðir einnig til skapandi hugsunar og hefur jákvæð áhrif á rökræna hugsun stjórnandans (Bono, Foldes, Vinson og Muros, 2007; Schwarz, 1990; Sinclair og Mark, 1992).

Einn helsti kostur þess að stjórnandi þekkir eigin tilfinningar er að hann getur sett þær til hliðar þegar að hann tekur ákvarðanir. Ákvarðanir byggja því aðallega á röksemd þrátt fyrir að tilfinningar spili inn í (Damasio, 1994; Goalman, 1995). Forgas (1995) setti fram líkan sem hann nefndi *Affect infusion model (AIM)* þar sem hann sýndi fram á hvaða þættir hafi helst áhrif á skynjun (*e. cognition*), rökhugsun (*e. judgment*) og ákvörðunartöku (*e. decision making*). Þar sýndi hann fram á að þessir áhrifaþættir eru líklegastir til þess að eiga sér stað þegar einstaklingur er að fást við flókin viðfangsefni þar sem hann þarf að geta tekið góðar og skynsamur ákvarðanir. Þessir þættir eru fyrst og fremst þekking stjórnandans (*e. familiarity*) sem hjálpar stjórnandanum að mynda hvatann til þess að leysa verkefnin auk nákvæmninnar (*e. accuracy*) en það skiptir máli að gæta að nákvæmni til þess að fá sem bestu niðurstöðu (Forgas, 1995; Fiedler, 1991).



---

Í ofangreindum kafla var fjallað í grófum dráttum um forystufræði og stjórnun. Þegar niðurstöður eru dregnar saman er ljóst að hlutverk stjórnenda geta verið gríðarlega krefjandi og ólík hlutverkum starfsmanna. Helst ber að nefna hvernig stjórnendur þurfa bæði að sameina þarfir fyrirtækja og starfsmanna. Þeir hafa völd og fylgjendur sem fylgja þeim og þurfa þannig að búa yfir tilfinningagreind til þess að stýra verkefnum, geta sett sig í spor starfsmanna, skapað samstöðu ásamt því að finna úrræði sem henta bæði fyrirtækinu og starfsmönnum í einu.

Í næsta kafla verður fjallað um vinnuálag. Þar verða skoðaðar kenningar og rannsóknir tengt vinnuálagi og helstu birtingamyndum þess. Markmiðið er að sýna fram á hvernig stjórnendur upplifa vinnuálag á annan máta en almennt starfsfólk.

---

### 3 Vinnuálag

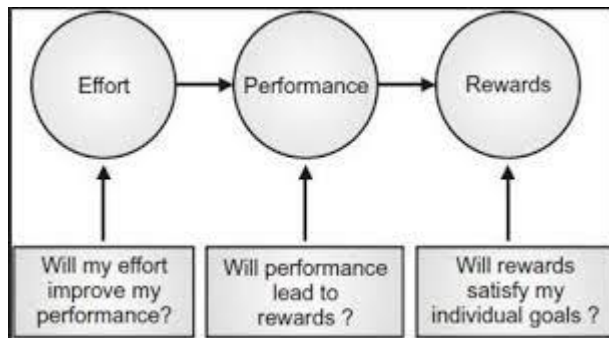
Í eftirfarandi kafla verður fjallað um kenningar og rannsóknir sem tengja má við vinnuálag. Fyrst verður fjallað um starfskröfur. Þar verður fjallað um Væntingakenningu Vroom og Starfseiginleikalíkanið. Síðan verður fjallað um starfsánægju. Í því samhengi verður fjallað um líkan Christen, Lyer og Soberman (2006) um starfsánægju ásamt hvatakenningu Herzberg og líkan Karasek og Theorell. Næst verður fjallað um hluthafa og hagsmunaaðila þar sem Hluthafakenningin verður skoðuð. Að lokum verða tvær birtingarmyndir vinnuálags skoðaðar, en það er annars vegar vinnutengt streita og hins vegar kulnun.

#### 3.1 Starfskröfur

Eitt af því fyrsta sem skapar vinnuálag er hvernig einstaklingur upplifir starfskröfur sínar en starfskröfur fela í sér þá líkamlegu-, andlegu-, félagslegu- og skipulagslegu þætti starfsins. Þegar stjórnandinn finnur að hann á erfitt með að mæta þessum þáttum er hann í hættu á að upplifa vinnuálag (Schaufeli og Bakker, 2004).

##### 3.1.1 Væntingakenning Vroom

Árið 1964 setti kenningarmiðurinn Vicktor Vroom fram Væntingakenningu sína (*e. expectancy theory*) þar sem hann tengdi saman væntingar og hvatningu vinnustaða en hann hélt því fram að að starfsfólk framkvæmi hlutina í beinu samhengi við væntingar sínar og þá umbun sem hlýst á endanum (Mullins, 2010). Einstaklingar eru með misjafnar þarfir og eru hvattir til að hegða sér á ákveðinn hátt til þess að ná árangri. Í grunninn snýst kenningin um andlega ferli einstaklingsins sem fer í gang þegar hann þarf að taka ákvarðanir. Í því samhengi setti Vroom fram þrjár breytur sem hann taldi skipta höfuðmáli. Það eru væntingar (*e. expectancy*), stuðningur (*e. instrumentality*) og gildi (*e. valence*) (Steers, Porter, Bigley, 1996; Fudge og Schlacter, 1999).



Mynd 2. Væntingakenning Vroom (Mullins, 2010)

Væntingar snúast um skynjun einstaklingsins og eru mótaðar út frá persónulegri reynslu hans. Hvatinn til þess að leggja sig fram kemur þannig aðeins ef einstaklingurinn veit að framlag hans mun skila árangri og þurfa væntingarnar að vera mjög háar til þess að hvatning sé til staðar. Stuðningur snýst um hvernig einstaklingurinn skynjar frammistöðu sína og hvort að hún er að skila árangri. Ef hann trúir því að hann muni hljóta umbun fyrir starf sitt að þá er hann líklegri til þess að leggja meira á sig, en umbunin getur meðal annars verið í formi launa. Að lokum er það svo gildið. Það snýst um útkomuna og væntingar hvers og eins sem geta verið misjafnar. Sumir leita þannig einungis eftir aukinni starfsánægju á meðan að aðrir sækjast eftir umbun í formi launahækkana (Kreitner, 2007; Jones og George, 2003).

Ein helsta ástæða þess að líkanið er mikilvægt fyrir stjórnendur er að það er ákveðið tól sem hjálpar stjórnendum að nýta hvatninguna. Með því að hvetja starfsfólk áfram aukast líkurnar á að árangur og markmið náist. Þannig fer starfsfólkið að læra að tengja saman eigin frammistöðu við umbun en mikilvægt er þó að stjórnendur læri að þekkja hvaða útkomu starfsmenn eru að leitast eftir svo að hvatningin skili árangri (Kreitner, 2007; Jones og George, 2003).

### 3.1.2 Starfseiginleikalíkan

Annað þekkt líkan sem skoðar kröfur í starfinu er hið svokallaða starfseiginleikalíkan (*e. job demand-resources model (JD-R)*) sem er eitt áhrifamesta líkanið þegar kemur að rannsóknum á vinnutengdri streitu og hvatningu (Schaufeli og Bakker, 2004; Llorens, Bakker, Schaufeli og Salanova, 2006). Í grunninn gengur það út á að hægt er að flokka öll sálfélagsleg einkenni í annars vegnar kröfur og hins vegar úrræði. Kröfur (*e. job demands*) vísa til allra líkamlegra-, félagslegra- og sálfræðilegra þátta starfsins þar sem reynir líkamlega og andlega á stjórnandann. Það getur meðal annars verið vegna verkefnaálags eða vegna þess að hann upplifir hlutverkaárekstur (*e. role*

---

*conflict*). Úrræðin (*e. job resources*) eru hins vegar þeir þættir sem eru taldir auka starfsánægjuna og snúast oft um stuðning (*e. social support*) og sveigjanleika til sjálfstæðis (*e. job autonomy*) og byggja á þremur atriðum. Í fyrsta lagi auðvelda þau stjórnendum að ná markmiðum sínum í starfinu og hafa því ákveðið notagildi (*e. instrumentality*). Í öðru lagi draga þau úr (*e. buffer*) heilsuskerðingu þar sem álagið verður fyrrsjáanlegt og aðstæður augljósar og í þriðja lagi gera þau stjórnendum kleift að læra að stjórna kröfunum sem valda álaginu (Schaufeli og Bakker, 2004; De Jonge og Dormann, 2006; Bakker og Demerouti, 2007).

Líkanið leggur áherslu á hvernig starfskröfurnar geti haft alvarlegar afleiðingar í för með sér og leitt til heilsubreysts eins og kulnun í starfi. Úrræðin hafi hins vegar jákvæð áhrif á starfsmenn, þau draga úr álagseinkennum og hvetja frekar starfsmenn til aukinnar þátttöku (De Jonge og Dormann, 2006). Líkanið leggur þó einnig áherslu á að það eru ekki einungis starfskröfurnar sjálfar sem er helsti álagsþátturinn, heldur geta margir þættir myndað álag og oft flókið að finna þá (Taris og Schaufeli, 2016). Einn þessara þátta er samspilið milli vinnu og einkalífs (*e. work-life interpersonal relations*) en álag getur myndast ef erfitt reynist að finna jafnvægi milli þessara tveggja þátta (Grant og Parker, 2009).

## **3.2 Starfsánægja**

Starfsánægja er eitt algengasta hugtakið í mannauðsstjórnun. Hún er lykilatriði þegar kemur að skuldbindingu einstaklings í starfinu og er talin eitt flóknasta viðfangsefna stjórnenda í dag (Brown og Peterson, 1993; Aziri, 2011). Hana má skilgreina á marga vegu en í grunninn vísar hún til huglægra og tilfinningalegra viðbragða hvers og eins gagnvart starfinu og ræðst af þáttum eins og samskiptum við bæði samstarfsmenn og stjórnendur, launum og möguleika á stöðuhækkun. Ef starfsánægja er til staðar eru þannig meiri líkur á að starfsmaðurinn leggi á sig og sýni fyrirtækinu hollustu (Goris, 2007; Aziri, 2011).

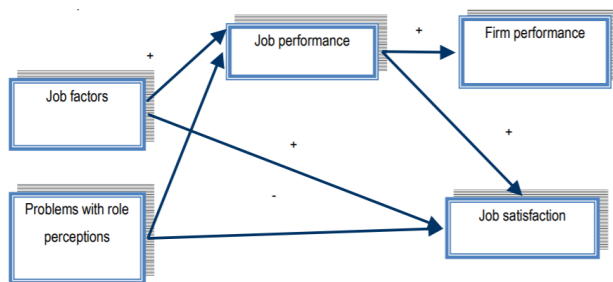
### **3.2.1 Meginþættir Spector**

Spector (1997) setti fram þrjú megin þætti sem hann taldi hafa áhrif á starfsánægjuna. Að hans mati þurfa fyrirtæki fyrst og fremst að huga að mannlega þættinum og koma fram við starfsfólkið af virðingu og sanngirni. Tilfinningalegt og andlegt ástand starfsmanna skiptir þannig máli og hefur meðal annars áhrif á framleiðni hvers og eins. Þá skiptir hegðun starfsmanna einnig máli. Starfsmaður sem er ánægður í starfi er mun líklegri til þess að vera jákvæðari og forðast neikvæðar hugsanir. Að lokum

getur starfsánægja haft mikið að segja um starfsemi fyrirtækja. Hægt er að mæla starfsánægju innan mismunandi eininga fyrirtækisins og þannig næst fram skýr mynd af stöðu fyrirtækisins og hvað þurfi að bæta (Spector, 1997).

### 3.2.2 Líkan um starfsánægju

Christen, Lyer og Soberman (2006) settu fram líkan þar sem þeir skoðuðu þá þætti sem hafa mestu áhrifin á starfsánægju. Þar sýndu þeir fram á hvernig margir þættir hafi í raun áhrif á starfsánægju, en það eru þættir eins og starfshættir fyrirtækis (*e. firm performance*) þar sem litið er á frammistöðu fyrirtækisins í heild sinni ásamt framlagi hvers og eins starfsmanns (*e. job performance*). Frammistaða hvers og eins ræðst í raun af starfsánægju hans, starfsháttum fyrirtækisins og þeim vandamálum sem geta komið upp varðandi hlutverk og væntingar hvers og eins og settu þeir Christen, Lyer og Soberman líkan sitt upp sem eins konar hringrás þar sem hver þáttur hefur áhrif á hvorn annan (Christen, Lyer og Soberman, 2006).



Mynd 3. Líkan Christen, Lyer og Soberman (2006) um starfsánægju

Útkoman verður þannig ákveðin hringrás sem myndar heildrænt samspil þeirra þátta sem skapa og hafa áhrif á starfsánægjuna (Christen, Lyer og Soberman, 2006).

### 3.2.3 Tveggja þátta kenning Herzberg

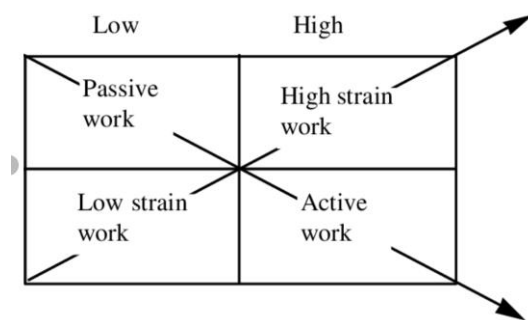
Tveggja þátta kenning Herzberg um hvatningu (*e. two factor theory*) má rekja aftur til ársins 1959 og byggir hún að miklu leyti á þarfakenningu Maslow. Í grunninn gengur hún út á það hvernig megi greina þá þætti sem hafa áhrif á starfsánægju og viðhorf fólks til starfs síns og skipti hann þeim í tvo flokka. Það er annars vegar hvatningaþættir (*e. motivators*) og hins vegar viðhaldsþættir (*e. hygiene*). Hvatningaþættina taldi hann vera þá þætti sem hafi jákvæð áhrif á starfsánægju fólks og felast í starfinu sjálfu. Þetta eru þættir eins og ábyrgð í starfi, tækifæri til stöðuhækkunar eða viðurkenning og umbun. Viðhaldþættirnir eru hins vegar þeir þættir sem hafa neikvæð áhrif á starfsánægju. Þetta eru þeir þættir sem eru í

vinnuumhverfinu og tengjast oft starfsskilyrðum, launum eða jafnvel stjórnunarháttum fyrirtækisins (Riggio, 2015).

Með kenningu sinni gekk Herzberg í raun út frá því að stjórnendur þyrftu að huga að þessum tveimur fyrrgreindu þáttum til þess að tryggja starfsánægju meðal starfsmanna og viðhalda starfshvatanum. Í fyrsta lagi þyrfti að umbuna starfsfólki og koma vel fram við það til þess að tryggja að viðhaldspættirnir séu alltaf til staðar. Viðhaldspættirnir snúa þó aðeins að starfsánægjunni og því ekki hægt að gera ráð fyrir að þeir auki endilega hvata starfsfólksins. Til þess að það gerist er gríðarlega mikilvægt í öðru lagi að hvatningapættirnir séu til staðar og starfsfólk finni fyrir hvata til þess að leggja sig fram. Það gerist meðal annars með því að leyfa starfsfólki að öðlast meiri ábyrgð í starfinu og fá þannig aukið tækifæri til þess að þróast í starfinu (Riggio, 2015).

### 3.2.4 Líkan Karasek og Theorell

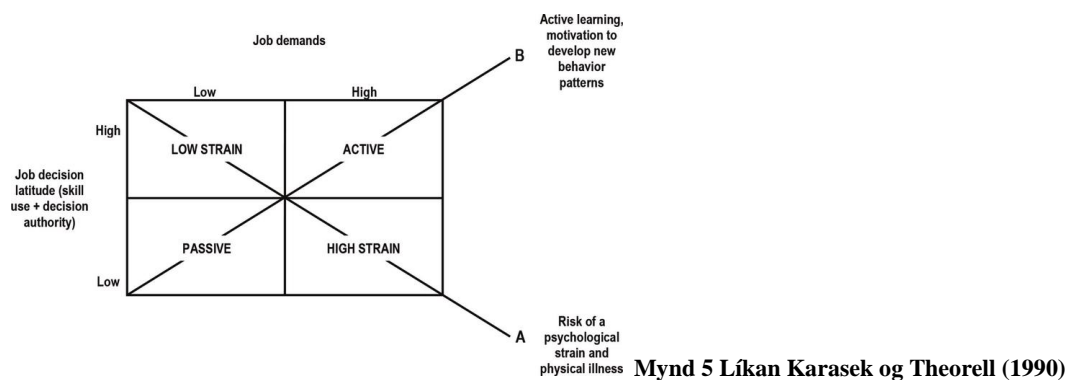
Upphaflega setti Karasek (1979) fram kenningu um streituvalda í vinnuumhverfinu sem hann birti í doktorsritgerð sinni. Þar fjallaði hann um starfskröfur og hvernig þær geti í raun skapað streitu meðal starfsmanna. Ef starfsmenn upplifa krefjandi starfsumhverfi og að þeir hafi enga stjórn þá eru þeir í aukinni hættu á að þróa með sér streitu eða önnur einkenni sem getur haft neikvæð áhrif á heilsu þeirra. Ef starfsmenn hafa hins vegar tækifæri til þess að stjórna sér sjálfir og hafa áhrif á eigin vinnukröfur þá upplifa þeir minni streitueinkenni. Skiptir þá engu þó að þeir þrífist eða starfi í streituumhverfi. Það að hafa sjálfir stjórn minnkar þannig streituna. Það hjálpar þeim líka að þeir hafa lært að nýta fyrri reynslu sína og hafa meðal annars lært nýja færni, þroskað persónulegu færni sína og tilfinningar og upplifað velgengni (Karasek, 1979; Karasek og Theorell, 1990).



Mynd 4 – Karasek (1979) demand control model

Karasek og Theorell (1990) settu seinna fram í sameiningu kenningu um sálfélagslegt vinnuumhverfi (*e. model of the psychosocial work environment*) sem byggir á fyrri

kenningu Karasek. Þar fjalla þeir um þá tvo þætti sem sem þeir telja að hafi jákvæð áhrif á vellíðan í vinnu. Það er annars vegar starfskröfur (*e. job demands*) og hins vegar sjálfræði (*e. job decision latitude*). Starfskröfurnar snúa að ýmsum streituvaldandi þáttum í umhverfinu eins og kröfur um vinnuframlag og afköst á meðan að sjálfræðið snýst um að starfsmaðurinn geti stýrt sinni vinnu og tekið sjálfur ákvarðanir um hvernig hann ætli að leysa verkefni. Ákvarðanirnar snúast oftan ekki um hæfni einstaklingsins til þess að greina verkefni og fá sjálfstæði til þess að leysa þau. Ef hann upplifir að gerðar eru of miklar kröfur til hans getur það haft skaðleg áhrif á heilsu hans (Karasek og Theorell, 1990; Pisanti, van der Doef, Maes, Lazzari og Bertini, 2011).



### 3.3 Hluthafar og hagsmunaaðilar

Hluthafar (*e. shareholders*) og hagsmunaaðilar (*e. stakeholders*) hafa ólíkum hlutverkum að gegna gagnvart fyrirtækjum. Hluthafar eru skilgreindir sem eigendur fyrirtækja eða félaga og koma því að rekstrinum með beinum hætti. Þeir bera þannig ábyrgð á að fyrirtækið framfylgi lögum og stundi heiðarlega viðskiptahætti (Þingskjal nr. 462/2017-2018). Hagsmunaaðilar eru hins vegar sá fjölbreytti hópur sem kemur að rekstri fyrirtækis á einn eða annan hátt. Þeim er gjarnan skipt í fyrsta stigs hagsmunaaðila og annars stigs hagsmunaaðila. Þeir sem eru á fyrsta stiginu eru þeir aðilar sem hafa bæði bein áhrif og hag af fyrirtækinu. Það eru aðilar eins og fjárfestar, starfsfólkið, viðskiptavinir og birgjar. Þeir sem eru hins vegar á öðru stiginu eru þeir sem geta haft áhrif á aðila á fyrsta stiginu eins og stjórnvöld og fjölmiðlar (Freeman, Harrison og Wicks, 2007)

#### 3.3.1 Hluthafakenning

Hluthafakenningin (*e. shareholder approach*) var upphaflega sett fram árið 1962 af bandaríska hagfræðingnum Milton Friedman en hann er jafnframt talinn einn helsti

---

gagnrýnandi hugtaksins um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja. Samkvæmt honum eru það ekki fyrirtækin sjálf sem geta borið ábyrgð heldur kemur það í hlut einstaklinganna sjálfra sem starfa þar og stýra þeim. Fyrirtækin beri aðeins gervíábyrgð en ábyrgðin sjálf liggur hjá stjórnendum og starfsmönnum. Hver og einn hefur í raun frjálst val um hvernig hann framkvæmir hlutina og því liggur siðferðislega skylda fyrirtækjanna hjá þeim aðila sem tekur ákvarðanirnar. Hluthafarnir sjálfir ákveða því tilgang fyrirtækisins og hvernig þeir ætli sér að ráðstaða eignum og fjármagni fyrirtækisins (Mansell, 2013; Friedman, 1970).

Friedman (1970) taldi það mikilvægasta af öllu væri að stjórnendur gættu hag hluthafa sinna og einblíndu á að hámarka hagnað þeirra. Það væri í ómögulegt fyrir stjórnanda að sinna bæði samfélagslegri ábyrgð og stýra fyrirtæki á sama hátt á sem hagkvæmasta hátt. Ástæðan er sú að þá er stjórnandinn komin báðum megin við borðið. Hann er þá bæði farin að setja fjármuni í verkefni ásamt því að ákveða hvernig þessum sömu fjármunum er úthlutað, en meginhlutverk stjórnendans út frá kenningunni er fyrst og fremst að skila sem mestum hagnaði og arði fyrir eigendur innan gildandi laga. Stjórnendur fyrirtækja eru þannig eins konar umboðsmenn sem hafa skyldum að gegna gagnvart eigendum fyrirtækja er varðar rekstur þeirra. Kenningin er því eins konar siðaregla um réttindi og skyldur allra hluthafa og samskipti þeirra á milli og á ekki síst við um stjórnendur og að þeir stundi heiðarleg viðskipti með samfélagslega ábyrgð sína að leiðarljósi (Friedman, 1970; Mansell, 2013).

Kenningin hefur hlotið þó nokkurra gagnrýni sem fyrst og fremst beinist að fræðilegri skilgreiningu hennar. Þar sem kenningin hefur ekki sérstaka skilgreiningu getur verið erfitt að nýta hana í hagnýtum tilgangi. Skilgreina þurfi betur hverjir eru helstu hagsmunaaðilar og hvað felst í þeim. Þá þurfi einnig að þróa betur hvernig kenningin samsvarar sér í rekstri fyrirtækja. Stefnumótun fyrirtækja ætti þannig að snúast meira um samstarf hagsmunaaðila til þess að ná fram markmiðum fyrirtækja (Tse, 2011).

Hér að ofan hefur verið fjallað um þá helstu þætti sem tengja má við vinnuálag út frá helstu rannsóknum og kenningum. Næst verður fjallað um helstu birtingamyndir vinnuálags út frá helstu kenningum og niðurstöðum rannsókna.



---

### 3.4 Vinnutengd streita

Rannsóknir hafa sýnt fram á að sá þáttur sem hafi hve mest áhrif á starfsánægju fólks er sjálft vinnuálagið. Ólíkar vinnuáðstæður geta skapað streitu meðal starfsfólks sem lýsa sér aðallega í því að starfsfólk upplifir að það hefur litla stjórn á hlutunum eða að því skortir stuðning frá yfirmönnum. Þegar starfsfólk upplifir að kröfur umhverfisins eru að fara fram úr getu þeirra og tækifærin mæta ekki þörfum þeirra þá er talað um að vinnutengdar áðstæður séu streituvaldandi (Pino og Rossini, 2012; Glazer, Stetz og Izso, 2004; World health organization, 2019; Larocco, House og French, 1980).

#### 3.4.1 Vinnuframlags-umbunarlíkanið

Svokallað vinnuframlags-umbunarlíkan (*e. effort-reward model*) var sett fram af Johannes Siegrist (1996) og leggur áherslu á að umbun sé hluti af félagslegu kerfi þar sem framlagi hvers og eins er umbunað með einhvers konar verðlaunum í formi starfsframa, starfsöryggi, með peningum eða jafnvel með virðingu. Ef ójafnvægi myndast á milli vinnuframlagsins og umbunarinnar getur það skapað streituvíðbrögð (*e. emotional distress*). Þetta ójafnvægi kemur þá fram þegar einstaklingur er í krefjandi starfi með litlu starfsöryggi, eða leggur sig fram án þess að eiga möguleika á stöðuhækkun (De Jonge, Bosma, Peter og Siegrist, 2000).

#### 3.4.2 Streituþættir sem tengjast vinnu

Vinnutengda streitu (*e. work related stress*) má í grunninn útskýra sem þær áðstæður sem skapast þegar að starfsmenn upplifa að þeir eru ófærir til þess að uppfylla þær kröfur og væntingar sem gerðar eru til þeirra í starfinu. Þessum streituþáttum má skipta niður í streituþætti í vinnunni (*e. work related stressors*) og þá streituþætti sem tengjast vinnunni óbeint og eiga sér stað utan hennar (*e. non-work related stressors*). Streituþættir sem tengjast vinnunni beint eru til að mynda verkefnaálag, eðli starfsins, óvissa um hlutverk sitt eða skortur á tækifærum. Streituþættir sem tengjast vinnunni óbeint eru þættir eins og fjárhagserfiðleikar, hjónabands- eða sambandsferfiðleikar, veikindi og húsnæðisvandamál og sýna rannsóknir fram á hvernig þessi streituþættir utan vinnunnar hafi ekki síður álag á líðan fólks í vinnunni. Þessir þættir eru þeir þættir sem skapa mesta ójafnvægið innan fjölskyldna þar sem þeir skapa spennu og valda erfiðleikum heima fyrir. Afleiðingarnar streitu heima fyrir verða oft þær að það truflar daglegt líf fólks og það á í kjölfarið erfiðara með að takast á við

---

streituumhverfið í vinnunni (Wempe og Rosvall, 2005; Blurr og Klein, 1994; Jones, Barge, Steffy, Fay, Kuntz og Wuebker, 1988).

### 3.4.3 Lazarus og Folkman

Lazarus og Folkman (1984) rannsökuðu áhrif streitu og lýstu henni sem sálfræðilegu ferli. Samkvæmt þeim kemur það í hlut hvers og eins að túlka bæði þætti í umhverfinu og aðstæður sínar. Streitan er því afleiðing túlkunar hvers og eins. Þegar eitthvað tiltekið atvik á sér stað, þá metur einstaklingurinn ástandið (*e. appraisal*). Þetta mat hans skiptist í tvo hluta. Það er annars vegar fyrsta mat (*e. primary appraisal*) og hins vegar annars stigs mat (*e. secondary appraisal*). Í fyrsta stigs mati er einstaklingurinn í raun að meta hvort að atvikið hafi streituvaldandi áhrif á hann. Ef svo er þá koma streituvíðbrögðin strax fram. Annars stigs matið felur í sér hugsanleg viðbrögð einstaklingsins við tiltekna streituvaldinum. Þessi viðbrögð eru í raun þær leiðir sem að einstaklingurinn getur farið og er misjafnt hvaða leiðir hann velur eða hvernig honum mun líða. Því er það einstaklingsbundið hvernig hver og einn bregst við (Lazarus og Folkman, 1984; Lazarus, Folkman, Dunkel-Schetter, DeLongis og Gruen, 1986).

### 3.4.4 Person-environment fit model

Ein af kenningum vinnutengdrar streitu gengur út á jafnvægi einstaklingsins og umhverfisins (*e. person-environment fit model*). Hún felur í sér að magn streitu fari eftir því hvernig jafnvægið er á milli starfsmannsins og umhverfi hans. Starfið geri þannig kröfur til starfsmannsins og starfsmaðurinn reynir eftir fremsta megni að koma til móts við þær. Ef starfsmaðurinn nær að uppfylla þær kröfur sem gerðar eru til hans þá upplifir hann meira jafnvægi (French, Caplan og Harrison, 1982; Muchinsky og Monahan, 1987).

Rannsóknir hafa sýnt að aðrir þættir sem starfsmenn tengja helst við streitu eru þeir sem snúa að aðbúnaði á vinnustaðnum, eins og varðandi hreinlæti og aðrir þættir sem hafa líkamleg áhrif á starfsfólkið, eins og að þurfa að lyfta þungum hlutum. Þá geta kröfur í vinnunni, eins og að þurfa að vinna hratt, eða fá misvísandi leiðbeiningar haft mikil sálræn áhrif á starfsmanninn (Bethge og Radoschewski, 2009; Siegriest, 1996).

---

### 3.5 Kulnun

Ein helsta birtingarmynd langvarandi vinnutengdrar streitu er kulnun í starfi (*e. burnout*). Kulnun er það ástand sem einstaklingur þróar með sér eftir að hafa verið undir langvarandi álagi og er mjög algeng í störfum sem byggja á samskiptum eða þar sem unnið er náið með fólki. Henni er best lýst sem eins konar tilfinningalegri örmögnun sem gerir það að verkum að starfsmaðurinn missir áhugann á starfinu. Margar ástæður geta legið að baki kulnuninni en þekktustu eru þær sem snúa að óvissu um hlutverk sitt, árekstrar við samstarfsaðila og að upplifa skort á stuðning (Maslach, 2003; Pines og Maslach, 1978; Hsieh og Hsieh, 2001; Cordes og Dougherty, 1993; Schaufeli og Enzmann, 1998).

Kulnun getur haft alvarlegar afleiðingar í för með sér. Greining hennar byggir á því að einkenni líkamlegara og andlegrar þreytu hafi staðið í að minnsta kosti tvær vikur og hafi fyrst og fremst þróast vegna streitubáttar sem hefur verið til staðar í að minnsta kosti sex mánuði. Þessi líkamlegu og andlegu einkenni eru atriði eins og líkamleg þreyta og máttleysi, erfiðleikar að vinna undir tímapressu, aukin tilfinninganæmni og svefntruflanir. Líkamlegu einkennin geta meðal annars verið hjartsláttartruflanir, svimi og brjóstverkur og oftast en ekki fer starfsfólk í langt veikindaleyfi í kjölfar kulnunar (Dixon, Mercado og Knowles, 2013; Costanza, Badger, Fraser, Sever og Gade, 2012).

Eftir að hafa skoðað ofangreindar kenningar er ljóst að margir þættir spila inn í þegar kemur að áhrifaþáttum vinnuálags og helstu birtingamyndum þess. Þegar kemur að áhrifaþáttum ber helst að nefna hvernig það eru fyrst og fremst starfskröfurnar og væntingar hvers og eins til starfsins sem skapar vinnuálagið. Þá getur viss óvissa um hlutverk sitt valdið álagi ásamt því að fá ekki tækifæri til þess að sanna sig. Þá sýndu rannsóknir jafnframt fram á hvernig samskipti geta valdið álagi og ber þar helst að nefna samskipti við ólíka hlut- og hagsmunaaðila.

Þegar kemur að birtingamyndum vinnuálags sýna rannsóknir að helstu afleiðingar vinnuálags eru fyrst og fremst streita og kulnun. Þær geta haft langvarandi áhrif á heilsu starfsmanna og gert það að verkum að þeir upplifa líkamleg einkenni eins og þreytu, svefntruflanir og hjartsláttartruflanir þar sem oftast en ekki þarf fólk að fara í langt veikindaleyfi. Ljóst er því eftir að hafa skoðað ofangreindar rannsóknir og kenningar að margir þættir geti haft áhrif á vinnuálag fólks og líðan þess.

Eftir að hafa skoðað helstu áhrifaþætti og birtingarmyndir vinnuálags verður

---

núna í næsta kafla fjallað um rannsóknarferli þessarar rannsóknar þar sem aðferðafræði hennar er lýst.

---

## 4 Aðferðafræði

Eftir að hafa skoðað helstu kenningar og rannsóknir tengt vinnuálagi að þá verður í þessum kafla farið í að skoða aðferðafræðina sem notuð var við vinnslu þessara rannsókna. Farið verður yfir rannsóknaraðferðir, gagnasöfnunina og greiningu gagnanna. Þá verður farið yfir framkvæmd rannsóknarinnar ásamt réttmæti og áreiðanleika og þeim siðferðislegum álitamálum sem tengjast rannsókninni.

### 4.1 Rannsóknaraðferð

#### 4.1.1 Eigindleg rannsóknaraðferð

Í þessari rannsókn var notast við eigindlegar rannsóknaraðferðir (*e. qualitative research methods*). Þær aðferðir má rekja til fyrirbærafræði þar sem áhersla er á að skoða hvaða félagslega merkingu fólk leggur í upplifun sína og þannig reynt að öðlast skilning á upplifun og reynslu hvers og eins (Taylor og Bogdan, 1998). Ein helsta ástæða þess að eigindlegar aðferðir henta betur en megindlegar aðferðir í rannsókn af þessu tagi er að þær kafa dýpra í viðfangsefnið og eru því hentugar þegar unnið er með efni sem lítið er vitað um. Reynt er að skoða eins fámennan hóp og hægt er og fá þannig fram upplifun hvers og eins (Taylor og Bogdan, 1998; Esterberg, 2002). Niðurstöður rannsóknarinnar spretta út frá gögnunum með aðleiðslu (*e. induction*) þar sem túlkun rannsakandans leiðir til svokallaðrar grundaðar kenningar (*e. grounded theory study*) þar sem settar eru fram kenningar í lokin. Grunduð kenning leggur áherslu á að útskýra hegðun og viðhorf fólks og þannig næst dýpri innsýn inn í viðfangsefnið. Gögnum er þannig safnað saman, ályktanir dregnar út frá þeim og í lokin lagður fram grunnur að nýrri fræðilegri innsýn (Esterberg, 2002; Padgett, 2008; Bryman, 2016).

### 4.2 Val á viðmælendum

Þar sem markmið þessarar rannsóknar er að skoða áhrifaþætti og birtingamyndir vinnuálags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu var skilyrði sett um að allir þátttakendur starfi sem slíkir. Með því að einskorða viðmælendum við eitt starfssvið er reynt að minnka líkurnar á því að ólíkt vinnuumhverfi hafi áhrif á skoðanir og viðhorf viðmælenda (Bryman, 2016). Ein helsta ástæða þess að rannsakandi valdi stjórnendur í ferðaþjónustu fram yfir aðra stjórnendur er vegna þess mikla vaxtar sem að greinin hefur farið í gegnum á undanförunum árum og svo þeirra snörpu aðlögunar og hagræðingar sem fyrirtækin hafa þurft að ráðast í vegna samdráttar sem hefur átt sér

---

stað í ferðaþjónustunni undanfarna mánuði. Þannig taldi rannsakandi að mögulega gæti upplifun og reynsla stjórnenda í ferðaþjónustu verið frábrugðin reynslu annarra stjórnenda sem mögulega starfa í stöðugra rekstrarumhverfi (Hagfræðideild Landsbankans, 2019; Stjórnstöð ferðamála, 2018).

Úrtakið var hentugleikaúrtak þar sem rannsakandi nálgast viðmælendur og leitaðist eftir þátttöku þeirra í gegnum tölvupóst beint eða óbeint í gegnum þá stofnun sem þeir starfa hjá (Bryman, 2016). Sendur var tölvupóstur með kynningarbréfi á stjórnendur á ólíkum sviðum ferðaþjónustunnar en af þeim sextán sem haft var samband við svöruðu einungis átta. Rannsakandi lagði í upphafi upp með að reyna að fá sem fjölbreyttastan hóp viðmælenda þannig að aldursdreifing yrði til staðar og jafnt hlutfall milli kynja. Það tókst þó ekki alveg þar sem þátttakendur urðu að lokum einungis átta, sex konur og tveir karlar en erfiðlega gekk að fá þátttakendur til viðtals og þá sérstaklega karlmenn. Rannsakandi hefði gjarnan viljað fá fleiri viðmælendur til þátttöku til þess að auka enn fremur áreiðanleika rannsóknarinnar og jafna hlutfall kynja betur. Treglega gekk að fá samþykki og margir þátttakendur drógu samþykki sitt tilbaka eða neituðu þátttöku vegna anna.

Þátttakendur eru stjórnendur í misstórum rekstrareiningum og eru á aldrinum 31 árs til 56 árs (sjá töflu 1). Fengu þeir allir sent kynningarbréf í tölvupósti áður en viðtal var tekið til þess að gefa þeim tækifæri á að kynna sér markmið rannsóknar. Einnig fengu þeir að skoða kynningarbréfið aftur í viðtalinu sjálfu. Þar skrifuðu þeir einnig undir upplýst samþykki og gáfu þar með samþykki sitt fyrir upptöku og að gögnin sem safnað var yrðu einungis notuð yfir rannsóknarferlið.

Viðmælendurnum átta var öllum gefið nafn til þess að skilgreina þá betur í framsetningu á niðurstöðum (sjá töflu 1). Fengu þeir nöfnin Ásta, Þór, Rut, Birta, Rósa, Unnur, Bjarni og Erla. Í töflu 1 er einnig að finna frekari upplýsingar um aldur, kyn, starfsaldur í ferðaþjónustu og fjölda starfsmanna. Öðrum upplýsingum sem gætu mögulega gefið til kynna hverjir viðmælendur voru hefur verið breytt.

Nafn	Kyn	Aldur	Ár í ferðapj.	Fjöldi starfsmanna
Ásta	Kona	40 ára	13 ár	10
Birta	Kona	45 ára	19 ár	30
Bjarni	Karl	31 árs	6 ár	20
Erla	Kona	48 ára	18 ár	27
Rósa	Kona	48 ára	6 ár	40
Rut	Kona	56 ára	35 ár	100
Unnur	Kona	51 árs	20 ár	80- 100
Pór	Karl	40 ára	16 ár	100

Tafla 1. Viðmælendur rannsóknar

### 4.3 Gagnasöfnun

Fyrsta skref gagnasöfnunarinnar fól í sér undirbúning rannsóknarinnar þar sem skoðaðar voru rannsóknir sem svipuðu til efni rannsóknarinnar. Eftir það hófst vinna á fræðilegu yfirliti, rannsóknaráætlun og viðtalsramma. Hin formlega gagnasöfnun fólst síðan í framkvæmd viðtalanna og flokkun og úrvinnslu á þeim.

### 4.4 Framkvæmd

Rannsakandi hóf vinnslu sína á fræðilega hlutanum í lok ágúst 2019. Samhliða vinnslu í fræðilega hlutanum vann hann að viðtalsvísi, kynningarbréfi og bréfi varðandi upplýstu samþykki.

Gagnasöfnunin sjálf var í formi viðtala sem tekin voru á 5 vika tímabili. Viðmælendur voru 8 talsins, 2 karlmenn og 6 konur. Starfsaldur þeirra er frá 6 árum og upp í 35 ár. Viðtalstæknin sem notast var við var hálfopin viðtöl (*e. semi- structured interviews*) þar sem viðmælendur fá tækifæri til þess að tjá sig fremur frjálst. Viðtalsramminn er þannig einungis notaður til viðmiðunar og til þess að rannsakandinn eigi auðveldara með að halda sig við efni rannsóknarinnar og fá meira flæði. Viðtölin voru því meira í formi spjalls, en ekki of formleg (Bryman, 2016).

Fyrstu viðmælendur samþykktu þátttöku um miðjan september og fór fyrsta viðtal fram í lok september mánaðar og það síðasta fór fram í byrjun nóvember. Sjö viðtöl fóru fram á vinnustað viðmælenda en eitt á heimili viðmælenda. Öllum nöfnum var breytt svo ekki er hægt er rekja svör beint til einstakra aðila. Hvert viðtal tók á bilinu 40- 60 mínútur. Viðmælendur fengu sent kynningarbréf á viðfangsefni með tölvupósti og skrifuðu svo undir upplýst samþykki fyrir viðtalið.

Viðtölin voru hljóðrituð með leyfi viðmælenda og öll skráð niður daginn eftir að þau voru tekin. Unnið var síðan strax í því að flokka og kóða gögnin og finna þannig

---

viðeigandi þemu. Rannsakandi vann jafnt og þétt í fræðilega kaflanum í gegnum allt ferlið og lauk vinnslu á honum í upphafi nóvember mánaðar. Þá tók við vinnsla á niðurstöðukaflanum ásamt fínússun á öðrum hlutum rannsóknarinnar.

#### 4.5 Greining gagna

Gagnagreining rannsóknarinnar var í formi þemagreiningar (*e. thematic analysis*) sem er algengasta aðferðin við greiningu eigindlegra gagna (Braun og Clarke, 2016).

Aðferðin felur í sér að viðtölin eru skrifuð upp orðrétt og þau lesin yfir nokkrum sinnum þar sem leitað er eftir ákveðnu mynstri og þemu. Það er gert með því að bera saman þær upplýsingar sem koma frá hverjum og einum viðmælenda eftir efnisþáttum (Bryman, 2016). Rannsakandi setti fram mjög grófa kóðun í upphafi sem var annars vegar áhrifaþættir álags og hins vegar birtingamyndir þess. Fyrst lagði rannsakandi áherslu á helstu áhrifaþætti álagsins. Þar bar hann fyrst saman fjögur viðtöl í samfelldum texta og vann síðan að því að greina öll viðtölin saman og finna út helstu áhrifaþætti álags. Eftir að hafa lesið viðtölin yfir nokkrum sinnum og borið þau saman fóru fljótlega að koma í ljós ákveðin mynstur og meginþemu og undirþemu í áhrifaþáttunum. Rannsakandi var því ekki með fyrirfram ákveðin þemu heldur komu þau í ljós eftir því sem rýnt var meira í gögnin (Bryman, 2016).

Eftirfarandi 5 þemu urðu meginþemu áhrifaþátta álags eru þeir þættir sem helst komu fram í viðtölunum: 1) Ábyrgð á rektri, 2) vaxtarfasi, 3) skipulagsbreytingar og uppsagnir, 4) Hluthafar og hagsmunaaðilar og 5) Starfsmannamál. Eftirfarandi 5 undirþemu voru: 1) Tekjur og tekjusamdráttur, 2) Eigendur og viðskiptavinir, 3) Fjölmíðlar, 4) Samskipti og 5) Uppsagnir.

Í birtingamyndum álags komu í ljós sex meginþemu. Þau eru: 1) Erfitt að skipuleggja sig, 2) Langir dagar og alltaf á vakt, 3) Þreyta og svefnleysi, 4) Kvíði og streita, 5) Erfitt að sinna fjölskyldu og 6) Lítil tími fyrir hreyfingu og áhugamál.

#### 4.6 Siðferðisleg álitamál og takmarkanir

Það er alltaf hættu á að ýmis siðferðisleg álitamál og takmarkanir geti komið upp við rannsókn eins og þessa. Í fyrsta lagi má nefna að rannsóknin er fremur lítil.

Viðmælendur eru einungis átta og því alls ekki hægt að segja að niðurstöður endurspegli upplifun allra stjórnenda í ferðaþjónustu. Þær geta þó vissulega gefið bæði hugmyndir og innsýn inn í heim stjórnenda í ferðaþjónustunni. Erfiðlega gekk að fá viðmælendur en rannsakandi hafði samband við þó nokkuð marga sem sáu sér



---

ekki fært til þess að taka þátt vegna anna. Í öðru lagi má nefna stöðu rannsakandans. Rannsakandi er óreyndur á þessu sviði sem mögulega getur haft áhrif á bæði vinnslu rannsóknar og úrvinnslu gagna. Í þriðja lagi þarf rannsakandi að passa upp á að fyrirfram ákveðnar hugmyndir hans eða skoðanir liti ekki niðurstöður rannsóknarinnar. Hann þarf því að passa upp á að gæta hlutleysis í gegnum allt ferlið, sem reynt var að gera eftir fremsta megni. Í fjórða lagi þarf rannsakandi að gæta þess að hagsmunir þátttakenda séu ætíð hafðir að leiðarljósi og að hver og einn þátttakandi hafi rétt á því að hætta þátttöku hvenær sem er í ferlinu. Að lokum er mikilvægt að rannsakandi virði nafnleynd og trúnað og upplýsi viðmælendur um það (Padgett, 2008; Bryman, 2016).

Ef rannsóknarefni er viðkvæmt kveða lögin á um það að sækja þurfi leyfi til persónuverndar samkvæmt lögum nr. 90/2019 eða vísindasiðanefndar þegar unnið er með persónuupplýsingar. Í þessari rannsókn var þess ekki þörf þar sem ekki var unnið með slíkar upplýsingar.

#### **4.7 Réttmæti og áreiðanleiki**

Réttmæti skiptist í innra og ytra réttmæti. Innra réttmæti (*e. internal validity*) snýr að því hvort að niðurstöðurnar eigi stoð við raunveruleikann og vísar því til þess hvort að niðurstöðurnar eru að gefa rétta mynd. Ytra réttmæti (*e. external validity*) snýr hins vegar að því hvort að alhæfa megi um niðurstöðurnar og nýta þær á aðra hópa en rannsóknarhópin sjálfann (Bryman, 2016).

Rannsóknin var lítil í sniðum með einungis átta viðmælendur og því ekki hægt að segja að niðurstöður endurspegli upplifun allra. Þó geta niðurstöður vissulega gefið ákveðna mynd af áhrifaþáttum og birtingamyndum vinnuálags meðal stjórnenda þó svo að ekki er hægt að alhæfa út frá niðurstöðunum. Rannsóknir á þessu sama viðfangsefni eru fáar og því taldi rannsakandi að rannsókn sín gæti þannig aukið skilning á helstu áhrifaþáttum og birtingamyndum álags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu. Erfitt er að fullyrða um áreiðanleika rannsóknarinnar en hann snýst um líkurnar á að sömu niðurstöður kæmu fram við endurtekt á rannsókninni í heild sinni. Erfitt er að meta hvort að sama viðtal við sömu viðmælendur eftir einhvern ákveðin tíma myndi gefa sömu niðurstöður. Mögulegt er að viðhorf viðmælenda geti breyst eftir ákveðin tíma og niðurstöður yrðu aðrar ef þeir fá tíma til þess að íhuga málin betur. Erfitt er þó að spá fyrir um það (Bryman, 2016).

---

Hér að framan hefur verið farið yfir rannsóknarferli þessarar rannsóknar þar sem meðal annars var farið yfir ferlið við gagnasöfnun og gagnagreiningu.

Eftir að hafa farið yfir aðferðafræði þessarar rannsóknar verður hér í næsta kafla fjallað um helstu niðurstöður þessarar rannsóknar.

## 5 Niðurstöður

Í eftirfarandi kafla verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar teknar saman.

Við kóðun gagna kom í ljós 5 meginþemu áhrifaþátta álags og 5 undirþemu.

Meginþemun skiptust í: 1) Ábyrgð á rekstri, 2) Vaxtarfasi, 3) Skipulagsbreytingar og uppsagnir, 4) Hluthafar og hagsmunaaðilar og 5) Starfamannamál. Undirþemun skiptust í: 1) Tekjur og tekjusamdráttur, 2) Eigendur og viðskiptavinir, 3) Fjölmiðlar, 4) Samskipti og 5) Uppsagnir.

Í birtingamyndum álags komu í ljós sex meginþemu. Þau eru: 1) Erfitt að skipuleggja sig, 2) Langir dagar og alltaf á vakt, 3) Þreyta og svefnleysi, 4) Kvíði og streita, 5) Erfitt að sinna fjölskyldu og 6) Lítil tími fyrir hreyfingu og áhugamál.

Þemun eru með áherslu á að ná rannsóknarmarkmiðinu og svara rannsóknarspurningunum og fá þannig svar við því hverjir eru helstu áhrifaþættir vinnuálags og hverjar eru helstu birtingamyndir vinnuálags.

Í niðurstöðunum verður gerður greinamunur á því hvort að viðmælendur starfa í stærri eða minni fyrirtækjum og þannig verður skoðað hvort að munur finnist á upplifun viðmælenda eftir stærð fyrirtækja. Skilgreining á stærri fyrirtækjum í þessu samhengi er fyrirtæki þar sem starfa rúmlega hundrað starfsmenn og minni fyrirtæki eru þá fyrirtæki með starfsmannafjölda undir hundrað.

### 5.1 Áhrifaþættir álags

Hér verða skoðaðir helstu áhrifaþættir álags í starfinu að mati viðmælenda og gerð skil á þeim (Sjá töflu 2)

Áhrifaþættir		
<u>Meginþemu</u>	<u>Undirþemu</u>	<u>Undirþemu</u>
Ábyrgð á rekstri	Tekjur og tekjusamdráttur	
Vaxtarfasi		
Skipulagsbreytingar og uppsagnir		
Hluthafar og hagsmunaaðilar	Eigendur og viðskiptavinir	Fjölmiðlar
Starfsmannamál	Samskipti	Uppsagnir

Tafla 2. Áhrifaþættir álags

#### 5.1.1 Ábyrgð á reksti

Flestir viðmælenda eru sammála um að helsta álagið sem þeir upplifa er vegna ábyrgðar þeirra á rekstrinum. Skiptir þannig ekki máli hvort þeir starfa í stærri eða minni fyrirtækjum. Flestir nefna að það er álag að þurfa bæði þurfa bæði að sjá um að

---

skipuleggja reksturinn og bera á sama tíma ábyrgð á því að bæði vörur og þjónusta séu í lagi. Í því samhengi nefndu flestir að þeir upplifi það sem álag að gerðar eru meiri kröfur til þeirra sem stjórnendur að rekstur þeirra skili hagnaði og sýni aðhald í rekstri. Það er því álag að þurfa að halda utan um reksturinn og passa að hann gangi upp.

Rut nefnir í þessu samhengi að þegar að hún tók við sínum rekstri fyrir nokkrum árum þá hafi það tekið hana nokkurn tíma að greina stöðu fyrirtækisins og koma rekstrinum í almennilegt far. Í því samhengi nefnir hún að reksturinn hafi verið á slæmum stað og mikið álag sem fylgdi því að vinna úr stöðunni. Þór nefnir hvernig verkefni hans sem stjórnanda geti verið krefjandi, eins og að gera áætlanir fyrir fjárfestingar. Að hans mati er það líka álag að þurfa bæði að sjá um rekstur og þurfa að passa upp á að fyrirtæki standi sig þegar kemur að umhverfismálum. Því er Rut sammála en hún nefnir einmitt að það skiptir máli að fyrirtæki sitt sé vakandi í umhverfismálum upp á orðspor sitt. Það geti verið krefjandi að ætla bæði að reyna að hagræða sem mest í rekstrinum og huga í leiðinni að umhverfismálum til þess að verja orðspor fyrirtækisins.

Ásta nefnir hvernig hún varð yfirmaður frekar ung að árum og hún hafi upplifað álag að þurfa bæði að bera fjárhagslega ábyrgð og læra í leiðinni inn á allan reksturinn. Það hafi verið mjög krefjandi. Erla nefnir að í hennar starfi eru helstu áskorarnirnar að huga að framtíðarsýn og uppbyggingu á félaginu. Það er því krefjandi að bæði stjórna og stýra fyrirtækinu og huga að þróun fyrirtækisins og hvert það er að stefna. Í því samhengi nefnir hún hvernig það er álag þegar hluti af rekstrinum er ekki að skila hagnaði og þegar að hún upplifir mótlæti vegna þess að hún og aðrir stjórnendur eða starfsmenn eru ekki sammála um hvernig leysa eigi úr ýmsum málum tengdum rekstrinum.

### **5.1.1.1 Tekjur og tekjusamdráttur**

Þrátt fyrir að viðmælendur starfi í misstórum fyrirtækjum þá eru þeir flestir sammála um að tekjur og tekjusamdráttur sé það sem helst er að valda álagi hjá þeim.

Einhverjir nefndu hvernig það skapar álag ef að rekstrarárið hefur verið slæmt og því sé mikið álag að bera fjárhagslega ábyrgð sem stjórnendur. Þeir upplifa að þeir sem stjórnendur beri ákveðin byrgði ef að tekjusamdráttur á sér stað og það er mjög krefjandi.

---

Ásta nefnir í því samhengi hvernig það er erfitt að huga bæði að tekjuöflun og á sama tíma að ekkert fari úr skorðum innan fyrirtækisins. Bjarni nefnir hvernig ábyrgð hans sem eigandi liggi fyrst og fremst í að stýra rekstrinum og hafa yfirsýn yfir tekjuflæðið. Að hans mati getur það verið mjög krefjandi. Það er visst álag að þurfa sem stjórnandi að láta hlutina ganga upp og ekki síst gagnvart starfsfólkinu. Birta nefnir í því samhengi að það getur verið krefjandi að virkja teymin í að skila sínu til þess að tekjurnar skili sér. Til þess að fá inn tekjuflæði þurfi allir að vera á sömu blaðsíðu sem er krefjandi. Í þessu samhengi nefnir Bjarni hvernig hann er mjög meðvitaður um að ef reksturinn er ekki að skila hagnaði að þá hefur það áhrif á allt starfsfólkið og fjölskyldur þeirra. Hann er því mjög meðvitaður um ábyrgð sína sem stjórnandi og það er að hans mati álag að reyna að sjá til þess að reksturinn gangi upp. Hann nefnir sérstaklega hvernig hann upplifði það sem ákveðin þyngsli þegar að hann varð stjórnandi að þurfa að bera ábyrgð á bæði rekstri og fólki.

### **5.1.2 Vaxtarfasi**

Flestir viðmælenda eru sammála um að vaxtarfasi fyrirtækja þeirra valdi álagi. Þetta var óháð því hvort að viðmælendur starfa í stærri eða minni fyrirtækjum. Unnur, Birta og Erla nefna allar hvernig mikill vaxtarfasi geti valdið álagi og þá sérstaklega þegar hann á sér stað yfir langan tíma. Unnur nefnir hvernig það var álag þegar að hún stofnaði eigið fyrirtæki og fyrirtækið var í miklum vaxtarfasa. Þá var margt sem þurfti að huga að og það gat verið krefjandi. Birta nefnir í þessu samhengi hvernig hún upplifði það sem álag þegar hennar fyrirtæki var að stækka. Því fylgdu aukin verkefni sem þurfti að vinna og hún þurfti að leggja mikið á sig. Það var krefjandi. Í hennar tilviki var vaxtarfasinn mjög mikill en fyrirtæki hennar hafði nær þrefaldast á tveimur árum og því fylgdu alls konar áskoranir og fleiri verkefni.

Bjarni er einn af tveimur eigendum og hefur upplifað mikinn vaxtarfasa í sínu fyrirtæki frá stofnun þess. Að hans mati var það álag að byggja upp reksturinn frá grunni og að sjá sjálfur um uppbyggingu á því. Það var álag að þeir voru bara tveir að ganga í öll störf. Í því samhengi nefnir hann hvernig hans verkefni hefur verið að skipuleggja alla verkferla frá grunni og vinna alla bakvinnuna sem þarf að gera til þess að koma fyrirtæki á laggirnar. Bæði fyrirtækið og verkefni hans hafa sífellt verið að breytast í hverjum mánuði og það getur verið krefjandi.

---

### 5.1.3 Skipulagsbreytingar og uppsagnir

Langflestir viðmælenda nefndu hvernig skipulagsbreytingar valdi álagi. Þeir viðmælendur sem starfa í stærri fyrirtækjum töluðu sérstaklega um hvernig undanfarna mánuði hefur verið verið mikið um skipulagsbreytingar og breytingar á rekstri vegna þess samdráttar sem hefur átt sér stað í ferðapjónustunni á undanföllum misserum. Það hefur gert það að verkum að fyrirtæki í ferðapjónustu hafa þurft að grípa til uppsagna sem viðmælendur töldu vera álag. Rósa, Unnur og Erla nefna allar sérstaklega hvernig undanfarið hafi verið miklar skipulagsbreytingar í þeirra fyrirtækjum og því mikið um uppsagnir. Erla nefnir hvernig mikil óvissa hafi skapast í hennar fyrirtæki vegna uppsagna og skapað óvissuástand á vinnustaðnum meðal þeirra starsmanna sem ekki var sagt upp. Í því samhengi nefndu aðrir stjórnendur stærri fyrirtækjana hvernig svona breytingar hafi áhrif á allt fyrirtækið í heild sinni og þá sérstaklega áhrif á starfsfólkið. Þeir sem stjórnendur upplifðu sérstaklega álag tengd því að þurfa að gera breytingar á rekstrinum, en sumir viðmælendur hafa verið lengi í breytingarfasa innan síns fyrirtækis sem getur verið mjög krefjandi og myndað mikið álag.

Þeir sem starfa í minni fyrirtækjum nefndu meðal annars hvernig það valdi álagi fyrir þá sem stjórnendur að þurfa að segja upp starfsfólki sem þeir hafa unnið náið með. Því geti fylgt mikið álag að vinna náið með fólki, skapa tengsl við það og þurfa síðan að segja því upp. Birta nefnir í þessu samhengi að það þurfi stundum bara „að spotta skemmdu eplin“ (Birta) og það getur verið álag. Aðrir stjórnendur í minni einingum nefndu einnig hvernig það er erfitt að starfa á vinnustað sem er að ganga í gegnum skipulagsbreytingar af því að þeir finna óánægju starfsmanna og skynja hana. Það geti oft verið mikið álag.

### 5.1.4 Hluthafar og hagsmunaaðilar

#### 5.1.4.1 Eigendur og viðskiptavinir

Langflestir viðmælendur eru sammála um að því fylgi mikið álag að eiga við helstu hagsmunaaðila fyrirtækisins, eins og eigendur, lánaaðila og viðskiptavini. Rut nefnir í því samhengi að hennar fyrirtæki hafi nýlega gengið í gegnum miklar endurbætur og endurfjármögnun og það hafi verið álag. Ástæðan er sérstaklega sú að því fylgi samskipti við lánaaðila sem getur verið mjög krefjandi. Eigendur geri líka miklar kröfur um hagnað og því getur vinnuumhverfið verið mjög krefjandi. Í því samhengi

---

nefnir hún hvernig síðustu mánuðir hafi verið erfiðir í ferðþjónustunni, fjármögnun fyrirtækisins hefur verið erfið, en á sama tíma gera eigendur kröfu um að reksturinn skili hagnaði. Þegar tekjusatráttur er mikill getur þannig verið krefjandi að eiga samskipti við eigendur og því fylgir álag.

Þór nefnir í þessu samhengi hvernig það er krefjandi þegar fyrirtækið hans er í endurbótum og hann þarf að eiga samskipti við láanafyrirtæki eða verktaka til að gera samninga eða tilboð í verk.

Birta nefnir að hún sé í góðum samskiptum við eigendur fyrirtækisins og að hún upplifi að hún geti alltaf leitað til þeirra. Hún nefnir að ferðþjónustan byggji á persónulegum samskiptum og að það þurfi að einblína á að halda góðu samskiptum við viðskiptavinum sem getur verið álag. Í hennar tilfelli þarf hún meðal annars að ferðast mikið út fyrir landssteina til að eiga samskipti við stóra erlenda viðskiptavinum sem er álag fyrir hana. Nokkrir nefndu hvernig það er álag að vera í forsvari fyrir fyrirtæki sín og vera eins konar talsmenn út á við í ferðþjónustunni.

Ásta nefnir hvernig hún er oft með hagsmunaaðila fyrirtækis síns í símanum sem þurfi að sýna athygli og það getur verið álag. Í hennar tilviki var það sérstaklega mikið álag þar sem hún tók ung við rekstri og var að læra inn á allt. Í því samhengi nefnir hún álagið við að læra að vinna með öllum samstarfsaðilunum. Það er álag að hennar mati.

Hvað varðar viðskiptavinum eru flestir viðmælendur sammála um að því fylgi álag að standast kröfur frá þeim. Það þurfi sérstaklega að passa upp á viðskiptavinum og halda þjónustunni gangandi til þess að tekjur skili sér. Viðskiptavinir, eins og eigendur, geri líka ákveðnar kröfur um gæði þjónustu og því skiptir máli að bregðast við því til þess að tekjur skili sér.

#### **5.1.4.2 Fjölmiðlar**

Einungis tveir viðmælenda töluðu um hvernig þeir upplifa sérstakt álag þegar að fyrirtæki þeirra lendir í fjölmiðlaumfjöllun. Unnur nefnir að af öllum álagsþáttum í vinnunni að þá upplifi hún mesta álagið vegna fjölmiðlaumfjöllunar. Rósa nefnir í því samhengi hvernig hún upplifi mikið áreiti vegna fjölmiðla. Það eigi sérstaklega við þegar þeir hafi samband við hana vegna mála sem snerta fyrirtækin sem að hún er í forsvari fyrir. Nefnir hún sérstaklega að hún hafi oft verið beðin um að koma í fréttaviðtöl eða beinar útsendingar með stuttum fyrirvara og þurfi því oft að bregðast mjög fljótt við sem er álag.

---

## 5.1.5 Starfsmannamál

### 5.1.5.1 Samskipti

Langflestir viðmælenda óháð stærð fyrirtækja eru sammála um að starfsmannamálin eru þau mál sem valda mesta álagi hjá þeim sem stjórnendum. Helsti munur á viðhorfum er sá að stjórnendur í minni einingum upplifa meiri nánd í samskiptum við starfsmenn sína en stjórnendur í stærri einingum.

Ásta nefnir hvernig það er oft röð inn á skrifstofuna hjá henni þar sem starfsmenn þurfa að ná tali af henni og það er álag. Auk þess nefnir hún hvernig hún hafi í upphafi starfsferilsins verið ungur yfirmaður og ekki kunnað allt. „Þú veist það er margt sem maður lærir líka, þú veist, ég kunní þetta ekkert þegar ég byrjaði. Það er ekki öllum gefið að vera yfirmenn sko. Það er ætlast meira til af þér (Ásta)“. Hún nefnir einnig hvernig hún þurfi mjög oft að aðstoða fólk með hluti sem eru ekki inn í starfslýsingunni, eins og að taka persónuleg samtöl um málefni ótengd vinnunni. Það eru málefni sem starfsmenn þurfa að leysa úr og það er oft mjög krefjandi að hennar mati.

Birta nefnir hvernig yfirleitt standi einhver við skrifborðið hennar og þurfi eitthvað úrlausnarefni. Hún reyni að hafa það þannig að dyrnar hennar eru alltaf opnar og starfsfólkið geti komið og fengi leiðbeiningar, en það geti líka verið álag að vera í svona miklum samskiptum.

Þór nefnir í því samhengi hvernig samskiptin eru oft krefjandi þar sem sumir starfsmenn eru mjög fastir í skorðum og vilji hafa hlutina á ákveðinn hátt á meðan að aðrir eru frjálsslyndari. Það getur verið álag að eiga í slíkum samskiptum að reyna að virkja fólk. Þá nefnir hann aðrar áskoranir sem hann upplifir sem stjórnandi sem er meðal annars að þurfa að búa til umhverfi fyrir starfsfólk til þess að blómstra ásamt því að veita því stuðning og hjálpa því að þróast sjálft.

Þór: Það er alltaf verið að gera meiri og meiri kröfur til stjórnenda, þú veist, það er ekki nóg að þú sért yfirkokkur og kunnir að elda og eitthvað. Þú þarft líka einmitt að taka á starfsmannamálum og hafa hugmyndir um launamál. Það er svona verið að stækka allt þekkingarsviðið sko (Þór).

Erla talar um að þar sem hún starfar í stóru fyrirtæki þá upplifi hún oft óánægju meðal starfsfólks sem skilur ekki að hún geti ekki verið inn í öllum málum. Það er að hennar mati krefjandi að koma fólk í skilning um eða útskýra fyrir því að hún viti ekki um



---

allt sem gerist innan fyrirtækisins og sum mál rati jafnvel ekki inn á borð til hennar. Rósa nefnir í því samhengi að hún upplifi álag vegna þess að eitthvað er um baktal meðal starfsmanna. Hún reyni að taka það ekki inn á sig, en því fylgir álag og er krefjandi að upplifa (Rósa). Birta nefnir hvernig oft geta komið upp erfið starfsmannamál sem tengjast samskiptum á milli starfsmanna. Hún skynjar það sérstaklega þar sem hún starfar í minna fyrirtæki með meiri nánd milli starfsmanna. Hún hafi til að mynda upplifað hvernig starfsmenn hafi blómstrað eftir að samstarfsmenn höfðu hætt vegna þess að þeir hafi sinnt starfinu með ákveðna fýlustjórnun sem hafði áhrif á aðra.

Bjarni sem starfar líka í minna fyrirtæki nefnir hvernig stóra verkefnið hans á árinu hafi verið að reyna að halda starfsandanum góðum, sem getur verið krefjandi. Í því samhengi nefnir hann að það þurfi mjög lítið út af að bregða til þess að andinn breytist, þar sem fyrirtækið er nokkuð lítið. Hann nefnir að hann þurfi stöðugt að fylgjast með og vera meðvitaður um hvað er að gerast og að hann taki því alvarlega að halda góðum starfsanda. Að hans mati hefur stóra verkefnið hans á árinu verið að fá inn fólk sem er að hugsa hlutina á svipaðan hátt og fyrirtækið. Hann upplifi fyrir sitt leyti að lagmesta álagið hjá sér hafi verið að fara í gegnum og átta sig á því þegar að starfsmenn eru ekki að passa inn í fyrirtækið. Í því samhengi talar hann um að þegar fyrirtæki eins og hans er með starfsmannahóp sem er að vaxa hratt að þá detta oft þar inn einhverjir aðilar sem eru ekki réttir fyrir hópinn. „Þá þarf að greina það hratt og vera tilbúin að taka af skarið með það hratt“ (Bjarni).

### **5.1.5.2 Uppsagnir**

Nokkrir viðmælenda eru sammála um að uppsagnir geti verið krefjandi og búið til álag. Í því samhengi nefna viðmælendur helst að undirbúningurinn fyrir framkvæmd uppsagna er það sem veldur mesta álagi vegna þess að það eru mörg atriði sem þarf að huga vel að til þess að framkvæmdin verði rétt. Bjarni nefnir hvernig að mál tengd uppsögnum valdi honum meira álagi en önnur mál. Ástæðan er sú að þetta eru flóknustu viðfangsefnið að hans mati og eiga það til að dragast á langinn út af ýmsum aðstæðum. Það getur því verið erfitt að hafa þessa uppsagnir hangandi yfir sér og það er álag.

Unnur nefnir í því samhengi að hún upplifi að uppsagnir geti verið krefjandi og að síðasta árið hafi verið henni erfitt þar sem miklar hagræðingar voru í

starfsmannamálum og fyrirtæki hennar sagði upp mörgum starfsmönnum. Í því samhengi nefnir Birta að þegar að hún tók við sínu stjórnenda starfi þá hafi hún þurft að byrja á því að taka til í starfsmannamálunum. Þarna hafi verið starfsfólk sem var búið að vinna lengi á sama staðnum og var að hennar mati jafnvel búið að missa áhugann á vinnunni sinni. Þar af leiðandi var það kannski ekki að gera réttu hlutina. Það var því að hennar mati krefjandi að þurfa að færa suma til og segja öðrum upp. Hennar hlutverk hafi verið að hugsa um það hvort að það er réttur maður á réttum stað og það telur hún að sé mjög krefjandi.

Ef litið er til heildarniðurstaðna allra þeirra álagspátta sem hafa komið fram hér að ofan er ljóst að margir og ólíkir þættir eru að valda vinnuálagi meðal stjórnenda. Helst ber að nefna ábyrgð stjórnenda á rekstrinum. Þá eru samskipti stór álagspáttur og þá sérstaklega samskiptin við starfsfólkið. Samskipti við hluthafa- og hagsmunaaðila, eins og eigendur og lánastofnanir geta líka verið krefjandi og haft áhrif á stjórnendur.

## 5.2 Birtingarmyndir álags

Næst verða skoðaðar helstu birtingarmyndir álags og gert skil á þeim og hvernig þær birtast viðmælendum. Birtingarmyndir álags urðu 6 og eru eftirfarandi: (Sjá töflu 3).

Birtingarmyndir
<u>Meginþemu</u>
Erfitt að skipuleggja sig
Langir dagar og allaf á vakt
Erfitt með svefn og veikindi
Kvíði og streita
Erfitt að sinna fjölskyldu
Lítill tími fyrir hreyfingu og áhugamál

Tafla 3. Birtingarmyndir álags

### 5.2.1 Erfitt að skipuleggja sig

Flestir viðmælenda nefndu að þeir upplifa að þeir eigi erfitt með að skipuleggja sig í vinnunni vegna álags. Nokkrir töluðu um hvernig verkefni sem þeir eru að vinna að sitji á hakanum vegna álags og því geti verið erfitt að bæði skipuleggja sig og forgangsraða hlutum rétt. Í því samhengi nefnir Rósa hvernig hún eigi það til að bíða fram á síðasta dag með að klára verkefni vegna anna. Hún er kannski að vinna að einhverjum sérstökum verkefnum sem eiga að klárast eftir viku og er með þau

---

hangandi yfir sér í langan tíma. „Svo klára ég þetta ekki fyrr en daginn áður og þetta tekur mig hálf tíma en ég er búin að eyða svo mikilli orku í að vera með þetta yfir mér. Þú veist, mig vantar skipulagshæfileika“ (Rósa).

Bjarni talar um að það komi oft dagar þar sem að hann komi engu í verk og eigi erfitt með að skipuleggja sig. Ástæðan er sú að allur dagurinn fer í samskipti við starfsfólk. Hann mæti í vinnuna og er frá níu til fimm og allan tímann er einhver að spyrja hann út í eitthvað. Að hans mati að þá afkastar hann meira á kvöldin milli fimm og sjö einn á skrifstofunni heldur en yfir allan daginn.

„Sjálfur mæli ég oft mín afköst í mínum verkefnum. Þannig að ég er með minn verkefnalista sem eru þeir hlutir sem ég vil koma í verk, þú veist, það er að ljúka mínum málum, senda ákveðna pósta og fleira. Og það kannski hreyfist ekki í fjóra daga af því að ég var að vinna rosalega mikið. Ég var rosalega mikið að hjálpa öðrum að komast lengra, en ég gerði ekkert nema að veita feedback á einhverja aðra hluti sko. Mér verður meira úr verki einn á skrifstofunni milli fimm og sjö á kvöldin heldur en yfir allan daginn“ (Bjarni).

Erla talar um að það er oft erfitt að skipuleggja sig út af álagi. Hún er stundum með marga bolta á lofti í einu og jafnvel að sinna mörgum verkefnum. Það verður til þess að hún gerir hlutina þá ekki jafnvel og hún hefði viljað.

„Þannig að ég vil frekar hafa færri bolta og gera þá vel og koma mér betur inn í það. Stundum svona eftir á „ahh af hverju gerði ég þetta svona, ef ég hefði eitt einum degi í viðbót að þá hefði ég kannski fattað að þetta var ekki rétt svona“ (Erla).

## 5.2.2 Langir dagar og alltaf á vakt

### Langir dagar

Flestir viðmælenda eru sammála um að mikið álag í vinnunni geri það að verkum að vinnudagarnir verði lengri. Það þurfi oft að vinna að einhverjum verkefnum sem ekki náðist að klára yfir daginn vegna anna. Í því samhengi nefndu flestir að margt geti komið upp á í ferðapjónustunni eftir að hefðbundnum vinnudegi lýkur sem þurfi að bregðast við. Nokkrir viðmælenda voru einnig sammála um að þegar unnið er í miklu streituumhverfi þá hætti þeim oft til að vinna of mikið og tala um hvernig þeir komist ekki út úr því mynstri.

Birta nefnir hvernig stundum sé erfitt að eiga langa vinnudaga og koma dauðþreytt heim eftir daginn eins og eftir að hafa sinnt erfiðum starfsmannamálum. Stundum koma dagar þar sem hún er alveg við það að gefast upp á öllum af því að álagið er svo mikið og hún er að eiga krefjandi samskipti og langa daga.

---

„Maður er líka eiginlega allt. Maður er stundum bara sálfræðingur, hjónabandsráðgjafi og hérna foreldraráðgjafi og ég veit ekki, þú veist, ég veit ekki alveg hvaða bakgrunnur gæti ekki nýst manni. En auðvitað er maður að dýla við manneskjur sem að eru bara, eru að koma úr mismunandi, eða þú veist búa við mismunandi aðstæður“ (Birta).

Erla upplifir mjög oft langa og fjölbreytta vinnudaga og stundum viti hún ekkert hvernig þeir verða af því að álagið er svo mikið. Stundum er hún með dagana skipulagða en stundum er það ekki hægt þar sem það eru sífellt að koma ný verkefni. Það verður til þess að hún getur ekki sest niður og bara hugsað aðeins út í þá hluti sem snerta vinnuna og nefnir að hún sakni þess. Hún nefnir líka hvernig hún reyni helst ekki að vinna á laugardögum, þeir séu heilagur tími fyrir hana. Hún segir þó að hún þurfi oft að vinna á sunnudögum og að sunnudagsmorgnar og kvöld fari oft í að skipuleggja komandi viku. Hún reyni þó alltaf að vinna ekki eftir að hún komi heim eftir vinnu en segir þó að það takist nú ekki alltaf. „Ég hugsa að ég finni enga viku síðan 2013 þar sem ég er bara átta til fjögur eða níu til fimm í vinnunni (Erla).

### **Alltaf á vakt**

Nokkrir viðmælenda nefndu sérstaklega hvernig álagið geri það að verkum að þeir eru einhvern veginn alltaf á vaktinni í fyrirtækinu. Þeir þurfa alltaf að vera til taks. Þannig geti þeir alltaf búist við því að fá símhringingar frá starfsfólki eða öðrum aðilum, sama hvaða tími dags er. Ferðapjónustan er þannig að alltaf geti komið upp slys eða einhver veikist og því eru aðstæðurnar fjölbreyttar.

Unnur nefnir hvernig hún þurfi oft að vinna að verkefnum um helgar. Það geri þetta engin fyrir hana. Hún finni núna að eftir því sem hún eldist þá sé orðið erfiðara að vera með hausinn svona mikið í vinnunni. Hún upplifi það svolítið eins og að hún sé að fá nóg. Í því samhengi nefnir hún að það skipti ekki máli hvaða tími dags er eða hvaða dagur, ef hún situr eftir með ókláruð verkefni þá þurfi hún að klára þau. Þegar að hún var að stofna sitt eigið fyrirtæki þá hafi hún þurft að sitja á næturnar til þess að reyna að búa til viðskipti og finna samstarfsaðila. Hún var þannig í öllum hlutverkum einhvernvegin og lagði sig alla fram til þess að reyna að láta hlutina ganga upp.

„Ég var alltaf með símann, þú veist, það var verið að hringja á nóttunni sko endalaust. Þú veist, það bara við vorum með það hérna, þá policy að við vorum að svara í símann allan sólarhringinn og ég bara gerði það, mér bara fannst það allt í lagi“ (hlær) (Unnur).

---

Í þessu samhengi nefnir Birta hvernig hún hafi til að mynda einungis tekið sér eina langa helgi í fríi í sumar. Þegar álagið er svona mikið að þá er þetta svona gryfja sem henni hættir til að lenda í þar sem hún tekur ekki frí vegna mikilla vinnutarna.

Erla nefnir hvernig það er krefjandi að vera alltaf á vakt sem stjórnandi. Hún hefur tileinkað sér þann ljóta ávana að vera alltaf að athuga með tölvupóstinn. „Þú veist, maður er kannski bara í matarboði og maður er að athuga með tölvupóstinn“ (Unnur). Hún nefnir í því samhengi að hún þurfi að passa upp á sjálfa sig og segja við sig að það sé ekki í lagi. En að hennar mati er það svolítið átak að breyta eigin hegðunarmynstri. Hún er stöðugt að hugsa um eitthvað tengt vinnunni, allan daginn.

Birta talar um hvernig hún gleymi sér oft í tölvu eða síma eftir vinnu þar sem hún er að klára einhver verkefni. Þá þurfi maðurinn hennar oft að minna hana á að leggja símann frá sér eða að taka ekki tölvuna upp úr töskunni. Hún sé alltaf að reyna að vera meðvitaðri um að það fari ekki allt á hliðina á vinnunni þó svo að hún sé ekki á staðnum. Hún viðurkennir samt að hún falli oft í þá gryfju að sinna einhverju heiman frá sér en reyni að gera það ekki. „En ég reyni eins og ég get að sleppa því að kíkja í póstinn á kvöldin en það er ekki alltaf þannig“ (Birta). Hún nefnir einnig að hún þurfi að passa upp á það að hún taki sér frí.

Bjarni nefnir hvernig það er ljótur ávani hjá honum að vera alltaf að kíkja á símann eftir vinnu, en hann viðurkennir að gera það oft. Hann getur alltaf búist við því að síminn hringi eða tölvupóstur hrynji inn og hann eyðir mjög oft kvöldunum í að svara tölvupóstum. Í því samhengi nefnir hann að ef hann svari ekki strax að þá þýði það einfaldlega að þegar að hann mætir í vinnuna daginn eftir að þá bíði hans bara bunki af póstum sem hann þurfi þá hvort eð er að renna yfir.

### **5.2.3 Erfitt með svefn og veikindi**

Flestir viðmælenda eru sammála um að vinnuálagið hafi helst áhrif á svefninn þeirra. Birta talar um að hún hafi upplifað veikindi í kjölfar álags og hún hafi farið að finna fyrir líkamlegum einkennum. Hún hætti að geta hvílst og svaf ekki á næturnar. „Það var allt farið að ama að“ (Birta). Unnur nefnir hvernig hún eigi það til að vakna oft á næturnar. Þá tekur hún oft jógaæfingar eða hugleiðsluæfingar en hún er mjög meðvituð um mikilvægi þess að hvílast en vinnuálagið geri það að verkum að það er oft erfitt að hvílast. Í því samhengi nefnir hún að hún er í lagi andlega og líkamlega

---

þegar hún fær hvíld en ef hún missir svefn að þá er hún ekki í lagi í vinnunni. Þegar mikið er að gera og hún nær ekki að hvílast að þá hættir henni til að klára ekki verkefni sín eða koma engu í verk (Unnur). Erla nefnir sérstaklega hvernig hún eigi oft erfitt með svefninn vegna þess að hún er í krefjandi aðstæðum í vinnunni þar sem hún viti ekki hvernig hún eigi að vinna úr þeim. Enn aðrir viðmælendur nefna hvernig þeir eru oft andvaka vegna þess að þeir eru að hugsa um verkefni í vinnunni sem eru framundan eða hugsa um atburði sem hafa verið krefjandi í vinnunni síðustu vikur.

#### **5.2.4 Kvíði og streita**

Fáir viðmælendur hafa upplifað bæði kvíða og streitu vegna mikils vinnuálags. Bæði Rut og Ásta nefna hvernig þær hafi oft fundið fyrir smá kvíða og magapínu við að fara í vinnuna þegar álagið er mikið. Í því samhengi nefnir Ásta að hún hafi upplifað kulnun í starfi. Í dag myndi hún helst vilja að hún gæti alltaf verið glöð í vinnunni og nefnir hvernig hún eigi það til að verða hvöss við fólk ef hún er að upplifa streitu. „Fólk finnur það á mér ef ég er stressuð“ (Ásta). Hún nefnir hvernig hún þoli illa áreiti og hún þurfi sinn tíma til þess að einblína á verkefni í friði. Hún þolir þannig illa truflun. Hún nefnir hvernig ástandið var þegar hún fór í kulnun. „Þá var ég að vinna frá sjö, átta um morguninn til miðnættis. Þú veist. Ég fór í vinnuna, ég var í vinnunni, ég kom heim og sat í sófanum og hélt áfram að vinna“ (Ásta). „Ég var eins og hamstur í hjóli“ (Ásta)

#### **5.2.5 Erfitt að sinna fjölskyldu**

Flestir viðmælenda hafa á einhverjum tímamarki upplifað að álagið geri það að verkum að erfitt er að sinna fjölskyldunni og eyða tíma með þeim, eins og maka og börnum.

#### **Skipulag**

Birta talar um hvernig hún og maðurinn hennar þurfi oft að skipuleggja vikuna vel þar sem þau eru bæði í krefjandi vinnu. Oft viti þau hreinlega ekki hvort að þau komi bæði heim í lok dags og telur hún að það sé krefjandi fyrir fjölskyldulífið og mikið þúsl. Hún reynir að sækja strákinn sinn í leikskólann, tvisvar til þrisvar í viku, en hún gæti auðveldlega verið í vinnunni í tólf til þrettán tíma á dag (Birta).

Ásta nefnir sérstaklega að hún telji að það sé oft vanmetið hversu mikið álag er af fjölskyldunni. Það sé oft mikið álag í vinnunni en ekki síst álag heima. Nefnir hún í

---

Því samhengi að hún er með móður sem er veik og það geti verið krefjandi að vera bæði í vinnunni og með vandamál innan fjölskyldunnar á sama tíma. „Stundum blóta ég öllu í sand og ösku hvernig ég á að pússla þessu öllu saman“ (hlær) (Ásta).

### **Samvera**

Unnur nefnir hvernig hún hafi stundum verið að vinna í sextán tíma á dag og taka á sig öll verkefni sem hún þurfti að klára og það hafði mikil áhrif á fjölskylduna. Hún var því nánast alltaf í vinnunni. Ásta nefnir hvernig hún hafi áður fyrr dottið í það mynstur að ná ekki að kúpla sig út úr vinnunni. Hún hafi jafnvel verið á kaffihúsum á laugardagsmorgnum að sinna vinnumálum.

Birta nefnir hvernig hún verði oft mjög þreytt eftir vinnudaginn sem hefur áhrif á samveru með fjölskyldunni. Síðustu jól eyddi hún miklum tíma í vinnunni þar sem fyrirtæki hennar var m.a. að klára stóran viðskiptasamning í lok árs. Það var mjög krefjandi tími og hafði mikil áhrif á samveruna með fjölskyldunni. Í þessu samhengi nefnir hún að bæði hún og maðurinn hennar vinni mikið og stundum komi tímar þar sem þau hittast mjög lítið og því erfitt að eyða tíma saman.

Rósa nefnir hvernig hún telji sig heppna þegar kemur að fjölskyldunni. Börnin hafi fullorðnast og þá verði heimilishaldið auðveldara. „En ég meina, ég er búin að vera stjórnandi í áratugi og þetta er búið að vera alveg geðveikt vesen sko. Alveg bara bilað sko.“ (Rósa). Hún nefnir hvernig bæði hún og maðurinn hennar hafi verið í stjórnendastöðu þegar börn þeirra voru lítil og að það hefði aldrei gengið nema fyrir það að foreldrar þeirra gátu aðstoðað þau og fluttu nánast inn á þau. „Þú veist, það er bara staðan ef að menn vilja opna augun fyrir því sko“ (Rósa). Erla nefnir í þessu samhengi hvernig hún hafi alltaf verið í vinnunni þegar börnin voru lítil en hún upplifi núna eftir því sem þau eru eldri að þau þurfi meira á sér að halda núna.

Bjarni nefnir hvernig það geti verið erfitt að sinna fjölskyldunni samhliða vinnunni. Hann þurfi oft að vinna fram á kvöld annað slagið og það sé oft þúsl að skipulegga vinnuna og fjölskyldulífið. Hann nefnir hvernig það getur skapað vandamál að þurfa að sækja barnið sitt í skólann klukkan hálf fimm því það geri það að verkum að hann þurfi að hætta fyrr í vinnunni. Í hans tilfelli gengur það þó því hann getur stýrt vinnutímanum sjálfur og getur þannig á móti tekið frí.

Unnur talar um hvernig álagið geti haft áhrif á fjölskylduna þar sem hún þurfi að taka að sér öll verkefni og sinna þeim sama hvaða tími dags er. Verkefnin dragist því líka

---

inn á helgarnar því það gerir þetta engin fyrir hana. Í þessu samhengi nefnir hún að í dag eigi hún barnabörn sem hún myndi vilja geta sinnt betur en mikill tími fer í vinnuna. Hún nefnir einnig hvernig hún hafi áður verið í sambúð með manni í sama bransa og það geti verið mjög krefjandi þegar báðir aðilar eru í ferðapjónustu.

### **Geta ekki farið í frí**

Erla og Birta tala um hvernig það komi oft niður á fjölskyldunni að geta ekki farið í frí saman. Í því samhengi nefnir Birta að síðasta sumar hafi hún tekið eina langa helgi í frí sem er kannski svona gryfja sem stjórnendum hættir til að falla í. „Svo vilja náttúrulega allir fara í frí í júlí og ágúst og þá bara allt í lagi, ég verð þá bara að standa vaktina“. Hún nefnir einnig hvernig hún hafi oft ekki samvisku í að fara í frí. Hún vilji ekki neita einhverjum um að fara í frí og fara síðan sjálf í frí. Þetta eru hlutir sem hún upplifir oft sem erfiða (Birta). Erla nefnir að hún myndi vilja geta tekið sér oftari frí í lengri tíma. Í fyrsta skipti í sumar náði hún að taka samfleytt tuttugu daga frí. Áður hafði hún alltaf tekið bara viku og viku í einu af því að hún fann að hún var frekar látin í friði ef hún var í styttri tíma í burtu frá vinnunni en þrátt fyrir það þá náði hún aldrei að kúpla sig út úr vinnunni.

„Ég öfunda marga hérna sem að vinna hjá mér, sem að fara bara í fjórar vikur. Vá hvað það væri æðislegt að fá að fara í fjórar vikur (hlær). Og þurfa ekkert að hugsa um vinnuna. Og að menn hefðu skilning á því að stjórnendur þurfa líka frí. Mér hefur fundist að ef ég er í viku að þá er ég frekar látin í friði“ (Erla).

## **5.2.6 Lítill tími fyrir hreyfingu og áhugamál**

### **Hreyfing**

Flestir viðmælenda eru sammála um að vinnuálagið hafi áhrif á heilsu þeirra og möguleika þeirra til þess að stunda líkamsrækt. Birta nefnir að hún myndi vilja koma hreyfingu betur inn í dagskrána sína. Hún sé mikið ein með drenginn sinn og nefnir að það sé erfitt að fara t.d. út að ganga með hann. Hún myndi vilja hafa meiri tíma til þess að geta stundað hreyfingu og eiga meiri tíma með sjálfri sér. Rósa talar einnig um hvernig hún sé að reyna að vera í hlaupahóp og mæta í ræktina en nái sjaldan að mæta sökum anna. Hún upplifir það oft sem pirring og að hún sé jafnvel að fórna því sem hún hafi skipulagt að gera í frítímanum:

Ég verð pirruð. Og pirruð með það að ná ekki að...Þú veist. Ég er alltaf að reyna að koma mér í form. Alveg eins og allir eru að reyna að koma sér í form og ég næ því ekki einhvern veginn sko. Þannig að ég svona þú veist, ég finn það. Og líka núna, ég veit ekki hvort að það



---

sé líka skammdegið og þetta að sofa illa, þú veist, ég kom rosalega þreytt orðið heim. Ég gerði það ekki. En það er svolítið svona núna þessi..þú veist, það er kannski bara skammdegið og loftþrýstingurinn og eitthvað. En ég er alveg bara, ég var sofnuð sko fyrir nú í gærkvöldi (hlær). En þá var það líka, þú veist, af því að maður sefur illa. Þá verður allt erfiðara og erfiðara sko (Rósa).

Ásta og Þór eru mjög meðvituð um hreyfingu. Ásta nefnir að einhver hafi sagt við hana einhvern tímann að þegar að maður væri undir svona miklu álagi að þá ætti maður að æfa líkamann jafnmikið og maður situr. Það hafi hún reynt að tileinka sér og passar upp á að hafa alltaf einhverja hreyfingu inn í deginum. Þór nefnir í þessu samhengi að ef það er mikið að gera þá er einmitt hættu á að það fyrsta sem fólk geri sé að sleppa hreyfingunni. „Þú veist, hreyfingin er það fyrsta sem þú sleppir þegar álagið kemur. Sleppa æfingunni bara. Það er ákkúrat tíminn sem maður ætti að fara einmitt í hina áttina“ (Þór)

### **Áhugamál**

Flestir viðmælenda eru sammála um að starfið þeirra er krefjandi og þar af leiðandi þess eðlis að vinnan þarf í raun að vera áhugamálið. Unnur nefnir að flestir hennar vinir eða þeir sem hún er að umgangast komi sjálfir úr ferðapjónustunni. Þau reyni að gera eitthvað saman þegar þau hafi tíma og þegar það er rólegra hjá þeim öllum (Unnur). Erla nefnir að hún hafi sjálf tekið ákvörðun um að stunda ekkert sérstakt áhugamál. Ástæðan er sú að hún veit að hún getur ekki gert allt. Hún áttaði sig á því fyrir nokkuð mörgum árum síðan og er sátt við þá ákvörðun.

Unnur talar um hvernig hún hafi tekið alls konar námskeið til þess „að læra og þú veist, sortera og svona. Ég er alveg voða dugleg að taka eitthvað svona. Gera eitthvað“ (Unnur). Henni finnst gott að fara í skóla öðru hvoru. Þannig læri hún að hugsa upp á nýtt og hún hafi því alltaf reynt að taka einhver háskólanám og námskeið svona inn á milli (Unnur). Rósa upplifir ekki að vinnuálagið sem slíkt hafi sérstök áhrif á möguleikana hennar til þess að sinna áhugamálunum. Hún tali við vinkonur sínar í gegnum síma oft í og úr vinnu en þær eru ekkert að hittast oft. Það truflar hana samt ekkert sérstaklega. Hún eigi bara nóg með vinnuna og sinni henni af fullum krafti án þess að það sé nein kvöð. Hún gerir sér samt grein fyrir því að henni vantar þessar stundir og er að bæta það upp núna með mannum sínum (Rósa).

Unnur nefnir hvernig það skipti máli þegar fólk starfar í ferðapjónustu að hafa ferðapjónustuna sem eins konar áhugamál. Þannig eigi hún í raun engin áhugamál

---

utan ferðarþjónustunnar. Í ferðarþjónustunni þekkja allir alla og flestir hennar vina koma úr henni. Hún nefnir að hún og vinir hennar reyni að gera eitthvað saman þegar að þau hafi tíma og þegar að það er rólegt. Hún reyni að fara á skíði að minnsta kosti einu sinni á ári en tíminn fer einhvern veginn allur í vinnuna. Hún segist því í raun ekki eiga nein önnur áhugamál. Hún nefnir þó að í rauninni séu barnabörnin hennar áhugamálin hennar. Vegna þess að oft er mikið að gera að þá er oft erfitt fyrir hana að eiga tíma fyrir barnabörnin. „Ég er að reyna. Mig langar svo að vera meira með barnabörnunum sko, þær eru áhugamálið mitt þó að ég hitti þær ekki nema einu sinni, tvisvar í viku“. Hún nefnir líka hvernig hún reyni að fara í göngutúra með vinkonu sinni en starfið sé í raun það sem hafi haldið henni gangandi í gegnum árin og því sé það í raun áhugamál hennar. Henni finnst það skemmtilegt.

Bjarni nefnir að hann upplifi hlutina öðruvísi en til að mynda vinir sínir þegar kemur að því að sinna áhugamálum.

Vinnan mín er margfalt stærri partur af mínu lífi heldur en hjá fullt af vinum mínum sem að eru bara í sinni níu til fimm vinnu. Þú veist þannig að vinnan er að mjög miklu leyti áhugamálið. Það er mitt áhugamál að fyrirtækinu gangi vel af því að ef það gerist þú veist að þá..það er alveg..vinnan er miklu samþættari mínu lífi heldur en hjá flestum öðrum sem ég þekki. Þú veist, þetta er bara..þetta er það sem ég geri skilurðu. Þú veist þannig að ég er ekki golfari sem að vinnur einhvers staðar heldur er ég bara þetta. Þetta er það sem ég geri. Þannig að það einhvern veginn er ...þú veist, áhugamálin...þú veist jújú, ég hef gaman að því að hjóla og þú veist ég hjóla á sumrin einu sinni í viku, skilurðu. Þú veist það stoppar þar (Bjarni).

Ef lítið er til helstu niðurstaða hér að framan varðandi birtingamyndir álags er ljóst að margir viðmælenda eru að upplifa svipaða hluti. Þær birtingamyndir sem komu í ljós voru: Erfitt með að skipuleggja sig, langir dagar á skrifstofu, alltaf á vaktinni, þreyta og svefnleysi, kvíði og streita, erfitt að sinna fjölskyldu og lítill tími fyrir hreyfingu og áhugamál.

Niðurstöður gefa til kynna að vinnuálag stjórnenda geri það helst að verkum að þeir eiga erfitt með að skipuleggja sig. Dagarnir í vinnunni verða oft mjög langir vegna mikils álags og áreitis og þeir upplifa oft að þeir eru einhvern veginn alltaf á vaktinni. Sem stjórnendur þurfa þeir að vera alltaf til taks fyrir starfsfólkið sem þýðir það að oft er hringt í þá út af ýmsum málefnum, sama hvaða tími dags er.

Flestir voru líka sammála og nefndu sérstaklega hvernig þeir eigi oft erfitt með svefn vegna álags og nokkrir viðmælendur nefndu sérstaklega hvernig svefnleysi er ein helsta birtingamynd álags þeirra. Sumir hafa upplifað kvíða tengt álagi í vinnu og

---

nefndu í því samhengi hvernig það komi oft upp streituaðstæður í vinnunni. Það sem helst kom fram og er ein megin birtingamynd vinnuálags meðal stjórnenda í þessari rannsókn er hvernig vinnuálagið hefur helst áhrif á samveru stjórnenda með fjölskyldu sinni. Þeir upplifa að það er lítil tími til þess að sinna fjölskyldunni og eyða tíma með þeim, eins og að fara í frí saman. Þá kom líka skýrt í ljós að flestir myndu vilja eyða meiri tíma í að sinna áhugamálum eða stunda hreyfingu, en vinnutíminn og vinnuálagið bjóði hreinlega ekki upp á það.

---

## 6. Umræða

Í þessari ritgerð hafa verið birtar niðurstöður viðtalanna ásamt því að farið hefur verið yfir þau fræði og kenningar sem tengja má við vinnuálag. Var það gert til þess að skoða það sem fræðimenn hafa helst rannsakað og birt um efnið til þess að reyna að átta sig á því hvað þyrfti helst að skoða nánar og rannsaka enn fremur.

Í þessari rannsókn var markmiðið að skoða helstu áhrifaþætti og birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu. Markmiðið var að fá fram upplifun hvers og eins viðmælenda til þess að fá betri mynd af upplifun stjórnenda í ferðaþjónustu, en fræðin hafa meðal annars sýnt fram á að stjórnendur eru að upplifa mikið álag vegna stöðu sinnar þar sem þeir bera ábyrgð á rekstrinum (Mintzberg, 1990; Yoo, o.fl., 2006). Rannsóknarspurningarnar voru: 1. Hvaða þættir eru helst að valda álagi meðal stjórnenda í ferðaþjónustu? 2. Hverjar eru helstu birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu?

Rannsóknin var eigindleg þar sem tekin voru viðtöl við átta viðmælendur, 6 konur og 2 karla og viðhorf þeirra skoðuð. Litið var annars vegar til þess hvað viðmælendur töldu vera helstu áhrifaþætti álags í vinnunni og hins vegar hverjar þeir töldu vera helstu birtingarmyndir álags. Hér verður litið á niðurstöðurnar í samhengi við fyrri kenningar og rannsóknir.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að stjórnendur upplifa marga áhrifaþætti álags. Það sem flestir voru sammála um er að álagið tengist aðallega ábyrgð þeirra á rekstrinum ásamt því að takast á við starfsmannamálin. Áberandi var hversu sammála viðmælendur voru um að starfsmannamálin vegi mest í álagspáttunum. Að þeirra mati er krefjandi að eiga í samskiptum við ólíka einstaklinga með ólíkar þarfir og voru flestir sammála um að mikill tími fari í að sinna starfsfólkinu. Þá nefndu þeir einnig sérstaklega að álagið væri oft vegna samskipta við eigendur og aðra hagsmunaðila. Í því samhengi eru þeir helst að upplifa álag ef að reksturinn er ekki að ganga upp.

Þegar skoðaðar voru helstu birtingarmyndir álags var það helst að viðmælendur upplifa erfiðleika með að skipuleggja sig og svefninn raskast oft. Þeir upplifa líka að sem stjórnendur eru þeir alltaf á vakt og geta lent í áreiti hvenær sem er. Þá var einnig mjög áberandi í rannsókninni að flestir viðmælendur töldu að vinnuálagið hafi mikil áhrif á samveru þeirra með fjölskyldunni.

---

Með ofangreindar upplýsingar í huga verður hér litið nánar á hvern áhrifaþátt álags og hverja birtingamynd álags fyrir sig og þau skoðuð út frá niðurstöðum viðtalanna og helstu kenningum og fræðum

## 6.1 Helstu áhrifaþættir álags

Hér verða skoðaðir áhrifaþættir álags út frá viðtölum og fræðunum, en þeir voru: 1) Ábyrgð á rekstri, 2) Vaxtarfasi, 3) Skipulagsbreytingar og uppsagnir, 4) Hluthafar- og hagsmunaaðilar og 5) Starfsmannamál.

### 6.1.1 Ábyrgð á rekstri

Flestir viðmælenda nefndu hvernig það er álag að þurfa sem stjórnandi að bera ábyrgð á rekstrinum og þurfa að sjá til þess að fyrirtækin skili hagnaði. Það er í miklu samræmi við það sem fræðimenn hafa haldið fram. Henry Fayol (Mintzberg, 1990) lagði áherslu á að það er hlutverk stjórnandans að horfa á stjórnun út frá öllu fyrirtækinu í heild sinni (Mintzberg, 1990) en einn helsti áhrifaþáttur vinnuálags stjórnenda eru starfskröfurnar sjálfar (Schaufeli og Bakker, 2004). Það er í samræmi við það sem niðurstöður viðtalanna gáfu til kynna en flestir viðmælendur nefndu að einhverju leyti að þeir töldu hlutverk sitt sem stjórnenda vera margþætt og krefjandi. Það á margt sameiginlegt með hugmyndum starfseiginleikalíkansins (*e. job demand-resources model (JD-R)*) sem fjallar um bæði kröfur og úrræðin sem stjórnendum hættir til að upplifa í starfinu. Þessar kröfur eru líkamlegu-, félagslegu-, og sálfræðilegu þættirnir í starfinu sem reyna bæði líkamlega og andlega á stjórnendur (Schaufeli og Bakker, 2004).

Fayol (Mintzberg, 1990) fjallað einnig um hvernig það er hlutverk stjórnandans að vera með áætlun um reksturinn og geta skipulagt reksturinn og stjórnað honum á sama tíma. Hann setti því fram sína kenningu sem byggir í grunninn á því hvernig best er fyrir stjórnendur að bæði taka rökréttar ákvarðanir og framkvæma rétt (Yoo, o.fl., 2006). Í þessu samhengi nefndu flestir viðmælendur hvernig þeir upplifa helst álag við það að þurfa bæði að skipuleggja reksturinn og huga að því hvort að bæði vörur og þjónusta er í lagi. Að þeirra mati er það álag að passa upp á reksturinn og að hann gangi upp. Það þurfi að huga að fleiri þáttum en bara fjárhagslegum þáttum, en í því samhengi nefndu stjórnendur að þeir þurfi að geta horft til framtíðar og verið með sterka sýn varðandi reksturinn en kenningar hafa sýnt fram á hvernig jafnvægi einstaklings og umhverfis (*e. person-environment fit model*)

---

geti haft áhrif á hvernig stjórnandinn upplifi starfið sitt. Með því að uppfylla þær kröfur sem gerðar eru til hans að þá upplifir hann meira jafnvægi (French, Caplan og Harrison, 1982; Muchinsky og Monahan, 1987).

### **6.1.2 Vaxtarfasi**

Margir viðmælenda nefndu hvernig vaxtarfasi þeirra fyrirtækja hafi skapað álag. Í því samhengi nefndu þeir aðallega þegar fyrirtækin og reksturinn voru að stækka. Nokkrir viðmælendur tóku þátt í miklum vaxtarfasa innan síns fyrirtækis á meðan aðrir voru stofnendur að sínum rekstri og sáu um að móta alla verkferla frá grunni, sem getur verið mikið álag. Dæmi var um að fyrirtæki hefðu jafnvel þrefaldast á stuttum tíma og það getur verið mjög krefjandi og mikið álag. Þeir sem voru stofnendur á sínu fyrirtæki nefndu hvernig það er álag að búa til alla verkferla og koma fyrirtækinu á laggirnar. Þarna er um að ræða þá nýjan rekstur sem á eftir að skapa sér einhvern sess og það getur verið krefjandi.

Í fræðunum er lögð áhersla á hvernig fyrirtæki þurfa að huga að mörgum þáttum í rekstrinum. Þegar fyrirtæki eru að stækka að þá skiptir máli að huga að mörgum hlutum. Fayol (Mintzberg, 1990) lagði til að mynda áherslu á hvernig það er hlutverk stjórnenda að gera hlutina skilvirka fyrir starfsmenn. Nú hafa tækninýjungar tekið við og störfin hafa breyst og þróast í takt við það. Það skiptir því máli að fyrirtæki þróist í takt við umhverfið (Mintzberg, 1990).

### **6.1.3 Skipulagsbreytingar og uppsagnir**

Flestir viðmælenda nefndu hvernig þeir upplifi skipulagsbreytingar og uppsagnir sem álag. Munur á milli viðhorfa viðmælenda er aðallega sá að þeir sem starfa í minni einingum hafa upplifað meiri nánd við starfsfólkið og því geta breytingar og uppsagnir verið mikið álag fyrir þá. Þeir sem starfa í stærri einingum upplifa ekki þessi sömu tengsl við starfsfólkið. Þrátt fyrir það þá skynja stjórnendur stærri fyrirtækjanna oft óánægju meðal starfsfólksins en það er ekki jafn mikil nánd og í minni fyrirtækjunum.

Þetta mál tengja við líkan Minzberg um meginhlutverk stjórnandans og skilgreiningu hans á ákvarðanahlutverki stjórnandans (*e. decisional*) en eitt af ákvörðunarhlutverkunum er auðlindaúthlutun (*e. resource allocator*). Þar er hlutverk stjórnandans að útdeila bæði fjármagni og skipta verkefnum milli starfsmanna og sjá til þess að þau séu framkvæmd (Dunphy og Meyer, 2002; Mintzberg, 1980; Gordon, 1993; Yukl, 1989). Samkvæmt því sem viðmælendur nefna eru meiri líkur á að

---

stjórnendur upplifi óánægju meðal starfsmanna innan minni fyrirtækjanna. Þarna hafa starfsmenn greiðari aðgang að stjórnendum en það skapar álag meðal stjórnenda að skynja óánægju og eiga erfið samskipti við starfsfólkið. Það sama á við um uppsagnir. Það er erfitt fyrir stjórnanda í minna fyrirtæki að taka ákvörðun um að segja einhverjum upp vegna þess að það hefur skapast ákveðin nánd milli hans og starfsmanna. Þetta getur haft viðtæk áhrif á allt fyrirtækið og starfsandann.

#### **6.1.4 Hluthafar og hagsmunaaðilar**

##### **Eigendur og viðskiptavinir**

Samskipti við hluthafa og hagsmunaaðila var eitt þeirra atriða sem viðmælendur nefndu sem álagsþátt. Þetta átti sérstaklega við meðal viðmælenda stærri fyrirtækja þar sem reksturinn er oft flókinn og margþættur og eigendur og lánaaðilar að setja miklar kröfur um hagnað. Þar kom líka fram að þessir stjórnendur upplifa álag tengt samfélagslegri ábyrgð þar sem þessi stóru fyrirtæki þurfi að sýna gott fordæmi og passa upp á orðspor sitt. Það samræmist vel því sem Friedman (1970) hélt fram í kenningu sinni um hluthafa en hann fjallaði um hvernig stjórnendurnir sjálfir beri ábyrgð á fyrirtækinu og fyrirtækin sjálf beri þannig aðeins gerviábyrgð. Stjórnandinn sjálfur hefur þannig frjálst val um framkvæmd hluta og siðferðislega skylda fyrirtækisins liggur hjá honum eins og varðandi ráðstöfun eigna og fjármagni fyrirtækisins (Mansell, 2013; Friedman, 1970).

Bæði stjórnendur minni og stærri fyrirtækja upplifa álag tengt kröfum frá viðskiptavinum eins og varðandi umhverfismál. Það skipti þannig líka máli að standast kröfur frá öðrum en eigendum svo að reksturinn standi undir sér. Það samræmist vel því sem kenningar hafa sett fram. Þar kemur fram að ábyrgð stjórnenda snýr ekki bara að fjárhagslegri ábyrgð heldur skiptir líka máli að huga að ábyrgð gagnvart viðskiptavinum og umhverfinu. Stjórnendur þurfa að tryggja vöruúrval og þjónustu fyrir viðskiptavina og fylgja settum reglum varðandi siðferði í rekstri (Mansell, 2013; Friedman, 1970). Stjórnendur þurfa að tryggja að farið er eftir siðferðislegum skyldum þar sem áhersla er á lýðræði, mannréttindi og sjálfbæra þróun. Það eru því margir þættir sem stjórnendur þurfa að huga að þegar kemur að árangri fyrirtækjanna, en árangurinn næst ekki bara með fjárhagslegum ávinningi (Jones, 2013; Berger, Cunningham og Drumwright, 2007; Hemingway og MacLagan, 2004).

---

## Fjölmiðlar

Fáir stjórnendur upplifðu álag vegna fjölmiðla. Hins vegar var þessi álagsþáttur mjög viðamikill meðal þeirra stjórnenda sem upplifa álag vegna fjölmiðla og var hann helst nefndur sem megin álagsþáttur. Því er mikilvægt að hann komi fram. Það skipti ekki máli hvort að stjórnendur störfuðu í minni eða stærri einingum. Áreiti vegna fjölmiðla er álagsþáttur. Oft verður mikið áreiti vegna fjölmiðla sem vilja ná tali af viðmælendum. Fjölmiðlar eru einn hópur hagsmunaaðila (*e. stakeholders*) sem kemur að rekstri fyrirtækja á einn eða annan hátt og tilheyrir öðru stiginu. Á öðru stigi eru þeir sem geta haft bein áhrif á fyrirtækið og hag þess, eins og viðskiptavinir og fjölmiðlar (Freeman, o.fl., 2007). Í því samhengi má segja að fjölmiðlar geti verið mikill álagsþáttur þar sem neikvæð fjölmiðlaumfjöllun um fyrirtæki stjórnenda getur haft viðamikil áhrif á fyrirtækið í heild sinni, en neikvæð umfjöllun getur svert orðspor fyrirtækis.

### 6.1.5 Starfsmannamál

#### Samskipti

Starfsmannamálin voru veigamesti álagsþátturinn í viðtölunum. Langflestir viðmælendur nefndu hvernig þessi þáttur tók mestan tímann í vinnunni. Helsti munur á milli stjórnenda í stærri og minni fyrirtækjum er eins og áður hefur komið fram að stjórnendur í minni fyrirtækjum upplifa meiri nánd við starfsfólk sitt. Það þarf oft að taka á persónulegum málum vegna þess að starfsfólkið treystir þeim. Þetta samræmist kenningu Krasek og Theorell (1990) þar sem þeir fjalla um mikilvægi heilbrigðs vinnuumhverfis. Starfskröfurnar og sjálfræði hvers og eins stuðli þannig að starfsánægju og hlutverk stjórnenda er að skapa þetta jákvæða umhverfi (Karasek og Theorell, 1990; Pisanti, o.fl., 2011). Þeir sem starfa í stærri fyrirtækjum hafa ekki þetta tækifæri til þess að mynda þessa nánd vegna fjölda þeirra mála sem þeir þurfa að vinna að dags daglega. Í minni fyrirtækjunum kom fram hvernig stjórnendur þurfa sífellt að vera að vinna að því að halda starfsandanum góðum á meðan að stjórnendur í stærri fyrirtækjum eru með deildarstjóra sem taka að sér þetta hlutverk. Hlutverk þeirra persónulega sem stjórnendur er því meira að hafa yfirsýn yfir alla eininguna en ekki einstaka deildir.

Að skapa jákvætt starfsumhverfi var sá þáttur sem stjórnendur í þessari rannsókn eru sífellt að vinna að og töldu að skiptir máli til þess að fá fólk til þess að blómstra. Aftur á móti voru flestir stjórnendur samt að upplifa starfsmannamálin sem



---

álag, en að þeirra mati er krefjandi að skapa umhverfi þar sem allir eru sáttir. Spector (1997) nefndi að til þess að stuðla að starfsánægju þá þurfi fyrst og fremst að huga að mannlega þættinum og koma fram við starfsfólk af virðingu og sanngirni. Það samræmist vel niðurstöðum þessarar rannsóknar varðandi samskiptin, en flestir viðmælenda reyna að leggja sig fram við samskiptin þó svo að þeir upplifi samskipti sem mikið álag. Stjórnendur eru þannig meðvitaðir um að eitt af hlutverkum þeirra er að tryggja góð samskipti innan fyrirtækisins. Í því samhengi nefndi Spector (1997) að hegðun fólks í starfi fari alfarið eftir því hvernig það upplifir starfsemi fyrirtækisins. Stjórnendur beri þannig ábyrgð á að sjá til þess að starfsfólki líði vel auk þess sem það er þeirra hlutverk að geta greint stöðuna og hvað þurfi að bæta (Spector, 1997).

Rannsóknir hafa jafnframt sýnt fram á hvernig stjórnendur hafi meiri tilhneigingu til þess að ná árangri með starfsfólkið sitt ef það býr yfir tilfinningagreind. Goalman fjallaði um tilfinningagreind og hversu mikilvægt er að stjórnendur búi yfir sjálfsvitund, sjálfsstjórn og sjálfshvatningu auk samúðar (Goalman, 1998). Þessir þættir komu sterklega í ljós í niðurstöðum viðtalanna í álagsþættinum varðandi samskipti. Þetta var sá þáttur sem mest var fjallað um og allir viðmælendur tengdu við. Það er krefjandi að eiga við ólíka einstaklinga með ólíkar þarfir en í tveggja þátta kenningu sinni fjallar Herzberg meðal annars um starfsánægju og þá hvatningaþætti sem stuðla að starfsánægju. Samkvæmt kenningunni er það hlutverk stjórnenda að hafa jákvæð áhrif á starfsánægju starfsfólks með því að umbuna því og viðhalda góðum stjórnarháttum (Riggio, 2015).

## **Uppsagnir**

Þegar kemur að uppsögnum eru flestir viðmælenda sammála um að þær eru krefjandi og því fylgi álag að þurfa að segja upp fólki. Í þessu samhengi fjallaði Friedman (1970) um það hvernig það er á ábyrgð stjórnenda frekar en fyrirtækisins í heild sinni að bera ábyrgð á rekstrinum. Ábyrgðin liggur þannig hjá eigendum og stjórnendum um hvernig þeir ætli að framkvæma hlutina (Friedman, 1979; Mansell, 2013). Í þessari rannsókn kom í ljós að stjórnendur minni fyrirtækja hafa meiri tilhneigingu til þess að upplifa meiri nánd við starfsfólkið og kynnast því persónulega. Því getur það verið mikið álag að þurfa að segja upp fólki, en samkvæmt kenningu Friedman (1970) þá er það þeirra ábyrgð að gera það sem er best fyrir reksturinn þó að það sé álag fyrir stjórnandann.

---

Þeir sem starfa í stærri einingum hafa ekki skapað þessi sömu tengsl við starfsfólkið og upplifa þannig ekki þetta sama álag tengt uppsögnum þó að vissulega fylgi því álag að segja upp fólki. Þeir upplifa það frekar sem aðgerðir í hagræðingu en samkvæmt Friedman (1970) er það siðferðisleg skylda fyrirtækja og þess aðila sem tekur ákvarðanir um að reyna að gera það besta fyrir fyrirtækið. Stjórnendur eru þá í hlutverki umboðsmanna fyrir eigendur og hafa skyldum að gegna gagnvart eignednum um að reksturinn gangi sem best (Friedman, 1970; Mansell, 2013).

Ljóst er miðað við ofangreindar upplýsingar að það eru margir þættir sem hafa áhrif á vinnuálag stjórnenda. Það má því segja að það sé gríðarlega mikilvægt að stjórnendur átti sig á hvaða þættir eru helst að hafa áhrif á þá til þess að reyna að sporna gegn því. Niðurstöður sýna líka fram á hvernig stjórnendur eru að upplifa álag ólíkt starfsfólki vegna þess að þeir bera ábyrgð á rekstrinum, þurfa að eiga krefjandi samskipti við eigendur fyrirtækja eða lánastofnanir, auk þess að þurfa að sinna flóknum og erfiðum starfsmannamálum eins og að segja upp starfsfólki.

## **6.2 Helstu birtingamyndir álags**

Hér verða skoðaðar helstu birtingamyndir álags, út frá viðtölunum og fræðunum, en þær voru: 1) Erfitt að skipuleggja sig, 2) Langir dagar og alltaf á vakt, 3) Þreyta og svefnleysi, 4) Kvíði og streita, 5) Erfitt að sinna fjölskyldu og 6) Lítil tími fyrir hreyfingu og áhugamál

### **6.2.1 Erfitt að skipuleggja sig**

Flestir viðmælenda voru sammála um að vegna álags þá eigi þeir oft mjög erfitt með að skipuleggja sig. Þegar það er mikið álag þá sitja verkefni oft á hakanum og þannig verður erfitt að forgangsraða. Margir viðmælenda nefndu hvernig það komi oft dagar þar sem þeir koma engu í verk vegna álags. Stundum fari heill vinnudagur í að sinna mörgum málum í einu og þá er erfitt að skipuleggja sig. Einhverjir töluðu um hvernig það gengur oft betur fyrir þá að vinna að einstaka málum að heiman en í vinnunni.

Fyrri rannsóknir hafa sýnt fram á mikilvægi þess að stjórnendur búi yfir tilfinningagreind (*e. emotional intelligence*) eins og áður hefur verið fjallað um. Það gerir það að verkum að þeir búa yfir færni til þess að skynja og stjórna tilfinningum sínum með árangurríkum hætti en það er mikilvægt þegar kemur að skipulagi (Law, o.fl., 2004). Í kenningu sinni fjallaði Goalman (1998) um mikilvægi þess að hafa

---

sjálfstjórn (*e. self-regulation*). Þar skiptir máli að stjórnandinn hugsi áður en hann framkvæmir en þannig hefur hann frekar stjórn á hvötum sínum, en Goalman taldi að eitt af lykileinkennum sterkra leiðtoga væri að hafa alltaf hvata til þess að gera betur (Goalman, 1998). Með því að búa yfir þessari færni til þess að stjórna tilfinningum sínum að þá getur það orðið til þess að það verður auðveldara fyrir stjórnendur að skipuleggja sig. Þeir leggja meiri áherslu á að íhuga hlutina og vilja þannig gera þá betur.

### **6.2.2 Langir dagar og alltaf á vakt**

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á að álagið geri það að verkum að dagarnir í vinnunni verða oft langir. Oft skapast mikið áreiti vegna ýmissa mála sem þarf að leysa og þannig verða afköst stjórnendanna minni yfir daginn. Í kenningu Taylor um vísindalega stjórnun fjallar hann um hvernig afköst og tími er mun mikilvægara en langur vinnudagur (Taylor, 1998; Grachev og Rakitsky, 2013). Í því samhengi má segja að það er mun hagkvæmara fyrir fyrirtæki að stjórnendur upplifi meiri sveigjanleika í störfum sínum þar sem þeir bera þessa ábyrgð og þurfa alltaf að vera til taks. Það er því ekki endilega merki um betri afköst að vera sífellt tengdur vinnunni heldur er mun líkleggra að stjórnendur upplifi minna álag og árangur verði meiri með styttri vinnudegi.

### **6.2.3 Preyta og svefnleysi**

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu fram á hvernig nokkrir viðmælenda finni oft fyrir þreytu eða eiga erfitt með svefn vegna álags í vinnunni. Það samræmist vel því sem starfseiginleikalíkanið (*e. job demand resources model*) leggur upp með þar sem kröfurnar í vinnunni (*e. job demands*) geta haft víðtæk áhrif á stjórnendur, en þessar kröfur tengjast oft verkefnaálagi eða hlutverkaárekstri (Schaufeli og Bakker, 2004; Llorens, o.fl., 2006). Í rannsókninni kom fram hvernig krefjandi aðstæður í vinnunni geri það að verkum að stjórnendur eigi oft erfitt með svefn. Svefninn er þannig að raskast vegna þess að þeir eru að hugsa um verkefni vinnunnar eða aðra hluti sem eru framundan.

### **6.2.4 Kvíði og streita**

Mjög fáir viðmælenda hafa fundið fyrir kvíða eða streitu á einhverjum tímapunkti í vinnunni vegna álags. Þeir sem hins vegar hafa fundið fyrir kvíða nefna hvernig hann hefur haft víðtæk áhrif á viðmælendur en Lazarus og Folkman (1984) nefndu í þessu

---

samhengi hvernig streita er afleiðingin á því hvernig fólk túlkar umhverfið sitt. Hver og einn metur sitt ástand (*e. appraisal*) og hvort að það hafi streituvaldandi áhrif á hann (Lazarus og Folkman, 1984; Lazarus, o.fl.,1986). Það er undir stjórnendunum sjálfum komið hvernig þeir túlka aðstæður sínar og hvort að þeir finni í kjölfarið fyrir kvíða eða streitu. Í þessu samhengi var einn viðmælandi sem hafði til að mynda upplifað kulnun í starfi vegna langvarandi álags sem hafði víðtæk áhrif á hann og hefur gert það að verkum að hann þolir illa áreiti í vinnunni.

### **6.2.5 Erfitt að sinna fjölskyldu**

Flestir viðmælenda upplifa að vinnuálagið hafi áhrif á fjölskyldulífið. Helst kom í ljós að vinnuálagið geri það að verkum að erfitt er að skipuleggja fjölskyldulífið og lítill tími gefst til samveru. Sumir vinna mjög langa daga og þá situr fjölskyldulífið oft á hakanum. Einhverjir viðmælendur nefndu hvernig bæði þeir og makar þeirra eru bæði í krefjandi störfum eða vinni vaktavinnu og því lítill tími til þess að vera saman. Flestir voru þannig sammála um að það bitni helst á fjölskyldunnu þegar álagið er mikið. Þetta samræmist að einhverju leyti þættinum um væntingar (*e. expectancy*) í væntingakenningu Vroom þar sem hvatinn til þess að leggja sig fram kemur fram ef stjórnandinn veit að það skilar árangri. Til þess að framlag hans verði mikið að þá þurfa væntingarnar að vera háar og hvatning til staðar. Með því að leggja sig fram er stjórnandinn þannig að vonast til þess að fá umbun eins og launahækkun eða stöðuhækkun og hann leggur allt í sölurnar til þess. Með því að leggja sig fram eru stjórnendur að vonast til þess að vinnuframlag þeirra skili sér og þannig leggja þeir harðar að sér, sem getur haft áhrif á fjölskyldulífið (Kreitner, 2007; Jones og George, 2003).

### **6.2.6 Lítill tími fyrir hreyfingu og áhugamál**

Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu skýrt til greina að flestir viðmælendur upplifa að vinnuálag þeirra gerir það að verkum að lítill tími er fyrir hreyfingu og áhugamál. Nokkrir nefndu hvernig þeir hafa reynt að stunda hreyfingu en það hafi verið erfitt vegna álags og mikilla anna. Flestir voru sammála um að vinnan þyrfti helst að vera aðal áhugamálið og margir nefndu hvernig þeir umgangast aðallega annað fólk í ferðaþjónustunni en álagið geri það að verkum að erfitt er að hitta annað fólk, eins og vini.

Rannsóknir hafa sýnt fram á að hvernig það að þekkja eigin tilfinningar og líðan er stór eiginleiki meðal stjórnenda og að jákvæðni skiptir miklu máli. Með

---

jákvæðara hugarfari eru stjórnendur líklegri til þess að auka skapandi hugsun sína auk þess sem rökhugsun þeira verður betri. Einn þáttur í því gæti þannig verið að hreyfa sig og því má kannski segja að hreyfing stjórnenda sé mikilvæg bæði fyrir þá til þess að líða betur og fyrir starfsfólkið þar sem hreyfingin mun líklega leiða til jákvæðara hugarfars (Bono, o.fl., 2007; Schwars, 1990; Sinclair og Mark, 1992). Það skiptir þannig máli þegar stjórnandinn fæst við flókin viðfangsefni að hann geti tekið góðar ákvarðanir út frá bæði skynjun (*e. cognition*) og rökhugsun (*e. judgment*). Það hjálpar honum að leysa verkefni af meiri nákvæmni (*accuracy*) og eykur líkur á betri niðurstöðu. Í því samhengi mætti í raun segja að ein leið stjórnandans til þess að reyna að sporna gegn vinnuálagi sínu er að stunda hreyfingu (Forgas, 1995; Fiedler, 1991).

Ljóst er miðað við ofangreindar upplýsingar að birtingamyndir álags geta haft víðtæk áhrif á stjórnendur. Það er mikilvægt að stjórnendur séu meðvitaðir um þessa þætti en niðurstöður sýna hvernig stjórnendur eru helst að upplifa að vinnuálagið geri það að verkum að þeir eiga erfitt með að skipuleggja sig, vinnudagarnir eru oft langir og þeir þurfa alltaf að vera á vakt og til taks. Margir upplifa oft erfiðleika með svefn vegna krefjandi mála í vinnunni og þá hafa sumir tilhneigingu til þess að upplifa kvíða eða streitu vegna mikils vinnuálags. Ein aðal birtingamynd þessarar rannsóknar var sú að vinnuálagið gerir það helst að verkum að erfitt er fyrir stjórnendur að sinna fjölskyldunni. Þetta varð mjög veigamikill þáttur í rannsókninni. Auk þess gerir vinnuálagið það oft að verkum að stjórnendur eiga erfitt með að sinna helstu áhugamálum sínum eða hafa lítinn tíma til þess að hreyfa sig vegna þess að vinnan er að taka svo mikinn tíma frá þeim. Þetta voru þeir þættir sem helst komu í ljós sem birtingamyndir álags meðal stjórnendanna.

### **6.3 Styrkleikar og veikleika rannsóknar**

Hér verður gert grein fyrir helstu styrkleikum og veikleikum rannsóknarinnar. Helstu styrkleikar rannsóknarinnar er að hún getur gefið ákveðna innsýn inn í viðhorf stjórnenda í ferðaþjónustunni. Viðmælendur voru flestir mjög sammála um hvaða þættir eru helst að valda álagi hjá þeim og hverjar helstu birtingamyndirnar eru. Það samræmist líka fyrri rannsóknum og kenningum sem eru að sýna fram á hvernig þættir eins og starfskröfur, samskipti og kröfur eigenda um hagnað eru að valda álagi (Schaufeli og Bakker, 2004; Lee, o.fl., 2002) sem eru þau atriði sem helst komu fram meðal viðmælenda.

---

Rannsóknir hafa sýnt fram á hvernig ein helsta birtingamynd álags er vinnutengd streita sem lýsir sér meðal annars með svefnleysi (Schaufeli og Bakker, 2004) en viðmælendur þessarar rannsóknar nefndu flestir einmitt að svefninn er það sem vinnuálagið hefur mest áhrif á. Í því samhengi nefndu þeir einnig að þeir hafa upplifað bæði líkamleg einkenni og veikindi sem hafa haft neikvæð áhrif á þá.

Helstu veikleikar og takmarkanir rannsóknarinnar eru fyrst og fremst fjöldi viðmælenda, en þeir eru einungis 8. Erfitt reyndist að fá viðmælendur til þess að taka þátt vegna mikilla anna. Það gerir það að verkum að erfitt er að alhæfa beint um niðurstöðurnar. Þá eru þátttakendur að stýra misstórum einingum sem getur gert það að verkum að mögulega eru upplifanir þeirra ólíkar og verkefni þeirra ólík. Þeir sem starfa í minni fyrirtækjum eru að sinna fjölbreyttari störfum þar sem álagið getur verið meira á meðan að stjórnendur í stærri fyrirtækjum njóta aðstoðar annarra undirmanna eins og deildarstjóra. Þannig dreifast verkefnið meira yfir deildir þannig að stjórnandinn er ekki sjálfur inn í öllum málum eins og stjórnandi í minni fyrirtæki er.

#### **6.4 Hagnýting rannsóknarinnar**

Ofangreind rannsókn leitaðist við að skoða helstu áhrifaþætti og birtingamyndir vinnuálags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu. Engar sérstakar rannsóknir eru til um vinnuálag stjórnenda í ferðaþjónustu og því er þetta mjög mikilvæg viðbót rannsókna á vinnuálagi stjórnenda. Hagnýtingin snýst því fyrst og fremst um að hún gefur innsýn inn í líðan og upplifun stjórnenda í ferðaþjónustu og er því nýtt framlag til fræðanna. Flestar rannsóknir sem rannsakandi fann og skoðaði sem tengdust álagi eru að leggja meiri áherslu á starfsfólk heldur en stjórnendur. Þó voru einhverjar rannsóknir sem skoðuðu stjórnendur sérstaklega. Einnig voru rannsóknirnar mjög fjölbreyttar og náðu yfir marga og fjölbreytta vinnustaði en skoðuðu ekki sérstaklega ferðaþjónustufyrirtæki (Steers, Porter, Bigley, 1996; Fudge og Schlacter, 1999; Schaufeli og Bakker, 2004). Því var þessi rannsókn mjög góð viðbót í rannsóknarsafnið.

Eftir að hafa tekið viðtöl við stjórnendur í ferðaþjónustu áttaði rannsakandi sig á því hversu mikilvægt er að skoða áhrif vinnuálags á stjórnendur í ferðaþjónustu og að mikil hagnýting gæti verið af þessari rannsókn. Fyrst og fremst er ástæðan sú að ferðaþjónustan er ein mikilvægasta atvinnugrein Íslands þar sem hún hefur lengi verið grunnur þess að afla gjaldeyrstekna og skapa störf. Vöxtur hennar hefur verið mikill

---

og því taldi rannsakandi mjög líklegt að þessir stjórnendur upplifi mikið vinnuálag þar sem þeir lifa og hrærast í mjög breytilegu umhverfi og að mögulega væri þá upplifun þeirra ólík upplifun annarra stjórnenda (Ferðamálastofa, 2015; Íslandsbanki, 2019; Hagfræðideild Landsbankans, 2019).

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna fram á að stjórnendur í ferðaþjónustu þurfa að huga að mörgum ólíkum þáttum innan fyrirtækisins, ólíkt starfsfólki. Í fyrsta lagi er það ábyrgð þeirra á rekstrinum. Þeir þurfa að sjá til þess að fyrirtækið skili hagnaði og að verkferlar séu í lagi en þeir bera í flestum tilvikum alla ábyrgð á fjármálum, ólíkt starfsfólki. Þá þurfa þeir bæði að huga að starfsfólkinu og starfsandanum og reyna að stofna til viðskiptasambanda. Þá skiptir máli að halda góðu orðspori fyrirtækisins og þá þarf það að standa sig vel í umhverfismálum og passa upp á að fjölmiðlaumfjöllun, en gríðarlega mikið er í húfi þegar kemur að ferðaþjónustufyrirtækjum og því er mikilvægt að fjölmiðlaumfjöllun sé jákvæð. Þar kemur það í hlut stjórnenda að halda orðsporinu á lofti, en stjórnendurnir eru talsmenn fyrirtækisins og koma fram opinberlega fyrir hönd fyrirtækisins. Niðurstöðurnar sýndu líka fram á hvernig starfsmannamál eru oft mjög flókin og viðamikill þáttur í starfi stjórnenda og geta valdið álagi, en til þess að virkja fólk til þátttöku er mikilvægt að starfsánægja sé til staðar.

Út frá þessu er nokkuð ljóst að hlutverk stjórnenda er mun flóknara og margþættara heldur en hlutverk starfsmanna eins og fram kom í þessari rannsókn og því ekki ólíklegt að þeir finni oftast fyrir álagi. Þetta er atriði sem gjarnan mætti leggja meiri áherslu í fræðunum og að mati rannsakanda kemur ekki nógu skýrt fram í fræðigreinum og rannsóknnum. Þó að starfsfólk hafi ákveðnum mikilvægum skyldum að gegna í vinnunni þá eru það samt stjórnendur sem sjá um að reksturinn sé í lagi, að hann skili hagnaði og að starfsfólk hafi hvata til þess að vinna og ganga í störfín og því er hlutverk þeirra margþætt og mikið álag sem getur skapast. Þess vegna var mikilvægt að skoða sérstaklega stjórnendur en ekki bara starfsfólk. Áhugavert er í því samhengi að velta fyrir sér þeim þáttum eins og hvert leita stjórnendur eftir aðstoð eða ráðgjöf og hver sýnir þeim stuðning í því sem þeir eru að gera og hvetur þá áfram til þess að auka starfsánægju. Starfsfólk á oftast greiðan aðgang að næsta yfirmanni og getur leitað eftir stuðning á meðan að stjórnendur hafa ekki greiðan aðgang að eiganda eða stjórnnum fyrirtækjanna sem þeir starfa fyrir og eru því að lifa og hrærast í

---

málunum sjálfir oft með tilheyrandi álagi.

## **6.5 Tillögur að frekari rannsóknum**

Niðurstöður þessarar rannsóknar sem unnin var sýndu fram á hvernig ein helsta birtingarmynd vinnuálags stjórnenda er hversu erfitt er að sinna fjölskyldulífinu samhliða vinnunni. Fjölskyldan situr oft á hakanum en mikill tími stjórnenda fer í að sinna rekstrinum sem getur haft áhrif á fjölskyldulífið og jafnvel skapað álag og streitu heima fyrir. Miðað við þessar niðurstöður væri því áhugavert að skoða frekar hvernig vinnuálag stjórnenda í ferðaþjónustu hefur annars vegar áhrif á samskiptin við maka þeirra og hins vegar áhrif á börn þeirra. Áhersla væri því á innbyrðis samskipti, nánd milli hjóna eða para og nánd við börnin. Það gæti verið áhugavert rannsóknarefni í framtíðinni.



---

## 7 Lokaorð

Ýmislegt í umhverfi stjórnenda í ferðaþjónustu virðist geta haft áhrif á vinnuálag þeirra og er misjafnt hvernig stjórnendur bregðast við vinnuálaginu sjálfu. Helsti álagsþátturinn er samskipti við starfsfólkið og eigendur ásamt kröfum um að fyrirtækin sem að stjórnendur eru að stýra skili hagnaði. Ein helsta birtingamynd álagsins eru erfiðleikar stjórnenda með svefn og lítill tími fyrir samveru með fjölskyldunni.

Það er gríðarlega mikilvægt að stjórnendur átti sig á því hvaða þættir eru að búa til álagið og hvernig álagið getur haft áhrif á stjórnendurna sjálfa og nánustu aðstandendur. Í ofangreindri rannsókn vakti athygli hversu meðvitaðir flestir viðmælenda voru um áhrif vinnuálagsins á þá. Einhverjir höfðu á ákveðnum tímamarkum upplifað streitu og jafnvel kulnun í starfi og voru þannig farnir að tileinka sér vinnubrögð og aðferðir til þess að reyna að sporna gegn því. Mögulega hefur sú vitundarvakning sem hefur átt sér stað í samfélaginu um áhrif álags og kulnunar í starfi gert það að verkum að stjórnendur eru orðnir meira meðvitaðir um helstu áhrifaþættina og hverjar eru helstu birtingamyndir álags og farnir að reyna að sporna gegn þeim.

Út frá niðurstöðu þessarar rannsóknar telur rannsakandi þó að brýn þörf sé á að skoða nánar hvernig vinnuálag stjórnenda í ferðaþjónustu hefur áhrif á fjölskyldur þeirra í heild sinni. Ástæðan er sú að svo virðist sem vinnuálag hafi víðtæk áhrif á stjórnendur og því áhugavert að skoða hvort að álagið hafi áhrif á heimilislífið. Sérstaka áherslu ætti að leggja á þá þætti sem tengjast vinnunni óbeint, eins og samskipti við maka og börn.

---

## Heimildaskrá

- Achua, C.F. og Lussier, R.N. (2010). *Effective leadership* (4. útgáfa). Boston: Cengage learning.
- Alþingi. (2017). *Skýrsla ferðamála-, iðnaðar-, og nýsköpunarráðherra um þolmörk ferðamennsku*. Sótt 1. Október 2019 af <https://www.althingi.is/alttext/pdf/148/s/0717.pdf>.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literative review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
- Bakker, A.B og Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Basharat, Z.M og Bashir, Z. (2012). Review of classical management theories. *International journal of social sciences and education*, 2(1), 512-522.
- Bass, M. (2008). *The Bass handbook of leadership – theory, research and managerial application* (4. útgáfa). New York: Free Press.
- Berger, I., Cunningham, P. og Drumwright, M. (2007). Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for viture. *California management review*, 49(4), 132-157.
- Bethge, M. og Radoschewski, F.M. (2009). Physical and psychosocial work stressors, health-related control beliefs and work ability: Cross-sectional findings from the German cociomedical panel of employees. *International archives of occupational and environmental health*, 83(3), 241-250.
- Blurr, W.R. og Klein, S.R. (1994). *Re-examining family stress new theory and research*. Kalifornía: Sage publication Inc.
- Boddy, D. (2008). *Management* (4. Útgáfa). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G. og Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Boone, L. W. og Makhani, S. (2012). Five necessary attitudes of a servant leader. review of buisenss. *Review og business*, 33(1), 83-96.
- Braun, V. og Clarke, V. (2016). Using thematic analysis in psychology. *Qualitativve research in psychology*, 3, 77-101.

- 
- Brown, S.P. og Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta- analysis and assessment of causal effect. *Journal of marketing research*, 30, 63-77.
- Bruins, J. (1999). Social power and influence tactics: A theoretical introduction. *Journal of social issues*, 55(1), 7-14.
- Brunsson, K.H. (2008). Some effects of Fayolism. *International studies of management and organization*, 38(1), 30-47.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage publication.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. útgáfa). New York: Oxford university press.
- Christen, M., Lyer, G. og Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of marketing*, 70, 137-150.
- Cole, R.E. (1990). US quality improvement in the auto industry: close but not cigar. *California management review*, 33(5), 71-85.
- Collard, R. og Sivyver, G. (1990). Total quality. *Personnel management*, 29, 5-15.
- Cordes, C. L. og Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.
- Costanza, D.P., Badger, J., Fraser, R.L., Severt, J.B. og Gade, P.A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of business and psychology*, 27(4), 375-394.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' error*. New York: G.P. Putnam and sons.
- De Jonge, J. og Dormann, C. (2006). Stressors, resources and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *Journal of applied psychology*, 91, 1359-1374.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. og Siegriest, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large scale cross-sectional study. *Social science and medicine*, 50, 1317-1327.

- 
- Dirks, K.T. og Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.
- Dixon, G., Mercado, A. og Knowles, B. (2013). Followers and generations in the workplace. *Engineering management journal*, 25(4), 62-72.
- Dunphy, S.M. og Meyer, D. (2002). Entrepreneur og manager. A discriminant analysis based on Mintzberg's managerial role. *Journal of business and entrepreneurship*, 14(2), 17-37.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of French and Raven power taxonomy. *Journal of management history*, 14(3), 267-283.
- Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw hill.
- Ferðamálastofa. (2015). *Staða ferðaþjónustunnar í íslensku samfélagi*. Sótt 26. nóvember 2019 af <https://www.ferdamalastofa.is/is/um-ferdamalastofu/frettir/stada-ferdathjonustunnar-i-islensku-samfelagi>.
- Ferðamálastofa. (2016). *Hæfni og gæði í ferðaþjónustu. Fjárfestum í hæfni starfsmanna* [skýrsla]. Reykjavík: Stjórnstöð ferðamála.
- Fiedler, K. (1991). On the task, the measures and the mood in research on affect and social cognition. Í J.P. Forgas (ritstjóri), *Emotions and social judgement*. New York: Pergamon press.
- Forgas, J.P. (1995). Mood and judgement: The affect infusion model. *Psychological bulletin*, 117, 39-66.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. og Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. London: Yale University Press.
- French, J.R.P., Caplan, R.D. og Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley
- Frey, N. og George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. *Tourism management*, 31, 621-628.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122-124.
- Fudge, R.S. og Schlacter, J.L. (1999). Motivating employees to act ethically: an expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18, 295-304

- 
- Glazer, S., Stetz, T. og Izso, L. (2004). Effects of personality on subjective stress: A cultural analysis. *Personality and individual differences*, 37, 645-658.
- Goalman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books.
- Goalman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard business review*, 76(6), 93-102.
- Goalman, D. (2002). Í R. Boyatzis og A. McKee (ritstjórar), *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. New York: Time warning books.
- Gokenbach, V. (2003). Infuse management with leadership. *Nursing management*, 34(1), 8-9.
- Gordon, J.R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn og Bacon.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationships between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of management development*, 26(8), 737-752.
- Grachev, M. og Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. *Journal of management history*, 19(4), 512-527.
- Grant, A.M. og Parker, S.K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The american academy of political and social science*, 3, 317-375.
- Grönfeldt, S. og Strother, J. (2006). *Service leadership. The quest for competitive advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hagfræðideild landsbankans. (2019). Hægur en vonandi sjálfbær vöxtur framundan [8.kafli]. *Tímarit Landsbankans. Ferðaðþjónustan 2019*. Sótt 20. október 2019 af <https://umraedan.landsbankinn.is/umraedan/samfelagid/ferdathjonusta-2019/greiningar/haegur-en-vonandi-sjalfbaer-voxtur-framundan/>.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: An international perspective. *Journal of international business studies*, 21(1), 81.
- Haukur Ingi Jónasson og Helgi Þór Ingason. (2011). *Leiðtogafærni: Sjálfsskilningur, þroski og þróun*. Reykjavík: Jpv.

- 
- Hemingway, C.A. og MacLagan, P.W. (2004). Manager's personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 50, 33-44.
- House, R.J og Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. P. og Costley, D.L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership* (2. útgáfa). New Jersey: Pearson prentice hall.
- Hsieh, Y.M. og Hsieh, A.T. (2001). Enhancement of service quality with job standardization. *The service industries journal*, 21(3), 147-166.
- Izatt-White, M. og Saunders, C. (2014). *Leadership*. Oxford: Oxford university press.
- Íslandsbanki. (2019). Talsverður samdráttur í tekjum ferðþjónustunnar. Í *Íslensk ferðþjónusta* [skýrsla]. Reykjavík: Íslandsbanki. Sótt 1. nóvember 2019 af [https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/islensk\\_ferdathjonusta\\_skyrsla.pdf](https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/islensk_ferdathjonusta_skyrsla.pdf).
- Jones, G.R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7. Útgáfa). England: Pearson.
- Jones, G.R. og George, J.M. (2003). *Contemporary management*. Boston: McGraw-Hill.
- Jones, J.W., Barge, B.N., Steffy, B.D., Fay, L.M., Kuntz L.K. og Wuebker L.J. (1988). Stress and medical malpractice: Organisational risk assessment and intervention. *Journal of applied psychology*, 73(4), 727-735.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24
- Karasek, R. A. og Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keller, R.T. (2006). Transformal leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, 91(1), 202-210.
- Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: Classical management theory to modern management theory. *Indian journal of management science*, 6(1), 16-21.
- Kotter, J.P. (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free press.

- 
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The journal for quality and participation*, 29(2), 2.
- Kreitner, R. (2005). *Foundation of management: Basics and best practices*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Kreitner, R. (2007). *Management*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Kumle, J. og Kelly, N. J. (2000). Leadership versus management. *Supervision*, 61(4), 8-10.
- Landsbankinn. (2019). *Erlendum ferðamönnum fækkað um 19,2% eftir brotthvarf Wow air. Sótt 4. September 2019 af*  
<https://umraedan.landsbankinn.is/Uploads/Documents/Hagsja/2019-07-12-Fjolgun-ferdamanna-a-Q2.pdf>.
- LaRocco, J. M., House, J. S. og French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of health and social behavior*, 21(3), 202-218
- Law, K.S., Wong, C.S. og Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied psychology*, 89, 483-496.
- Lazarus, R.S. og Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company
- Lazarus, R.S., Folkman, S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. og Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50, 992-1003.
- Lee, M., MacDermid, S.M., Williams, M.L., Buck, M.L og Leiba-O'Sullivan, S. (2002). Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. *Human resource management*, 41(2), 209-223.
- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W. og Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 13, 378-391.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.

- 
- Mansell, S. (2013). Shareholder theory and Kant's 'duty of beneficence. *Journal of business ethics*, 117(3), 583-599.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Cambridge: Malor Books.
- McHugh, M. (1998). Theories of organizational stress. Í Gary L. Cooper (ritstjóri), *Stress and health* (bls. 259-260). Oxford: University press.
- Mintzberg, H. (1980). The nature of managerial work (2. útgáfa). New Jersey: Prentice- Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 163-176.
- Muchinsky, P. M. og Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior*, 31, 268–277.
- Mullins, L.J. (2010). *Management of organisational behavior* (9. útgáfa). Essex: Prentice hall.
- Murphy, L.R. (1996). Stress management in working settings: a critical review of the health effects. *American journal of health promotion*, 11, 112-135.
- Padgett, K.D. (2008). *Qualitative methods in social work research*. Kalifornía: Sage
- Petkovski, K. (2011). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *UTMS Journal of economics*, 3(1), 91-96.
- Pines, A. og Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospitality community psychiatry*, 29, 233-273.
- Pino, O og Rossini, G. (2012). Perceived organizational stressors and interpersonal relationships as predictors of job satisfaction and well-being among hospital nurses. *International journal of psychology and behavioral sciences*, 2(6), 196-207.
- Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Lazzari, D. og Bertini, M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: A cross-national comparison. *International journal of nursing studies*, 48, 829-837.
- Pryor, G.M. og Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of management history*, 16(4), 489-503.



- 
- Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E. og Niakas, D. (2012). Emotional intelligence, emotional labor, and job satisfaction among physicians in Greece. *BMC health services research*, 12, 1-12.
- Riggio, (2015) *Introduction to industrial/organizational psychology*. (6. útgáfa). Routledge: University of California.
- Rodrigues, C.A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: A framework for managing today's organizations effectively. *Management decisions*, 39(10), 880-887.
- Schaufeli, W. B. og Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Washington: Taylor and Francis.
- Schaufeli, W.B. og Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 3-16.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. Í E.T. Higgins og R.M. Sorrentino (ritstjórar), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (bls. 526-561). New York: Guilford press.
- Seeman, A. Z. og Seeman, M. (1976). Staff processes and pupil attitudes: A study of teacher participation in educational change. *Human relations*, 29, 25-40.
- Siegriest, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward-conditions. *Journal of occupational and health psychology*, 1(1), 27-41.
- Sinclair, R.C. og Mark, M.M. (1992). The influence of mood state on judgement and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception and judgmental accuracy. Í L.L. Martin og A. Tesser (ritstjórar), *The construction of social judgement* (bls. 165-193). New Jersey: Erlbaum.
- Steers, R.M., Porter, L.W. og Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work* (6. útgáfa). Boston: McGraw-Hill.

- 
- Stjórnstöð ferðamála. (2016). Áskoranir í ferðaþjónustu. *Hæfni og gæði í ferðaþjónustu. Fjárfestum í hæfni starfsmanna* (bls. 4). Reykjavík: Íslandsbanki.
- Stjórnstöð ferðamála. (2018). *Álagsmat umhverfis, innviða og samfélags gagnvart fjölda ferðamanna á Íslandi. 1. áfangi: Þróun vísa fyrir álagsmat*. Reykjavík: Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið.
- Taris, T.W. og Schaufeli W. (2016). The Job demands-resources Model. Í Clarke S., Probst T., Guldenmund F. og Passmore J. (ritstjórar), *The Wiley blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (bls. 157-180). West Sussex: John Wiley and sons.
- Taylor, F. (1998). *The principles of scientific management, engineering and management press*. Atlanta: Harper and Row.
- Taylor, S.E. (2003). *Health psychology* (5. Útgáfa). Los Angeles: University of California.
- Taylor, S.J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource* (3. útgáfa). New York: Wiley.
- Terluin, B. (1994). *Nervous breakdown substantiated: a study of the general practitioner's diagnosis of surmenage*. Zeist: Kerckebosch.
- Toor, S.R. og Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different and why. *Leadership and management in engineering*, 8(2), 61-71.
- Tse, T. (2011). Shareholder and stakeholder theory: After the financial crisis. *Qualitative research in financial markets*, 3(1), 51-63.
- Van Kleef, G.A. (2009). How emotions regulate social life: the emotions as social information (EASI) model. *Current directions in psychological science*, 18(3), 184-188.
- Van Kleef, G.A., Van Doorn, E.A., Heerdink, M.W. og Koning, L.F. (2011). Emotions is for influence. *European review of social psychology*, 22(1), 114-163.
- Wempe, K.M. og Rosvall, M. (2005). Work related and non-work related stress in relation to low leisure time physical activity in a Swedish population. *Journal of epidemiology and community health*, 59(5), 377.

- 
- World health organization. (2019) *Stress at the workplace*. Sótt 1. nóvember 2019 af [https://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/?fbclid=IwAR0QUnd2luL-QWwoNebF17ux4JbyW7DLS-AF7CmqVEk505ScLQQvMzC-0x8](https://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/?fbclid=IwAR0QUnd2luL-QWwoNebF17ux4JbyW7DLS-AF7CmqVEk505ScLQQvMzC-0x8).
- Yang, J. og Mossholder, K.W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: a bases-and-foci approach. *The leadership quarterly*, 21(1), 50-63.
- Yoo, J. W., Lemak, D.J. og Choi, Y. (2006). Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter. *Journal of management history*, 12(4), 352-368.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal of management*, 15, 251.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. og Gremler, D.D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5. útgáfa). New York: McGraw-Hill international.
- Pingskjal nr. 462. (2017-2018). Frumvarp til laga um breytingu á lögum um hlutafélög, nr. 2/1995, með síðari breytingum. Sótt 1. nóvember 2019 af <https://www.althingi.is/altext/148/s/0462.html>.

---

## Viðaukar

### Viðauki 1 – Viðtalsrammi

#### Rannsóknarmarkmið:

Að skoða áhrifaþætti og birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í íslenskrri ferðaþjónustu

#### Rannsóknarspurningar:

1. Hvaða þættir eru helst að valda álagi meðal stjórnenda í ferðaþjónustu?
2. Hverjar eru helstu birtingarmyndir álags meðal stjórnenda í ferðaþjónustu?

#### Bakgrunnsspurningar:

- + Við hvað starfar þú? Geturðu lýst hvað felst í starfinu og hversu lengi þú hefur verið í þessu starfi?
- + Hversu lengi hefurðu starfað samfleytt í ferðaþjónustu?
- + Hversu margir starfsmenn starfa hjá þér?

#### Áhrifaþættir álags

- + Hvernig eru verkefnin sem þú ert að sinna á svona „hefðbundnum“ vinnudegi?
  - Geturðu lýst deginum? Er hann langur?
- + Hvernig ertu að upplifa verkefnin í vinnunni þinni svona dagsdaglega?
  - eru þau krefjandi? Af hverju eru þau krefjandi? Af hverju ekki? Geturðu tekið dæmi
- + Hvenær eða við hvers konar aðstæður ertu helst að upplifa álag í vinnunni?
  - Hvað veldur því? Hvenær gerist það helst?
- + Hvernig eru vinnudagarnir þegar álagið er mikið? Dreifist álagið á kvöld og helgar líka?
  - Hvað er það sem veldur þessu meira álagi? Verkefnin? Meiri pressa?
- + Hvernig upplifir þú þær kröfur sem eru gerðar til þín sem stjórnenda?
  - Í hverju felast þær? Hvernig upplifir þú þetta? Hvaða áhrif hefur það á þig?
  - eru gerðar kröfur um að vinna langa vinnudaga? Svara síma á öllum tímum dags?
- + Telur þú að því fylgi almennt meira álag að starfa sem stjórnandi?
  - Af hverju? Geturðu nefnt dæmi um hvernig álag þú upplifir sem stjórnandi?
- + Hvernig finnst þér viðhorfið á vinnustaðnum vera með tilliti til yfirvinnu og álags?
  - Er það talinn eðlilegur hlutur innan fyrirtækisins að starfsfólk sinni verkefnum að heiman?
- + Hvernig er starfsandinn á þínum vinnustað?

- Hvernig eru samskipti þín við starfsfólk þitt? Eru þau krefjandi? Hvernig þá? Hafa þau áhrif á þig á einhvern hátt? Hvernig er þín upplifun sem stjórnandi á því að vera með fólk í vinnu hjá þér? Helstu áskoranir?
- + **Hvernig eru samskiptin þín við aðra en starfsmenn þína? Getur þú t.a.m leitað til annarra t.d stjórnenda eftir ráðgjöf/aðstoð varðandi ýmis starfstengd mál ? T.d varðandi úrlausnir verkefna, starfsmannamál...?**
  - Hvernig líður þér með það? Finnst þér það skipta máli að geta leitað til einhvers?

### **Birtingamyndir álags**

- + **Hvernig líður þér þegar álag t.d vegna verkefna er mikið í vinnunni?**
  - Hvaða áhrif hefur það á þig? Hvernig verkefni eru helst að valda álagi?
- + **Hvernig gengur þér að kúpla þig út úr vinnunni í lok dags? Er það möguleiki?**
  - Ertu að vinna mikið að heiman? Hvers vegna gerir þú það? Hvernig verkefnum ertu að sinna?
- + **Hvernig upplifir þú að geta tengst vinnunni heiman frá þér t.d gegnum síma eða tölvu? Fylgir því álag? Hvernig lýsir álagið sér?**
- + **Hversu miklum tíma daglega eyðir þú í að skoða t.d síma eða tölvu vegna vinnu eftir hefðbundinn vinnudag? Hvernig líður þér með það?**
  - Af hverju ertu að skoða þessi tæki? Er það nauðsynlegt? Ertu að sinna einhverjum verkefnum í gegnum þau? Hvað ertu helst að gera?
- + **Hvernig gengur að sinna fjölskyldunni samhliða vinnu?**
  - Er álag vegna vinnu að taka tíma af fjölskyldunni? Hvaða afleiðingar hefur álag í för með sér, s.s þreyta,uppgjöf... Hvernig líður þér með það?

### **Að lokum**

- + **Hvað með áhugamál? Hvernig gengur að sinna þeim samhliða vinnu?**
- + **Ef þú gætir breytt einhverju myndirðu vilja hafa hlutina einhvern veginn öðruvísi? Hvernig þá?**
- + **Er eitthvað í lokin sem ég hef ekki komið inn á sem þú myndir vilja bæta við?**

## Viðauki 2 – Upplýst samþykki

Reykjavík 2019

**Rannsakandi: Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir**

### Viðmælandi:

Viðtal þetta er tekið af Margréti Aðalbjörgu Blængsdóttur meistaranema við vinnslu á meistaranannsókn í mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst.

Markmið rannsókarinnar er að skoða áhrifaþætti og birtingamyndir álags meðal stjórnenda í íslenskri ferðaþjónustu. Við framkvæmd rannsóknarinnar verður notast við eigindlega rannsóknaraðferð og því byggir rannsóknin á viðtölum við þátttakendur þar sem leitað er eftir þeirra reynslu og upplifun.

Við framkvæmd rannsóknarinnar verður farið með öll gögn sem trúnaðargögn og nöfn viðmælenda munu hvergi koma fram. Gögnin sem safnast með viðtölum verða einungis notuð í þessu verkefni og í engum öðrum tilgangi. Viðmælendum er ekki skylt að svara einstökum spurningum og geta dregið sig í hlé hvenær sem er.

Ef einhverjar spurningar vakna varðandi rannsóknina er hægt að hafa samband við rannsakanda í netfangi margretb18@bifrost.is eða í síma 846-5349. Einnig er hægt að hafa samband við leiðbeinanda rannsóknarinnar Þóru Þorgeirsdóttur í netfanginu thorat@bifrost.is.

Kærar kveðjur

Margrét Aðalbjörg Blængsdóttir, meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst

**Samþykki:** Ég staðfesti að ég heimila Margréti Aðalbjörgu Blængsdóttir að nota þau gögn sem aflað er með viðtalinu í meistaraverkefni sínu í mannauðsstjórnun við Háskólann á Bifröst.

**UNDIRSKRIFT RANNSAKANDA:** \_\_\_\_\_

**NETFANG OG SÍMANÚMÉR:** \_\_\_\_\_

**DAGS:** \_\_\_\_\_ **UNDIRSKRIFT VIÐMÆLANDA:** \_\_\_\_\_

