

**MS ritgerð
í Mannauðsstjórnun**

Sambland af hunangi og hörku:
Viðhorf til karl- og kvenstjórnenda,
stjórnunarstíls og samskiptahátta

Guðrún H. A. Eypórsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir, dósent
Október 2010**

**MS ritgerð
í Mannauðsstjórnun**

Sambland af hunangi og hörku:
Viðhorf til karl- og kvenstjórnenda,
stjórnunarstíls og samskiptahátta

Guðrún H. A. Eypórsdóttir



HÁSKÓLI ÍSLANDS

**Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands
Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir, dósent
Október 2010**

Útdráttur

Í rannsókninni er skoðað hvort munur er á stjórnunarstíl karlstjórnenda annars vegar og kvenstjórnenda hins vegar. Jafnframt er reynt að greina hvort ímynd stjórnunarstarfsins sé kynjað og er þar átt við hvort fólk á vinnumarkaði hafi þá staðalmynd að karlar eigi að gegna starfi stjórnenda frekar en konur. Leitast var eftir því að skoða hvort munur væri milli kynja í þremur hlutverkum stjórnandans; samskiptahlutverkinu, upplýsingahlutverkinu eða í ákvarðanahlutverkinu. Kenningum um eiginleika stjórnenda og tilfinningagreind er gerð ítarleg skil og er þeim beitt á viðeigandi rannsóknarspurningar.

Eigindlegri rannsóknaraðferð með fyrirbærafræðilegri nálgun var beitt og voru alls tíu þátttakendur í rannsókninni. Þau gögn sem liggja til grundvallar eftir viðtölin fengu umfjöllun í kaflanum á eftir og var þeim ráðað upp í þeirri röð er rannsóknarspurningarnar voru settar upp í inngangskafla. Í lok hvernar umfjöllun voru rannsóknargögnin skoðuð í kenningarlegu ljósi.

Niðurstöðurnar sýndu að kvenstjórnendur beita umbreytingarforystu við stjórnun en karlstjórnendur notast við framkvæmdarforystu. Kemur fram að stjórnunarstarfið er kynjað og að kvenstjórnendur virðast vera í tilvistarkreppu í hlutverki stjórnenda sem speglast í óöryggi í samskiptum. Þá skortir á tengslanet þeirra sem hefur aftur áhrif á upplýsingahlutverk þeirra sem stjórnanda og þar af leiðandi má álykta að það hafi áhrif á hraða þeirra við ákvarðanatöku. Að auki kom fram að stjórnendabjálfun væri mikilvæg og þá sérstaklega þjálfun í samskiptum stjórnenda. Að lokum var lagt til að háskólasamfélagið og atvinnulífið tæki höndum saman og kæmi á laggirnar kerfi *mentora* fyrir nemendur í stjórnun til þess að koma til móts við þær kröfur sem fram komu í rannsókninni um þjálfun og aukna tilfinningagreind stjórnenda á íslenskum vinnumarkaði sem og stuðning við stjórnendur eftir að í starfið er komið.

Abstract

This study's main agenda was to research if the concept of management is gendered in the way that people feelings and perception of the management job is male biased or not. In relation it is studied if there is a gender difference in management style where three roles of management were particularly examined; the interpersonal role, the informational role and the decisional role. Theory of leadership traits is discussed in detail, followed by a detailed discussion about emotional intelligence. These theories are used accordingly with the main research questions in order to reach an academic conclusion.

The research method was qualitative with phenomenological approach where ten participants were interviewed in depth and could freely share their beliefs, values and experience. The collected data was lined up and analysed in the following chapter where the research questions were lined up in the same order as in the beginning. At the end of each discussion and analysis the appropriate theories from the theory section were used to help reach a conclusion.

The data showed that women in management are more prone to transformational leadership style while men in management have more tendencies to use transactional leadership style. Further, the data showed that the management job is indeed gendered where employees have tendencies to think of the manager as male. That seems to lead to the fact that women in management are not sure of what role to expose in the management job which indicates and is likely to cause insecurity in communications on the job. Women also lack networks and information channels that affect the informational role. It is therefore assumed that it affects the speed of women's decisionmaking, undermining their decisional role.

Management training was considered important and in particular lacking when it comes to manager's communication skills. Finally, it was suggested that the university community as well as the labour market form an agreement to establish a mentor system for prospective managers, to meet the needs and claims discussed in the study about lack of training and emotional intelligence among managers in the Icelandic labour market as well as providing continued support for managers on the job.

Formáli

Ritgerð þessi er lokaritgerð í meistaranámi mínu í mannauðsstjórnun sem ég hóf árið 2006. Aðdragandinn hefur verið langur og reiknast mér til að ég hafi skrifað þrjá fræðikafla sem hent var auk þeirra sem voru endurskrifaðir. Þar sem ég stundaði námið með fullri vinnu dróst ritgerðin jafnframt á langinn. Það er ljóst að lítið hefði gerst ef ekki hefði notið við Ingu Jónu Jónsdóttur, dósent við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands, sem ýtti mér af stað og hélt mér við efnið. Það að hafa góðan leiðbeinanda sem gefur sér tíma og nýtir þekkingu sína og hæfni og miðlar áfram til nemenda sinna til þess að þeir geti unnið lokaverkefnið sín og skilað sáttir, er ekki sjálfgefið. Þar af leiðandi vil ég þakka henni alveg sérstaklega fyrir.

Ég vil einnig þakka eiginmanni mínum og syni fyrir þolinmæðina og stuðninginn sem og viðmælendum mínum sem gerðu mér kleift að ljúka rannsókninni.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	8
2	Stjórnunarstarfið	12
	Árangur við stjórnun	12
	Hlutverk stjórnenda	13
	Samskiptahlutverk stjórnandans	15
	Stjórnandinn sem upplýsingafulltrúi	15
	Ákvarðanataka	16
	Leiðtogahlutverkið	18
	Umbreytingarforysta	20
	Framkvæmdarforysta	21
	Aðrar kenningar um forystu	22
	Eiginleikar árangursríkra stjórnenda	24
	Tilfinningagreind	27
	Er hægt að læra stjórnun?	29
3	Er stjórnendahugtakið kynjað?	30
	Rannsóknir á stjórnunarstíl karla og kvenna	33
	Skiptir kynið máli?	35
4	Meðvitund við fyrirbærafræðilega nálgun	38
	Rannsóknaraðferðin	38
	Viðtölin	39
	Val á þátttakendum	40
	Túlkun og greining	41
	Fyrirliggjandi gögn	41
	Vísindalegar áskoranir	41
5	Greining og túlkun gagna	42
	Er stjórnunarstarfið kynjað?	42
	Speglar stjórnendahlutverkið annað kynið	44
	Stjórnunarstíll karla og kvenna	46
	Samskiptahættir karl- og kvenstjórnenda	54
	Upplýsingafulltrúinn og tengslanetið	58
	Er kynjamunur í ákvarðanatökufurlinu?	60

	Mikilvægir þættir í fari stjórnenda	64
	Þyrftu stjórnendur að fá þjálfun í samskiptum?	67
6	Vincent van Gogh og hunangið	70
	Gildi rannsóknar	71
7	Lokaorð.....	73
	Heimildir.....	74

1 Inngangur

Undirbúningur meistaraþrófsritgerðarinnar í mannauðstjórnun var langur og flókinn enda margir áhugaverðir fletir í nútíma umhverfi stjórnanda. Ekki fækkaði hugmyndum við bankahrunið haustið 2008, þar sem áhugaverðar vangaveitir hófust um karla og konur sem stjórnendur og var sú ákvörðun tekin að athuga hvort munur væri á stjórnunarstíl kvenna og karla. Á þessum tíma voru ráðnar konur í forstjórnastól tveggja af þremur bönkum sem höfðu áður farið í þrot með karlstjórnendur við stjórnvölin. Fjölmíðlaumfjöllun litaðist af því að úr því karlar væru búnir að klúðra málum ættu konur að hreinsa upp afglöpin. Hin almenna orðræða í netheimum og fjölmiðlum, um yfirburða hæfni kvenstjórnenda varð æ háværari sem skilaði sér í viðhorfskönnun Þjóðarpúls Gallup í nóvember 2008 þar sem 62 prósent svarenda töldu að efnahagur þjóðarinnar stæði betur ef konur hefðu verið við stjórn fyrir bankahrunið. Aðeins fjögur prósent aðspurðra töldu að ástandið hefði orðið verra ef konur hefðu stjórnað fyrirtækjum fyrir hrun. Þá töldu 28 prósent aðspurðra konur betri stjórnendur en karlar en 9,4 prósent töldu karla betri stjórnendur en konur (Gallup, 2008).

Í kjölfar bankahrunsins beindu fjölmiðlar kastljósinu að fjölda karla og kvenna í stjórnun og tengdist sú umræða þeim sem hér var rætt um að ofan. Stjórnendum, körlum sem konum, varð tíðrætt um mikilvægi ákvarðanatöku og mátti lesa og heyra í fjölmiðlum fólk úr viðskiptalífínu tala um að konur væru ýmist áhættufælnari eða áhættumeðvitaðri en karlar. Ímynd útrásarvíkinganna virtist vera á þá leið að þeir væru óhræddir við að taka ákvarðanir og fylgja þeim eftir. Þeir voru afkomendur víkinga og sjómanna og í fræðigreinum var því velt upp hvort að hin íslenska vertíðarmenning á vinnumarkaði og eða að fiskimannshugsunarháttur hefðu áhrif á velgengi víkinga á erlendri grund (Helga Harðardóttir og Snjólfur Ólafsson, 2007; Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith, 1997). Mætti draga þá ályktun að þar sem svokallaðir útrásarvíkingar voru að mestu karlkyns eins og víkingar og sjómenn fyrr á öldum, væri það karllægt fyrirbæri að vera snöggur og óhræddur við ákvarðanatöku.

Markmið þessa rannsóknarverkefnis er að leita skilnings á því hvert viðhorf fólks á vinnumarkaði til kven- og karlstjórnenda er og þar af leiðandi að skoða nánar hvort

stjórnunarstarfið er kynjað fyrirbæri með það að markmiði að varpa ljósi á stöðu karl- og kvenstjórnenda á íslenskum vinnumarkaði og skoða viðhorf starfsfólks og stjórnanda til þeirra og sjálfra sín. Til þess að ná fram markmiðum ritgerðarinnar voru settar fram fjórar rannsóknarspurningar með fjórum fylgispurningum sem fræðileg umfjöllun og rannsóknin sjálf byggðist á:

1. Er stjórnunarstarfið kynjað?
 - a. Speglar stjórnunarhlutverkið annað kynið?

2. Er munur á stjórnunarstíl karla og kvenna?
 - a. Er munur á samskiptaháttum karl- og kvenstjórnenda?
 - b. Er munur á því hvernig karl- og kvenstjórnendur móta og viðhalda tengslaneti til að sinna upplýsingahlutverki sínu?
 - c. Er munur á því hvernig karl- og kvenstjórnendur nálgast ákvarðanatöku?

3. Hvaða þættir í fari stjórnenda eru mikilvægir?

4. Er þjálfun stjórnenda starfsmönnum og þeim sjálfum mikilvæg?

Rannsóknarverkefnið byggist upp á þann hátt að á eftir inngangi kemur fræðilegur hluti og ber sá kafli titilinn *Stjórnunarstarfið*. Í þeim kafla er þáttum stjórnunarstarfsins gerð skil, áþreifanlegum sem óáþreifanlegum og hefst það ferðalag fræðanna með kaflanum *Árangur við stjórnun*. Þar er fjallað um hvaða þættir hafa áhrif á árangur og sérstaklega horft til óáþreifanlegra áhrifaþátta eins og framkomu stjórnenda, samskipta og stjórnunarstíls. Í framhaldi tekur við kafliinn *Hlutverk stjórnanda* þar sem fjallað er um hvaða skyldur og ábyrgð stjórnendur hafa gagnvart skipulagsheildum sínum og mannauði. Í kjölfarið koma þrjú kaflar þar sem kenningum Mintzbergs (1989) um hlutverk stjórnandans er gerð skil. Í þessum þremur köflum er mikið vitnað í Mintzberg enda verður þessum kenningum beitt á þær þrjár rannsóknarspurningar sem miða að kenningum hans beint, sem eru; samskiptahlutverk, upplýsingahlutverk og ákvarðanahlutverk stjórnandans.

Að því loknu tekur við kaflinn um leiðtogahlutverkið þar sem hugtakinu leiðtogi er gerð skil ásamt því hvernig það tengist hugtakinu stjórnandi. Í framhaldi koma tveir kaflar um tiltekna stjórnunarstíla sem eru; umbreytingarforysta og framkvæmdarforysta. Kaflinn *Aðrar leiðtogakenningar* fylgir þar á eftir sem fræðileg samantekt á ýmsum kenningum leiðtogafræðanna.

Eiginleikar árangursríkra stjórnenda er næsti kafli þar sem kenningum Kirkpatrick og Locke (1991) um sex eiginleika stjórnanda og kenningu Golemans (2004) um tilfinningagreind er gerð ítarleg skil. Fræðikafla ritgerðarinnar lýkur svo með stuttum kafla um þjálfun stjórnenda.

Kafli þrjú ber heitið *Er stjórnendahugtakið kynjað?* þar sem fræðileg umfjöllun um kynbundna ímynd stjórnunar er gerð skil og sú fræðilega umræða sem hefur átt sér stað í ritrýndum greinum stjórnunarfræðanna og kynjafræðanna um stöðu og viðhorf til kvenna og karla í stjórnun. Þá verður fjallað um rannsóknir á stjórnunarstíl karla og kvenna og varpað ljósi á þá umræðu hvort kyn skipti máli.

Í kafla þrjú koma einnig fyrir hugtök sem þarfnast nánari útskýringar. Hugtakið kyn (e. gender) er ekki notað í ritgerðinni sem áhrifabreyta út frá líffræðilegum forsendum heldur út frá félagslegum forsendum. Í því ljósi er kyn samansafn sögu, reynslu og þeirrar samfélagslegu flokkunnar sem fólk er sett í strax við fæðingu og mótár skoðanir, líkamsburð, klæðaburð og reynslu viðkomandi einstaklings. Að sjálfsögðu koma fleiri þættir við sögu, til að mynda hafa stétt, menntun og heilsufar félagslega mótandi gildi (Moore, 1989).

Hugtakið kynjun (e. gendered) kemur fyrir í ritgerðinni enda hluti af fyrstu rannsóknarspurningunni. Kynjun er hugtak sem notað er innan félagsvísinda og vísar til, eins og hugtakið félagslegt kyn, félagslegrar merkingar. Kynjun er hugtak sem notað er til að lýsa því að nafnorðið sem á eftir fylgir er ekki hlutlaust heldur gildishlaðið og í þessu tilfelli út frá öðru kyninu, karli eða konu (Moore, 1989). Spurningin *Er stjórnunarstarfið kynjað?* veltir þar af leiðandi upp þeim möguleika hvort hugtakið og hlutverkið stjórnandi sé karllægt, það er hallist að karlkyni, eða kvenlægt, hallist að kvenkyni, og hvort það birtist fólki sem slíkt ómeðvitað í daglegu lífi.

Í aðferðarfræðikafla ritgerðarinnar er rannsóknaraðferð, rannsóknarsniði og gagnaöflun gerð skil en gerð var eigindleg rannsókn og notast við fyrirbærafræðilega

nálgun á viðfangsefninu, þar sem viðmælendum gafst færi á að ræða upplifanir sínar og reynslu á frjálsgan hátt og rannsóknarspurningarnar voru aðeins til hliðsjónar. Mikil vinna var lögð í val á þátttakendum enda hefur komið í ljós að í fyrri rannsóknum, um karla og konur í stjórnun, hafa úrtök fræðimanna hafa verið afmörkuð við starfsmenn og nemendur í viðskiptafræðideildum háskóla, væntanlega vegna góðs aðgengis þeirra fræðimanna sem rannsóknirnar gerðu. Aðrar rannsóknir hafa byggt sýnar tilgátur og rannsóknir á þeim. Vegna þessa, voru viðmælendur valdir eftir menntunarstigi og var aðeins einn þeirra úr viðskiptafræði.

Í kafla fimm er greining og túlkun gagna þar sem niðurstaða viðtalanna er birt í samræmi við uppsetningu rannsóknarspurninganna, sem lagt var upp með í byrjun. Svör viðmælendanna og túlkun viðtalanna er gerð skil í samræmi við hverja spurningu fyrir sig þar sem kenningum úr fræðihluta ritgerðarinnar er beitt á niðurstöðurnar úr viðtölunum í lok hvers kafla fyrir sig. Allar niðurstöðurnar eru svo dregnar saman í kafla sex og fjallað um þær í samhengi þar til niðurstaða fæst í lokin. Lokaorð ritgerðarinnar fylgja þar á eftir með tillögum um úrbætur.

2 Stjórnunarstarfið

„If you keep your people well informed and let them use their brains, you'll be amazed at how they can help manage costs” (Blanchard, 2007:9).

Fræðileg orðræða um leiðtoga er gjarnan samhliða umfjöllun um stjórnendur. Skilin þar á milli virðast óskýr en þó eru skilgreiningarnar misjafnar og að sama skapi virðast hlutverkin vera það einnig. Á meðan stjórnendur eiga að sjá um efnislega hluti eins og arðsemi, skipulagningu og mælanlega stjórnun er oft vísað til leiðtoga á þann hátt að hann nái að virkja fólk á huglægán hátt með sér í tiltekin verkefni. Hann virðist því ná völdum með því að ná til þeirra tilfinningalega á meðan stjórnandinn nær til starfsfólksins í nafni stöðu sinnar og valds (Blanchard, 2007; Daniels og Daniels, 2007).

Árangur við stjórnun

„You don't lead by results; you lead to results; and only behavior will get you there” (Daniels og Daniels, 2007:52).

Samkvæmt Daniels og Daniels (2007) er hlutfall leiðtoga eða stjórnenda, sem sýna ekki fram á árangur í Bandaríkjunum 50 - 60 prósent. Þessar tölur eru samkvæmt þeim ekki úr takti við það sem viðskiptafréttir fjalla um. Ástæðuna telja þeir vera, eins og Patiar og Mia (2009) bentu á, ofuráhersla á fjárhagslegan árangur en minna horft í huglæga þætti eins og stjórnunarstíl.

Ljóst er að árangur skipulagsheilda næst með samvinnu og samhæfingu allra, ekki aðeins stjórnenda heldur hæfni þeirra til að leiða þann mannauð er þeir hafa yfir að ráða. Mörg dæmi eru um skipulagsheildir sem hafa notið markaðsráðandi stöðu en misst hana vegna stjórnenda sem áttu í erfiðleikum með samskipti við starfsfólk, gátu ekki samhæft gildi skipulagsheildarinnar við gildi starfsfólks síns og náðu þar af leiðandi ekki að samhæfa stefnu mannauðsins við stefnu skipulagsheildarinnar. Hegðun þeirra og framkoma urðu til þess að framleiðni og sköpunarkraftur dvínaði (Daniels og Daniels, 2007). Stavrou-Costea segir rannsóknir benda til þess að skipulagsheildir sem nýta mannauð sinn á árangursríkan hátt, sýni fram á meiri hagnað, meiri framleiðni og hærra markaðsvirði en önnur þar sem þau mæta þörfum skipulagsheildarinnar, hluthafa, fjárfesta, viðskiptavina, starfsmanna og

samfélagsins í heild sinni. Ætlast er til að mannauðsstefna skipulagsheilda sameinist viðskiptastefnu þeirra til þess að æskileg útkoma náist (Stavrou-Costea, 2002). Til þess þarf að ráða og þjálfa hæfa stjórnendur sem geta nýtt sér þær aðferðir sem til eru og félagslega færni og kunna að nota þær við réttar aðstæður. Þannig mætti sameina hina mismunandi stjórnunarstíla ef stjórnandinn býr yfir þekkingunni, veit hvert á að nálgast hana, kann að beita henni, veit hvenær er best að sleppa því og hefur vit til að greina þar á milli (Daniels og Daniels, 2007).

Hlutverk stjórnenda

Hlutverk stjórnenda er bæði óáþreifanlegt og áþreifanlegt. Þeir þurfa að samhæfa og hvetja til samvinnu þannig að starfsfólkið geti hrint hugmyndum og aðgerðum í framkvæmd. Stjórnendur eru ekki þeir sem framkvæma mest heldur aðstoða við að skapa og viðhalda innra og ytra skipulagi, aðstæðum og viðhorfum sem verða til þess að starfsfólk hrindir aðgerðum í framkvæmd (Gosling og Mintzberg, 2003; Mintzberg, 1994). Þeir þurfa að skipuleggja og gera áætlanir sem og hanna og hrinda í framkvæmd stefnum og breytingum þegar það á við. Þá er hlutverk stjórnenda að sjá til þess að öll tæki og tól séu til staðar svo mannauðurinn geti skilað arðsemi (Edersheim, 2007).

Eitt af óáþreifanlegum áskorunum mannauðsstjórnunar er að sjá til þess að starfsfólki líði vel í vinnunni, það njóti virðingar og sjálfstæðis (Edersheim, 2007) enda fer langmestur tími stjórnenda í samskipti (Mintzberg, 1989). Áskoranir stjórnandans fela einnig í sér þætti eins og samskiptahæfni og sveigjanleika og þurfa þeir að hafa gott innsæi (Cooper og Lennis, 1999), vera sanngjarnir, aðgengilegir (Hofstede, 1994), auk þess sem þeir þurfa að auka skilvirkni og framleiðni og skapa stöðugleika (Yukl, 2006). Það mæðir því mikið á stjórnendum sem þurfa að takast á við krefjandi samskipti og viðfangsefni daglega (Riggio, 2008).

Gosling og Mintzberg (2003) segja að stjórnendur sem stjórna með samvinnu hlusti meira en þeir tala og sækist eftir því að fara út af skrifstofunni sinni til þess að hitta fólk í stað þess að einangra sig yfir tölum og gröfum. Þeir leyfa fólk að stjórna vinnu sinni, hvetja til samvinnu milli samstarfsfélaga og leyfa starfsfólki að leiða tiltekin verkefni.

Mannauðsstjórar þurfa oft að taka ákvarðanir hratt, hafa færni til þess að meta kringumstæður á hverjum tíma og takast á við mannleg viðfangsefni sem oft eru tilfinningalega krefjandi, til að mynda ágreining starfsfólks, breytingar í lífi starfsfólks eða á vinnustað, persónuleg mál starfsfólks og erfið vinnutengd mál (Fisker, Schoenfeldt og Shaw, 2003).

Samkvæmt Peter Drucker (2007) er ákvarðanataka mikilvægt verkefni innan stjórnunar og myndi eingöngu flokkast sem ákvörðun ef hún er framkvæmd. Í því felst til dæmis að ráða fólk og reka, búa til starfslýsingar, hanna vinnuferla og taka þátt í árangursmælingum og stefnumótun skipulagsheildarinnar. Þeir hugsa til þess að fólk hafi viðunandi vinnuástöðu og að vinnuumhverfið sé í lagi og þeir sjá um öryggis- og launamál (Riggio, 2008; Drucker, 2006). Jafnframt hafi þeir yfirsýn yfir framleiðni starfsmanna sinna og hegðun þeirra á vinnustað (Riggio, 2008; Fisker, Schoenfeldt og Shaw, 2003). Það kemur því eflaust spáskt fyrir sjónir þegar Peter Drucker heldur því fram að flestir sem vinna við starfsmannastjórnun viðurkenni að þeir óttist að aðrir sjái ekki þann virðisauka sem þeir leggja til skipulagsheildarinnar. Starfsmannamál hafa svo yfirgripsmikið svið að þau ná yfir bæði stjórnendapætti og leiðtogahætti, ferla og tækni annars vegar og líðan og hvatningu hins vegar (Drucker, 2006).

Gosling og Mintzberg (2003) hafa rannsakað störf stjórnenda í mörg ár og hafa komist að því að ýmislegt í hlutverki stjórnandans er óáþreifanlegt og því ekki sýnilegt. Þeir nálgast stjórnunarstarfið sem marga samverkandi þætti sem koma saman í eina heild. Mintzberg (1994) hefur gagnrýnt ýmsa virta fræðimenn innan stjórnunarfræðinnar fyrir að slíta hlutverkin úr samhengi með því að benda á að eitt hlutverkið sé mikilvægara umfram annað. Að hans mati felst stjórnunarstarfið í mörgum samverkandi þáttum sem allir hafa áhrif hver á annan í daglegu lífi stjórnandans. Hlutverk stjórnandans (Gosling og Mintzberg, 2003) eru krefjandi og margvísleg en til þess að geta sinnt þeim þurfa stjórnendur að hafa þroska og reynslu og þekkja sjálfa sig vel til þess að ná árangri í samskiptum sem fela í sér áþreifanlega þætti eins og samninga en einnig til þess að hafa getu til þess að fara yfir og meta þær framkvæmdir búið er að fara í. Að auki þurfa stjórnendur að hafa þessa eiginleika til þess að vera meðvitaðir um það hvenær tiltekið hlutverk á að nota við tiltekna kringumstæður.

Samskiptahlutverk stjórnandans

Mintzberg (1989) hefur sett fram kenningu þar sem hann skiptir starfssviði stjórnanda í þrjá megin flokka með nokkrum undirflokkum. Fyrsti flokkurinn er samskiptahlutverk (e. interpersonal roles) stjórnandans sem skiptast niður í fyrirmynd (e. figurehead role), leiðtoga (e. leader) og tengilið (e. liaison).

Sem fyrirmynd er stjórnandinn að fara eftir settum reglum um samskipti og samskiptahætti ásamt því að halda mikilvægum siðarvenjum í heiðri þar sem það á við. Sem leiðtogi er stjórnandinn að draga vagninn, hann kemur á ráðningasambandi eða lýkur því, sér um að starfsfólk fái þjálfun og endurmenntun og er ábyrgur fyrir þeirri deild, sviði eða skipulagsheild sem hann stjórnar. Leiðtoginn hvetur og veitir innblástur til starfsmanna sinna svo að viljinn og ánægjan til að ljúka tilteknu verki sé til staðar (Mintzberg, 1989).

Sem tengiliður myndar stjórnandinn tengsl við fólk utan síns umdæmis, sem tengist því á beinan eða óbeinan hátt. Stjórnendur mynda tengsl við viðskiptavini, tengiliði í stofnunum og skipulagsheildum sem hafa áhrif eða geta haft áhrif á afkomu og stöðu fyrirtækisins á markaði, við stjórnendur í öðrum skipulagsheildum og fleiri. Tengslanet eins stjórnanda getur orðið viðamikið og afar mikilvægt skipulagsheildinni þar sem það hjálpar stjórnandanum að byggja upp net þar sem mikilvægar upplýsingar eru gefnar upp hvort sem þær varða reksturinn eða aðra þætti (Mintzberg, 1989).

Í kjölfar mikillar tæknivæðingar hafa samskiptaleiðir innan skipulagsheilda breyst talsvert og samkvæmt Yukl (2006) hefur með tilkomu tölvupósts myndast farvegur til að gantast og þar af leiðandi skapast tækifæri fyrir stjórnendur að viðhalda góðum tengslum við starfsfólkið sitt og aðra stjórnendur. Þessi aðferð er mikilvæg til að viðhalda góðum samskiptum og þægilegu andrúmslofti milli stjórnenda og starfsfólks og í kjölfarið tækifæri fyrir stjórnendur til að þroska samskiptaeiginleika sína.

Stjórnandinn sem upplýsingafulltrúi

Stjórnandi þarf að hafa yfirgripsmikla þekkingu og yfirsýn yfir rekstri skipulagsheildar sinnar. Yfirleitt hefur stjórnandinn aðgang að upplýsingum allra starfsmanna sinna sem og aðgang að upplýsingum sem starfsmenn hafa ekki. Mikill tími stjórnenda fer í samskipti og upplýsingaöflun og upplýsingagjöf. Hann er

miðpunktur skipulagsheildarinnar og má segja að samskipti sé hugtak sem nái yfir nær öll störf stjórnandans. Mintzberg segir að upplýsingahlutverk (e. informational roles) stjórnandans skiptist í þrjú hlutverk; eftirlitshlutverk (e. monitor role), upplýsingamiðlunarhlutverk (e. disseminator role) og hlutverk talsmanns (e. spokesperson role) (Mintzberg, 1989).

Í eftirlitshlutverkinu aflar stjórnandinn upplýsinga úr ýmsum áttum, leitar eftir upplýsingum sem hann telur sig vanta og sækir aðrar sem hann telur sig þurfa jafnvel þó hann þurfi að erfiða við að fá þær upplýsingar. Upplýsingarnar sem stjórnandinn aflar eru af ýmsu tagi, allt frá slúðri um samstarfsmenn í það að fá upplýsingar sem hafa rekstrarlegt mikilvægi (Mintzberg, 1989). Drucker (2007) mælir með því að stjórnendur athugi það sjálfir og fylgist með hvort verið er að stefna í rétta átt og hvort öllum ferlum er nægilega vel sinnt í ákvarðanatökuferlinu.

Sem upplýsingamiðlari þarf stjórnandinn að láta réttum aðila í té viðeigandi upplýsingar á víðu sviði. Hann, sem miðpunktur skipulagsheildarinnar, útteilir upplýsingum til starfsmanna sinna og hefur samskipti við aðra stjórnendur annarra sviða í sama tilgangi auk þess að afla upplýsinga frá þeim (Mintzberg, 1989).

Í hlutverki talsmanns er stjórnandinn að sinna almannatengslaþörfum skipulagsheildarinnar með því að sinna ytri upplýsingagjöf á markvissan hátt til fjölmiðla, hluthafa og viðskiptavina. Stjórnandinn þarf jafnframt að veita upplýsingar til annarra stjórnenda skipulagsheildarinnar og gagnvart öllum aðilum þarf hann að koma vel fram, vera hvetjandi og eiga auðvelt með samskipti við alla hlutaðeigendur (Mintzberg, 1989).

Ákvarðanataka

Upplýsingaöflun er einn lykilþátta góðrar ákvarðanatöku og hefur stjórnandinn þá yfirsýn til þess að taka rétta ákvörðun fyrir skipulagsheildina. Þriðji flokkur Mintzbergs er ákvarðanatökuhlutverk stjórnandans sem skiptist í fjögur hlutverk; frumkvöðlahlutverk (e. entrepreneur), krísustjórnunarhlutverk (e. disturbance handler role), auðlindamiðlari (e. resource alligator) og samningshlutverk (e. negotiator) (Mintzberg, 1989).

Sem frumkvöðull reynir stjórnandinn að gera umbætur á skipulagsheildinni og aðlaga hana að nýju samkeppnisumhverfi ef með þarf. Stjórnandinn sem frumkvöðull notast við þær upplýsingar sem hann fær við áður nefnt eftirlit þar sem

hann skimar eftir nýjum tækifærum og í hlutverki frumkvöðuls innleiðir þær breytingar sem þarf til að nýta þessi tækifæri (Mintzberg, 1989).

Sem krísustjórnandi þarf stjórnandinn að laga og bæta ytri aðstæður sem hafa áhrif á skipulagsheildina og afkomu hennar. Hann þarf að bregðast við neikvæðri umfjöllun, verkföllum og ytri ógnunum sem steðja að áður en aðstæður verða að krísu. Góðir stjórnendur reyna að sjá ógnanir og veikleika fyrir með greiningu en ekki er alltaf hægt að gera ráð fyrir ytri aðstæðum þar sem skjótt skipast veður í lofti (Mintzberg, 1989).

Í hlutverki auðlindamiðlara deilir stjórnandinn út ábyrgð og verkefnum og sparar og nýtir þar af leiðandi dýrmæta auðlind sem er tími hans sem og tímastjórnun starfsmanna. Þá þurfa þeir að hafa í huga hvaða áhrif ákvörðun sem þeir taka hefur á aðrar ákvarðanir og stefnu skipulagsheildarinnar. Þeir þurfa að vita hvort þeir sem þurfa að vinna með hana og koma henni í framkvæmd séu upplýstir og ánægðir með ákvörðunina sem og hafa í huga að ekki sé verið að ofnýta þann auð sem er í fyrirtækinu (Mintzberg, 1989).

Mikill tími stjórnenda fer í hlutverk samningamanns þar sem semja þarf um kaup og kjör, vinnuástöðu og verkefni. Gera þarf samninga við viðskiptavinum og aðra sem að skipulagsheildinni koma (Mintzberg, 1989). Oft þarf að finna málamiðlun við ákvarðanatöku og þarf stjórnandinn þá að hafa þekkingu og réttar upplýsingar á viðfangsefninu (Drucker, 2007).

Kenningar Peter Drucker (2007) eru svipaðar Mintzberg en útfærðar á ólíkan hátt. Það sem er sameiginlegt er að stjórnendur hafi það góða yfirsýn að þeir sjái að þær ákvarðanir sem taka þarf séu bæði stefnumiðaðar og heildrænar. Þar af leiðandi er það ekki endilega hraði ákvörðunartökunnar sem gildir heldur þarf hún að vera nógu einföld til þess að vera framkvæmanleg. Framkvæmdin sjálf getur tekið langan tíma en á meðan þeir sem eiga að fylgja henni eftir sjá og vita hvað um ræðir og stjórnandinn heldur þeim við efnið er ákvörðunin framkvæmanleg. Drucker lýsir ákvarðanatöku stjórnanda sem tekin er án þess að starfsmenn hafi fengið að koma með sínar skoðanir og rökrætt um þær sem „*örvæntingarfullt teningakast fjárhættuspilara*“ (Drucker, 2007, bls. 140).

Leiðtogahlutverkið

Hugtakið forysta (e. leadership) er hægt að skilgreina sem áhrifaferli þar sem tilteknum hóp er beint að tilteknu markmiði (Northouse, 2010) því án markmiðs er ekki þörf á forystu (Blanchard, 2007). Fremstur til forystu er leiðtogi (e. leader) sem getur gegnt hlutverki yfirmanns, stjórnanda eða formanns, einhver einstaklingur sem hefur áhrif á hóp fólks til þess að ná sameiginlegum markmiðum (Northouse, 2010). Dæmi um fræga leiðtoga eru Katrín mikla, Jóhanna af Örk (Klenke, 1996), Martin Lúther King og Gandhi (Blanchard, 2007). Til eru þó óformlegir leiðtogar sem hafa ekki titil eða stöðu en eru samt í forystu. Þessir aðilar eru leiðtogar hóps þar sem þeir búa yfir ákveðnum persónueinkennum sem hópurinn metur honum til tekna (Riggio, 2008).

Hugtakið leiðtogi stendur fyrir manneskju sem mótar hugmyndir, fólk, skipulagsheildir og samfélög í heild sinni. Leiðtogi hefur áhrif á hugsun og tilfinningar annarra (Adler, 1999) ásamt því að þróa hlutverk, framtíðarsýn, gildi og siðareglur fyrir tiltekin hóp. Þeir eru jafnframt afl sem virkjar og breytir, hefur yfirsýn, áhrif, skýra framtíðarsýn og er skapandi. Þá skapa leiðtogar umhverfi fyrir fylgjendur sína þar sem þeir geta látið ljós sitt skína (Daniels og Daniels, 2007).

Samkvæmt stjórnunarfræðunum gegna stjórnendur (e. managers) eilítið öðru hlutverki en leiðtogar. Peter Drucker (Edersheim, 2007) heldur því fram að stjórnun snúist fyrst og fremst um fólk en þar á eftir snúist stjórnun um tækni og ferla. Verðmæti stjórnandans felast í þekkingu hans en verðmæti eru ekki síst falin í mannauðnum sem stjórnað er innan hveurrar skipulagsheildar. Þessi verðmæti auka verðgildi skipulagsheilda yfirleitt. Aftur á móti bendir hann á að það að læra stjórnun er eitt en erfiðast er að beita þekkingunni þegar í stjórnunarstöðuna er komið þar sem eðli stjórnunar er að yfirfæra þekkingu í framleiðslu.

Samkvæmt Daniels og Daniels (2007) er hlutverk stjórnenda að fást við fólk og því þurfa þeir að huga að hinu mannlega í fari sínu og samskiptum. Samkvæmt Daniels bræðrunum sjá margir stjórnendur ekki mikilvægi samskiptahátta sinna þar sem þeir horfa fyrst og fremst á afköst og tölur. Á hnattvæðingartímum þurfa stjórnendur að kunna að hlusta og spyrja (Hofstede, 1994; Edersheim, 2007) auk þess sem þeir þurfa að kunna tiltekna samskiptahæfni (e. people skills), þjálfun (e. coaching) (Cooper og Lennis, 1999). Þessir eiginleikar eru allir nauðsynlegir þar

sem 80 prósent stjórnunarstarfsins felur í sér samskipti, meðal annars vegna starfsmannamála og ákvarðanatöku. Þá þurfa stjórnendur að geta tekið ákvarðanir í samvinnu með starfsfólki sínu þar sem aukin ábyrgð eykur starfsánægju og þar af leiðandi framleiðni¹. Viðhorf starfsfólks til starfs síns tengist einnig ánægju þess í starfinu og starfsmannaveltu skipulagsheilda (Riggio, 2008). Þar af leiðandi telja Daniels og Daniels (2007) að stjórnendur ættu að vera ábyrgir fyrir starfsmannaveltu innan skipulagsheilda sem og fjarveru starfsmanna þar sem hegðun stjórnenda hefur neikvæð áhrif. Þetta bendir til þess að stjórnendur hafi áhrif á tilfinningar starfsmanna sinna eins og leiðtogar gera. Á vinnumarkaði í dag er einnig gerð sú krafa að leiðtogar skili fjárhagslegum arði og kunni að stjórna hinum efnislegu þáttum skipulagsheilda. Þar af leiðandi eru hlutverk stjórnenda sem og eiginleikar þeirra mikilvægir þættir þegar ráðið er í stöðu stjórnenda og ber að horfa til beggja þátta (Yukl, 2006).

Það er ljóst að leiðtogar og stjórnendur gegna svipuðum hlutverkum, sem er að eiga í samskiptum við fólk og fá það með sér til að ná tilteknum markmiðum. Aftur á móti er ekki óalgengt að stjórnendur hunsi hin mannlegu og huglægu sjónarmið stjórnunarfræðanna í þeirri trú að það leiði til meiri fjárhagslegs arðs. Það hefur hins vegar leitt til meiri arðsemi skipulagsheilda að hafa stjórnendur innanborðs sem líta á hið óáþreifanlega framlag starfsfólks sem virðisauka enda er það ánægjan við vinnuna sem skiptir máli þegar öðrum grunnþörfum er fullnægt svo sem öryggi, fæði og húsaskjóli. Meiri líkur eru á að starfsfólk leggi til óumbeðið aukaframlag þegar stjórnendur sýna virðingu og hafi mannleg sjónarmið að leiðarljósi en það gerist oft þegar góður stjórnandi er einnig góður leiðtogi (Edersheim, 2007).

Gosling og Mintzberg (2003) segja að aðgreining leiðtoga frá stjórnanda sé ekki viðeigandi enda sé um sama hlutverk að ræða með ólíkum útfærslum. Samkvæmt Daniels og Daniles (2007) má sjá útfærslurnar á því að mögulegt sé að vera góður leiðtogi en lélegur stjórnandi með því að vera drífandi og fá fólk með sér en hafa óljós markmið og litla skipulagshæfileika. Yukl (2006) og Mintzberg (1973) eru

¹ Þess skal þó getið að starfsánægja (e. job satisfaction) tengist mörgum þáttum og væri það einföldun að eigna einum þætti áhrif á þá breytu. Starfsánægja tengist öðrum þáttum eins og til dæmis aukinni ábyrgð í starfi, stjórnunarstíl, samskiptum á vinnustað bæði við yfirmenn og samstarfsmenn, vinnuaðstæðum, launum og mörgu fleira. Óánægja í starfi getur skilað sér í minni tekjum skipulagsheilda vegna fleiri fjarverustunda, veikindadaga og minni gæðum í vinnu og afköstum. Hafa þarf þó í huga að fleiri þættir en starfsánægja geta haft áhrif.

sammála um að æskilegt er að stjórnendur búi yfir leiðtogahæfni því það er þáttur af hlutverki stjórnenda að fara í hlutverk leiðtogans með því að vera drifandi og hvetjandi. Í sama streng taka Daniels bræðurnir og Peter Drucker sem segja hlutverk stjórnenda að ýta við og hvetja starfsmenn sem og að búa til vænleg skilyrði til framleiðni sem tengist því aukaframlagi sem skipulagsheildir þurfa til að skila frammúrskarandi árangri (Daniels og Daniels, 2007; Edersheim, 2007). Jafnframt þurfa starfsmenn að leggja til aukaframlagið óumbeðnir vegna þess að þeim langar til þess. Leiðtogi myndi þá skapa slík skilyrði að fylgjandi finni hjá sér þörf, hvata og löngun til þess að leggja meira af mörkum en ætlast er til af honum (Daniels og Daniels, 2007).

Norman Schwarzkopf, yfirmaður herafla Bandaríkjanna í fyrra Persaflóastríði, er dæmi um mann með slíka stjórnenda- og leiðtogahæfni en hann leiddi svokallaða *Sandstorms*-aðgerð (e. operation Sandstorm) Bandaríkjahers þegar ráðist var landleiðina inn í Írak frá Kúveit með svo frammúrskarandi árangri að talað var um að þetta hefði verið mesti sigur bandarískra hermanna frá því að innrásin í Normandí átti sér stað í síðari heimstyrjöldinni. Schwarzkopf sýndi skipulagshæfileika, samhafingrahæfileika, ákvörðunarhæfileika sem telja til hlutverks stjórnanda sem og leiðtogahæfileika með því að virkja heraflann með sér í verkefnið. Aðspurður sagði Schwarzkopf að mesta áskorun leiðtoga væri „*að fá fólk til að gera sjálfviljugt tiltekna hluti sem það myndi annars ekki gera undir venjulegum kringumstæðum*” (Daniels og Daniels, 2007:37).

Ljóst er að stjórnenda- og leiðtogahlutverk eru samofin og samkvæmt stjórnendaorðræðunni sem gerð hafa verið skil hér á undan er æskilegt fyrir stjórnendur að þjálfra með sér leiðtogahæfni. Framvegis verður fjallað um þessi hlutverk undir sameiginlegu hlutverki stjórnanda. Hér á eftir verða kenningar stjórnunarfræðanna er lúta að ólíkum stjórnunarstílum gerð skil og verða sérstaklega kenningarnar um umbreytingarforystu og framkvæmdarforystu til umfjöllunar.

Umbreytingarforysta

Osborn og Marion (2009) halda því fram að sá stjórnunarstíll sem gefi mestan árangur sé umbreytingarforystu (e. transformational leadership). Þau segja að umbreytingarforystan feli í sér þá hugmyndafræði og þau gildi að virkja hið óvirka. Þau halda því jafnframt fram að þessi gerð stjórnunarstíls sé ákvarðandi þáttur í

velgengni skipulagsheilda og styðja rannsóknir Patiar og Mia (2009) það en niðurstöðurnar benda til þess að þessi tiltekni stjórnunarstíll sé til þess fallinn að skila mestum árangri á hörðum samkeppnismarkaði. Samkvæmt Bass (1985) hafa umbreytingaleiðtogar skýra sýn og hafa hæfileika til að koma sinni sýn í hugskot fylgjenda sinna. Þannig ná þeir að hvetja þá og fá þá til þess að skila auknu framlagi miðað við það sem ætlast er til af þeim í upphafi. Hann segir að eftirfarandi fimm atriði einkenni umbreytingaleiðtogann; hugmyndafræðilegir eiginleikar (e. idealised attributes), hugmyndafræðileg hegðun þar sem tilgangi og markmiði er komið til skila með sameiginlegri sýn (e. idealised behavior), hann sé andlega hvetjandi (e. inspirational motivation), hafi getu til að útskýra tilgang einhvers á einfaldan hátt, vitsmunaleg örvun (e. intellectual stimulation) og síðast en ekki síst að hafa getu til að velja rétta aðila í rétt verk úr hópi starfsmanna. Hann segir þá breyta gildum starfsmanna sinna eða fylgjenda og búa yfir persónutöfrum. Schaap, Stedham og Yamamura (2008) virðast skilgreina einkenni umbreytingaleiðtogans á svipaðan hátt og leggja áherslu á tilfinningagreind leiðtogans og að hann virkji þennan eiginleika hjá starfsmönnum sínum. Riggio (2008) segir einkenni umbreytingaleiðtogans þau að hann breytir gildum og viðhorfum starfsmanna sinna. Á þann hátt nær hann að samræma gildi skipulagsheildarinnar við gildi starfsmanna með því að breyta eða hafa áhrif á gildi þeirra síðarnefndu. Með viðhorfsbreytingunum nær hann auknu þjónustustigi, til dæmis úr neikvæðu viðhorfi í jákvætt og þannig nær hann hámarksárangri. Enda samkvæmt Schaap, Stedham og Yamamura (2008) endurspeglar skipulagsheildir viðhorf, gildi og hegðun þeirra sem móta þær. Jafnframt heldur Bass (1985) því fram að þessi stjórnunarstíll sé meira hvetjandi og auki tryggð meðal starfsmanna. Osborn og Marion (2009) segja að þannig stjórnendur geti virkjað vilja starfsmanna til að skila aukaframlagi við vinnu sína. Burke og Collins (2001) fundu í sínum rannsóknum að stjórnunarstíllinn umbreytingastjórnun væri tengdur (e. correlated) við nokkra þætti stjórnendahæfni sem væru jafnframt tengdir árangri. Þá halda Patiar og Mia (2009) því fram að bein tengsl séu á milli góðrar frammistöðu starfsmanna og umbreytingarforystu.

Framkvæmdarforysta

Önnur tegund stjórnunarstíls er framkvæmdarforysta (e. transactional leader). Þar er lögð meiri áhersla á hönnun ferla, skilgreiningu hlutverka og leiðbeining starfsfólks

til að ná tilteknum fyrirfram ákvörðuðum árangri svo hægt sé að greiða út árangurstengdar greiðslur. Framkvæmdarforystan er víxlferli sem byggir á gagnkvæmum skuldbindingum og setur markmið, fylgist með og stjórnar. Þessi stjórnunarstíll er í kenningunni talinn fela í sér eftirfarandi þrjá þætti; í fyrsta lagi umbunarstjórnun (e. contingent reward leadership) sem vísar til þess að stjórnandinn skilgreinir hlutverk og verkefniskröfur og veitir starfsmönnum sínum efnisleg eða huglæg verðlaun byggt á þeim markmiðum sem nást. Í öðru lagi leiðréttingarstjórnun (e. management-by exception) þar sem stjórnandinn einbeitir sér fyrst og fremst að því að væntingum sé náð og grípur aðeins í taumana þegar mistök hafa átt sér stað. Í þriðja og síðasta lagi er það afskiptalaus forysta (e. laissez-faire leadership) sem vísar til stjórnanda sem er óvirkur þar sem hann forðast að taka ákvarðanir, forðast ábyrgð og notar ekki áhrif sín. Þessi stjórnunarstíll er talinn vera áhrifaríkur þegar leiðtoginn tekur meðvitað val um að nota hann en annars er hann yfirleitt talinn skila minnstum árangri (Antonakis, Avolio og Sivasubramaniam, 2003).

Samkvæmt Bass á þessi stjórnunarstíll erfiðara með að aðlagast hörðum og síbreytilegum samkeppnismarkaði (1985) þar sem áherslan er á verkferla og skilgreiningar en ekki virkjun mannauðsins. Jafnframt hafa rannsóknir Patiar og Mia (2009) sýnt að þegar framkvæmdarforysta er notuð innan skipulagsheilda í þjónustugeiranum leiði það til minni starfsánægju og tryggðar við skipulagsheildina sem aftur leiði til verri þjónustu og framleiðni. Samkvæmt Riggio, hentar þessi tiltekni stjórnunarstíll betur skipulagsheildum þar sem tengsl leiðtoga og fylgjenda byggja á gagnvirkni eins og að skiptast á peningum og vinnu (Riggio, 2008). Mætti halda því fram að framkvæmdarforysta ætti betur við í verktaka starfsumhverfi þar sem tiltekin einstaklingur eða skipulagsheild er ráðið í tiltekin tíma til þess að ljúka ákveðnu verki. Þarf þá ekki að eiga sér stað persónuleg eða tilfinningaleg hvatning heldur er um bein viðskipti að ræða og hvatningin er samningur sem báðir aðilar hafa gert með sér (Beardwell, Holden og Claydon, 2004).

Aðrar kenningar um forystu

Stjórnunarstíll á sér tíma og rúm við tilteknar aðstæður. Með kenningunni um aðstæðubundna forystu (e. contingency leadership theory) er því haldið fram að tilteknir leiðtogar myndu til að mynda ekki njóta fylgis nema ákveðnar aðstæður

leyfi leiðtogastíl þeirra að njóta sín enda eigi hann við þær aðstæður sem samræmast stjórnunarstílnum hverju sinni (Hughes, Ginnett og Gurphy, 2006). Þannig geta afkastamiklir og verkefna miðaðir leiðtogar (e. task-oriented) verið góðir við tiltekna aðstæður og samskiptamiðaðir leiðtogar (e. relationship-oriented) góðir við aðrar aðstæður. Sem dæmi um þetta má nefna tilraun sem gerð var til að breyta stjórnunarháttum í lögreglunni úr valdboðslegum stjórnunarháttum í þátttökustjórnun þar sem starfsmenn áttu að taka þátt í ákvörðunum sem og hafa eitthvað að segja um hvaða stefnu ætti að taka. Þetta voru lögreglumennirnir óánægðir með þar sem þeir voru óvanir slíku fyrirkomulagi og fannst best að taka við beinum skipunum sérstaklega á ögurstundu. Leiðtogastíllinn þarf að vera viðurkenndur af starfsmönnum til þess að árangur náist (Riggio, 2008).

Ýmsar tegundir stjórnunarkenninga hafa verið settar fram og er ljóst að einstaklingar velja sér stjórnunarstíl eftir aðstæðum hverju sinni. Sumir leiðtogar eða stjórnendur hafa getað tileinkað sér mismunandi stjórnunarstíla á meðan aðrir eru fastir í einni tegund stjórnunarstíls. Fyrst ber að nefna kenninguna um persónutöfra leiðtogans (e. charismatic leadership), þar sem tilteknir leiðtogar hafa yfir að búa tilteknum persónueiginleikum sem hrífur fólk með sér, drífur það að og fær það til að samþykkja eða taka þátt í hugmyndafræði leiðtogans. Líklega er einnig um einhvers konar hluttekningu að ræða sem fylgjendur upplifa með leiðtoganum og sameinar þá tilfinningalega. Mahatma Gandhi, John F. Kennedy og Martin Luther King Jr., eru dæmi um leiðtoga eða stjórnendur sem búa yfir persónutöfrum (Riggio, 2008).

Í framhaldi af því má geta þess að stjórnunarstíll er ekki stök áhrifabreyta í sjálfu sér. Sú stjórnunaraðferð er stjórnendur beita er í samhljómi við þann mannauð sem er til staðar innan hvernar skipulagsheildar fyrir sig. Einn stjórnunarstíll hentar vel við vissa fyrirtækjamenningu en annar ekki. Það getur svo snúist við með tímanum þar sem starfsmenn og menning vinnustaðarins þroskast og breytist. Þannig er mannauðurinn virkur aðili í þessu sambandi sem þarf, eins og kom fram í dæminu hér á undan, að vera í samhljómi við þann stjórnunarstíl sem notaður er. Án samhljóms, er stjórnunarstíllinn óvirkur og gagnslaus (Riggio, 2008). Vald stjórnenda fæst ekki eingöngu vegna stöðu þeirra, heldur einnig vegna þess að starfsmenn samþykkja valdhafann. Þegar starfsmenn sinna ekki beiðnum stjórnenda,

er það vegna þess að þeir hafa ekki trú á honum eða stjórnunarstíl hans. Aðgerðarleysi starfsmanna eða skeytingaleysi þeirra er þar af leiðandi eitthvað sem stjórnendur ættu að skoða betur, því hann hefur sjálfur átt þátt í að skapa þær kringumstæður (Daniels og Daniels, 2007).

Stjórnendur þurfa aftur á móti að hafa trú á því sem þeir standa fyrir og þeim aðferðum sem þeir beita til að ná fram árangri og sannfæra starfsmenn sína um að stefna þeirra sé marktæk og trúverðug. Sjálfsöryggi (e. self-efficacy) er mikilvægt fyrir leiðtoga ella fá þeir ekki starfsmenn með sér. Þá þurfa stjórnendur að fylgjast með frammistöðu starfsmanna sinna, hjálpa þeim að setja sér ögrandi markmið og veita uppbyggilega gagnrýni (Riggio, 2008). Spinelli (2006) bendir á að ábyrgur og viðeigandi stjórnunarstíll sé ákvarðandi fyrir velgengni skipulagsheilda í dag. Velgengni þeirra byggir á skilvirkum og árangursríkum ferlum stjórnendateymisins í heild sinni. Í rannsókn sinni reyndi Spinelli að finna tengsl milli umbreytingarforystu, framkvæmdarforystu og afskiptalausrar forystu annars vegar við ánægju starfsmanna hins vegar. Þá reyndi hann að athuga hvort þessir ólíku stjórnunarstílar hefðu áhrif á vilja starfsmanna til þess að leggja aukreitis af mörkum óumbeðið annars vegar og árangur þeirra sem stjórnenda hins vegar. Hann komst að þeirri niðurstöðu að framkvæmdarforystan sé ekki til þess fallinn að fá fólk til að leggja aukalega af mörkum né heldur skilaði sér í meiri ánægju eða auknum stjórnunarlegum árangri. Umbreytingarforystan er aftur á móti líkleg til að skila mestum árangri, meiri ánægju og vilja til að leggja meira af mörkum en ætlast er til. Stjórnunarstíllinn afskiptalaus forysta var að lokum sístur til að skila árangri, ánægju eða aukaframlagi af hálfu starfsmanna.

Eiginleikar árangursríkra stjórnenda

Hin óáþreifanlegu hlutverk stjórnenda krefjast tiltekinna eiginleika (e. characteristics) sem æskilegt er að stjórnendur hafi tileinkað sér til þess að ná sem mestum árangri. Eiginleikar eru þættir sem vísa til persónu fólks, til dæmis hegðun, ásetningur og geta. Eiginleikar eru ekki erfðafræðilegir eiginleikar sem eru meðfæddir heldur samsetning reynslu okkar og upplifana og þau tól og tæki sem við höfum til að vinna úr þeim. Eiginleikar stjórnenda hafa mikil áhrif á árangur skipulagsheilda. Það þýðir þó ekki að eingöngu eiginleikar skipti máli því þeir þurfa

að vera í samræmi við þekkingu og reynslu viðkomandi stjórnanda (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Settir hafa verið fram sex kjarna eiginleikar sem segja til um hvort leiðtogahæfileikar séu til staðar hjá stjórnanda eða ekki og eru þeir; drifkraftur, hvati til að leiða, heiðarleiki og heilindi, sjálfstraust, vitsmunalegur hæfileiki og þekking á starfsemi skipulagsheildarinnar. Að auki eru aðrir eiginleikar sem hafa þó minna vægi en þeir sem taldir voru hér upp á undan og eru þeir sveigjanleiki, aðlögunarhæfni, hraði við ákvarðanatöku og að vera tilbúnir í breytingar (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Drifkrafturinn felur í sér þætti eins og árangurssækni, metnað, kraft, seiglu og frumkvæði en þessir þættir þurfa að vera til staðar hjá stjórnanda sem ætlar sér að ná árangri. Stjórnendur sem ná árangri eru mjög árangursdrifnir og hafa mikinn metnað fyrir því sem þeir ætla sér að gera. Þeir eru jafnframt sífellt að reyna að finna nýjar leiðir til að ná settu marki (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Hvatinn til að leiða eða stjórna er eiginleiki sem rannsóknir hafa sýnt að stjórnendur sem ná árangri búa yfir. Þeir hafa þá hvata til að hafa áhrif á starfsmenn og hugsa mikið um það hvernig hafa megi áhrif á starfsfólk og hvernig hægt er að beita áhrifum, það er, hvernig má nota vald til þess að fá fólk til að gera það sem þeir vilja að það geri. Til eru tvenns konar valdaáhrif sem leiðtogar hafa beitt til þess að nota áhrif sín. Í fyrsta lagi er um að ræða persónuleg valdaáhrif (e. personalized power motive) þar sem stjórnandinn sækist fyrst og fremst eftir völdum til þess að beita þeim. Hvatinn byggist því á því að sækjast eftir því að hafa völd og beita þeim. Þessir stjórnendur hafa litla sjálfstjórn. Í öðru lagi eru félagsleg valdaáhrif (e. socialized power motive) þar sem stjórnandinn notar valdaáhrif sín til þess að koma tilteknum málum til leiðar og ná þar af leiðandi ákveðnu markmiði. Valdaáhrifum er beitt til þess að mynda samstöðu og tengslanet þar sem fleiri en stjórnandinn eru þátttakendur í því að ná settu marki. Þessir stjórnendur taka gagnrýni og leiðsögn vel og fara síður í vörn. Jafnframt hafa rannsóknir sýnt að þessir stjórnendur eru með meiri tilfinningagreind en þeir sem beita persónulegum valdaáhrifum (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Heiðarleika og heilinda eiginleiki árangursríkra stjórnenda er afar mikilvægur þar sem traust þarf að myndast og viðhaldast ef ná á að virkja starfsfólk með til að

ná settu marki. Þennan eiginleika virða flestir stjórnendur við aðra stjórnendur enda er nauðsynlegt að finna að hægt sé að treysta þeim fyrir ábyrgð og að þeir komi fram af heilindum (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Sjálfskraust er nauðsynlegt góðum stjórnendum þar sem starfið sem þeir sinna er afskaplega erfitt þar sem bregðast þarf við mögulegum og ófyrirséðum hindrunum og leysa margvísleg mál sem koma upp. Til þess að stjórnandinn njóti virðingar starfsmanna sinna og sé þar af leiðandi treyst til að leysa mál og bregðast við á réttan hátt, þarf stjórnandinn að hafa sjálfskraust til þess að leysa þau. Stjórnandi með sjálfskraust bregst við á fyrirsjáanlegan hátt án þess þó að leysa málin þannig. Þessi fyrirsjáanlegi viðbragðs eiginleiki er að finna hjá einstaklingum með gott sjálfskraust. Starfsfólk sem finnur þennan eiginleika hjá stjórnendum sínum er óhrætt við að upplýsa yfirmenn sína um hindranir sem upp koma á leiðinni að settu marki. Jafnframt ýta stjórnendur með þennan eiginleika undir sjálfskraust starfsfólks og eru að auki tilbúnir að viðurkenna mistök sín og vilja draga lærdóm af þeim (Kirkpatrick og Locke, 1991). Einstaklingar með gott sjálfskraust eru oftast en ekki í tilfinningalegu jafnvægi og búa yfir jafnaðargeði sem tengist fyrirsjáanlegum viðbrögðum við erfiðleikum. Þeir virka oft flatir sem er missskilið sem skortur á drifkrafti og áhuga (Goleman, 2004). Tilfinningalegt jafnvægi hjá stjórnendum er mjög mikilvægt þegar takast þarf á við ágreining innan skipulagsheilda vegna þess að með jafnaðargeði og tilfinningalegri festu öðlast og viðheldur stjórnandinn virðingu samstarfsfélaga og starfsfólks. Stjórnendur sem eru ekki í tilfinningalegu jafnvægi eiga það aftur á móti til að vera mislyndir og þola álag oft illa og bregðast við með reiði og jafnvel öskrum. Samstarfsfélagar og starfsfólk slíkra stjórnenda treysta þeim síður og eiga erfiðara með að upplýsa þá um erfið mál eða mistök sem komið hafa upp þar sem þeir geta ekki gert ráð fyrir þeim viðbrögðum sem upp koma hjá stjórnandanum (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Vitsmunalegur hæfileiki er enn einn eiginleikinn sem stjórnandi þarf að búa yfir til þess að ná árangri þar sem stjórnendur þurfa að viðá að sér, búa yfir og gefa frá sér á réttum tíma við rétta aðila umfangsmikið magn upplýsinga. Með vitsmunalegum hæfileika getur stjórnandinn notað upplýsingar til þess að taka réttar ákvarðanir, leysa erfið verkefni og svo framvegis. Þeir eru færir í að greina, hafa

góða dómgreind og hugsa út frá mörgum mögulegum sjónarhornum og ekki síst stefnumiðað (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Þekking á starfsemi er lykilþáttur í starfi stjórnandans og þarf hann því að hafa þann eiginleika að geta sett sig inn í ólíka þætti og starfsemi skipulagsheildarinnar. Árangursríkur stjórnandi getur rætt og rökrætt um allar hliðar rekstursins og einingar starfseminnar á sannfærandi hátt og tekið réttar ákvarðanir byggðar á þeirri þekkingu (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Aðrir eiginleikar sem eru mikilvægir hjá árangursríkum stjórnendum er sveigjanleiki, aðlögunarhæfni og að vera fljótir að taka ákvarðanir. Þeir stjórnendur sem hafa yfir að búa áður nefndum kjarna eiginleikum sem gerðum var skil hér á undan, eru fljótir að taka réttar ákvarðanir (Kirkpatrick og Locke, 1991).

Tilfinningagreind

Tilfinningagreind er einn eiginleikinn sem hefur komið fram eftir að grein Kirkpatrick og Locke kom út fyrir níttján árum. Daniel Goleman (2004) fjallaði um tilfinningagreind stjórnenda sem innviði árangursríks stjórnanda og sagði að þættir eins og greind þeirra og tæknilegir eiginleikar væru þarfir en þá aðeins sem nytsamlegir fylgifyiskar tilfinningagreindarinnar. Samkvæmt honum er tilfinningagreind stjórnenda stór áhrifaþáttur í velgengni skipulagsheildar. Hann segir að fólk sem er meðvitað um sjálft sig (e. self-awareness) er í tengslum við eigin tilfinningar og sé þar af leiðandi fært að greina hvaða tilfinningar hreyfa við þeim, öðru fólk og með þeirri vitneskju geti þeir aukið árangur í starfi. Fólk sem er meðvitað um sjálft sig gagnrýnir á uppbyggilegan hátt þegar það er viðeigandi og er með raunhæfar væntingar. Þau eru heiðarleg við sjálft sig og aðra og upplifa það að verkefni sem þau fást við veiti þeim kraft og hvata til að vinna meira. Þau gera grín að eigin mistökum og hafa það gott sjálfstraust að þau eru fyrst til að viðurkenna þau fyrir öðrum. Þau vita takmörk sín, veikleika og styrkleika og eru ekki í vandræðum að ræða þá þætti. Þau eru því heiðarleg sem oft er misskilið sem veikleiki.

Hluti tilfinningagreindarinnar er sjálfstjórn (e. self-regulation) sem felur í sér sama þátt og rætt var um hér á undan, að vera í tilfinningalegu jafnvægi og sýna sjálfstillingu. Fólk með háa tilfinningagreind hefur þann hæfileika að geta rökrætt í huganum við sjálft sig við erfiðar tilfinningalegar aðstæður og tekist á við þær sjálft.

Þannig finna þeir leið til þess að minnka tilfinningalegar sveiflur og eru því líklegri til að vera í andlegu jafnvægi og eru þá enn fremur líklegri til að takast á við erfið mál á árangurríkan hátt. Samkvæmt Goleman er fólk sem er í tilfinningalegu jafnvægi líklegra til að vera sanngjarnt og vekja traust hjá öðrum. Í slíku umhverfi er ekki líklegt að ágreiningur eða óánægja ólgi undir yfirborðinu en meiri líkur eru á að hæfileikaríkt og virðisaukandi starfsfólk flykkist að í von um að fá vinnu á slíkum vinnustað. Skipulagsheildin myndar menningu sem byggir á virðingu, trausti og heilindum og þessir þættir auka styrk hennar (Goleman, 2004).

Einn þáttur tilfinningagreindarinnar er hvati (e. motivation) sem, eins og áður hefur komið fram, er grunneiginleiki árangursríks stjórnanda. Hann nýtur þess að takast á við áskoranir og er stoltur af vinnu sinni. Samkvæmt Goleman sækjast slíkir stjórnendur eftir árangri og vilja því mæla hann hjá sjálfum sér og öðrum innan skipulagsheildarinnar. Þeir eru jákvæðir persónuleikar og vilja sífellt læra og takast á við nýja hluti. Þeir fá starfsfólk með sér og auka tryggð þeirra við vinnustaðinn og halda þar af leiðandi auðveldlega í gott starfsfólk (Goleman, 2004).

Annar þáttur tilfinningagreindar er hluttekning (e. empathy) þar sem viðkomandi einstaklingur hefur hæfni til að setja sig í spor og virða tilfinningar annarra án meðvirkni. Þessi eiginleiki er afar mikilvægur og þáttur hans hefur vaxið með alþjóðavæðingunni síðastliðin ár og þeim öru breytingum sem hafa átt sér stað í samkeppni fyrirtækja. Með því að sýna hluttekningu geta stjórnendur haldið í starfsfólk, þeir eru líklegri til að skilja þann markað sem þeir herja á sem og þarfir viðskiptavina sinna (Goleman, 2004).

Félagsfærni (e. socially skilled) er síðasti þáttur tilfinningagreindar í árangursríkum stjórnendum í grein Golemans. Stjórnendur verða að hafa góða félagsfærni til þess að geta átt samskipti við starfsmenn. Þeir einstaklingar sem búa yfir mikilli félagsfærni eiga stóran kunningjahóp og geta átt samskipti við breiðan hóp fólks. Þeir eru vinsælir og virðast ekki alltaf vera að vinna heldur virðast eyða miklum tíma í samskipti. Mörg dæmi eru þó um að með stórum tengslahóp er hægt að lyfta grettistaki þegar á reynir og skila þá tengslanetin sér til skipulagsheildarinnar. Enn fremur er mikilvægt að hafa í huga að stjórnandi þarf að fá annað fólk til þess að framkvæma vinnu á ýmsum stigum. Til þess þarf hann að búa yfir félagsfærni. Til þess að geta virkjað starfsfólk með sér og sýnt hluttekningu

þarf stjórnandi að búa yfir félagsfærni. Með því að hafa og nýta félagsfærni sína verður tilfinningagreindin sýnileg (Goleman, 2004).

Er hægt að læra stjórnun?

Við meðhöndlun starfsmannamála er yfirfærsla þekkingar úr stjórnunarfræðunum mikilvæg og ákvarðandi að vissu leyti um hæfni stjórnandans undir þessum kringumstæðum. Það reynir á stjórnandann að bregðast við án tafar til dæmis þegar kemur að krefjandi samtölum við starfsfólk. Árangur við meðhöndlun starfsmannamála er því ágætis mælikvarði, þótt huglægur sé, á hvernig stjórnanda gengur að yfirfæra þekkingu sína og reynslu í starfi og á þá leiðtogahæfni sem hann býr yfir. Það má mæla með því að skoða hvernig starfsfólki líður í samskiptum við tiltekinn yfirmann (Drucker, 2007).

Samkvæmt Drucker er það að læra stjórnun einn þáttur en erfiðast er að beita þekkingunni þegar í stjórnunarstöðuna er komið. Eðli stjórnunar er að umbreyta þekkingu í framleiðslu og skipta áherslur stjórnanda máli þar sem þekkingin breytist í verðmæti við notkun (Edersheim, 2007). Longenecker og Fink (2006) hafa gagnrýnt skipulagsheildir þar sem þeir telja þær eyða litlum tíma í stjórnendapjálfun fyrir stjórnendur sína. Þjálfunin nýtist ekki eins vel vegna þess að skipulagsheildirnar gera í 39 prósentum tilvika ráð fyrir því að stjórnendur séu hæfir og með hagnýta stjórnunarreynslu eða menntun þegar þeir taka við stjórnendastöðunni en ekki er skoðað hvort þeir séu færir í samskiptum sem stjórnandi. Longenecker og Fink segja að skipulagsheildir þurfi að meta hvaða hæfni og þekking sé meðal stjórnendanna og hvaða þekking og hæfni þurfi fyrir viðkomandi stöðu því þessir þættir fari ekki endilega saman. Að auki kemur fram hjá Daniels og Daniels að áherslur hafi aukist á að stjórnendur fái þjálfun í samskiptum enda fela starfsmannamál það í sér að takast á við krefjandi aðstæður á fagmannlegan hátt (Daniels og Daniels, 2007). Til þess að svo megi verða þurfa þeir þó að þjálf þá eiginleika sem ræddir voru í kaflanum hér á undan. Þess má þó geta að tilfinningagreind eykst með aldrinum og hægt er að læra hana (Goleman, 2004)

3 Er stjórnendahugtakið kynjað?

“After years of analyzing what makes leaders most effective and figuring out who’s got the Right Stuff, management gurus now know how to boost the odds of getting a great executive: Hire a female” (Sharpe, 2000:20).

Samkvæmt frumgerðarkenningu (e. archetype of leadership) áströlsku fræðikonunnar Amöndu Sinclair (2005) um leiðtogahlutverkið, er hugtakið leiðtogi kynjað að því leyti að við mótun leiðtogahugtaksins hafi það verið tengt hugmyndum um karlmennsku sem hafi orðið til þess að þegar að fólk hugsar um leiðtoga eða stjórnendur hugsar það um karl. Það útskýri hvers vegna konur hafa komist seint til áhrifa og hvernig þeim líður þegar þær komast til áhrifa, en margar virðast eiga í erfiðleikum með að finna sig í rétta hlutverkinu sem stjórnandi. Samkvæmt kenningu Sinclair, sem byggir á rannsókn á kven- og karlleiðtogum í Ástralíu, verða leiðtogar að hafa sterka sjálfsmynd og að kynímynd sé hluti sjálfsmyndarinnar. Ímynd leiðtogans er karllæg þar sem þeir eiga að vera hetjur, kjarkmiklir, harðir af sér, sjaldan veikir og vinna langan vinnudag.

Áhrif þessarar karlímyndar sem leiðtoga mátti sjá í rannsókninni þar sem kvenleiðtogarnir sem hún ræddi við hikuðu við að kalla sig leiðtoga, drógu úr stöðu sinni og fundust þær þurfa að karlgera sig í vinnunni með því að breyta framkomu sinni eftir staðalmynd karlstjórnandans. Það gerði þær óöruggari fyrir vikið og dró úr sjálfstrausti þeirra í stjórnendahlutverkinu. Í rannsókn Sinclair kom fram krafa hjá öðrum stjórnendum að kvenleiðtogarnir karlgerðust þar sem staða þeirra er karllæg. Það var aftur á móti í mótsögn við viðmót undirmanna karllægra kvenstjórnenda sem hafði tilhneigingu til þess að verða neikvætt við karllæga hegðun stjórnandans og þá sérstaklega ef konurnar reyndu of mikið að falla inn í karlamenninguna og karlgerast (Sinclair, 2005).

Samkvæmt Cooper og Lennis (1999) virðist karllægur stjórnunarstíll vera mun viðurkenndari en kvenlægur stjórnunarstíll og svo virðist sem konur þurfi að setja sig í karllægar stellingar en verða þó að gæta sín að hans gæti ekki um of því það er líka neikvætt. Konurnar virðast því eiga á brattan að sækja því til viðbótar hefur Lockheed (1985) bent á að meira mark sé tekið á körlum en konum. Til dæmis kom í

ljós að í 72 prósent tilfellum tóku kviðdómendur meira mark á karlvitnum en aðeins 12,5 prósent kviðdómenda tóku mark á konum sem vitnum.

Þessar niðurstöður eru í samræmi við þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á þætti aukinnar menntunar kvenna og áhrifa þeirra á vinnumarkaði. Svo virðist að þrátt fyrir hátt menntunarstig, skili þær sér ekki í stjórnunarstöður þar sem þær hafa áhrif á rekstur og stefnu skipulagsheilda, heldur eru þær aðallega ráðnar í millistjórnendastöður þar sem þær eru hluti stærra teymis og eða undir stjórnendum sem hafa meira ákvörðunarvald en þær. Þrátt fyrir hátt menntunarstig og reynslu kvenna virðist svo vera að þær eigi erfiðara með að fá stjórnunarstöður efst í skipuriti fyrirtækja og stofnana ásamt því að þær fá ekki sömu tækifæri og karlkyns jafningjar þeirra (Cejka og Eagly, 1999).

Konum í stjórnunarhlutverkum í Bandaríkjunum hefur fjölgað á síðastliðnum árum og á milli árána 1972 og 2002 óx fjöldi kvenna í stjórnun um 46 prósent og fjöldi þeirra sem millistjórnendur í skipulagsheildum var komin upp í 15,7 prósent og stóð í stað árið 2009. Árið 2002 var fjöldi kvenna í forstjórnastöðum um 1,4 prósent og hafði þá aldrei verið hærra, en árið 2009 var hlutfallið komið í 3 prósent (Northouse, 2010). Samkvæmt árlegri samantekt Frjálsrar verslunar hefur konum í stjórnun stærstu skipulagsheilda á Íslandi fjölgað úr 11 prósentum árið 2006 í 19 prósent árið 2010. Konum í framkvæmdarstjórn stærstu skipulagsheilda hefur einnig fjölgað frá árinu 2006 úr 16 prósentum í 24 prósent árið 2010 (Jón G. Hauksson, 2010). Karlar eru þó langflestir í þeim stöðum þar sem þeir hafa áhrif á laun og stöðuhækkningar og ráðningar (Eagly og Carli, 2003).

Kenningarlegar útskýringar eru á þessum kynbundna ójöfnuði sem speglast í mismunandi möguleikum kynjanna á vinnumarkaði. Samkvæmt kenningunni persónueiginleikakenningunni (e. status characteristics theory), njóta karlar meira trausts, athygli og virðingar en konur í vestrænum samfélögum. Félagleg yfirburðastaða þeirra á vinnumarkaði er svo inngreipt í venjur okkar og hugsun, að við tökum ekki eftir þessum ójöfnuði. Fólki er samt að hugsa um stjórnanda í karlkyni að það þarf að hugsa út fyrir hið venjubundna (e. norm) til þess að sjá stjórnunarhlutverkið án kyngreiningar. Það að ögra hinu venjubundna getur þó vakið upp neikvæðar tilfinningar og sterk viðbrögð samfélagsins (Berger, Cohen og Zelditch, 1972).

Að sama skapi eru ákveðin hlutverk sem eru kvenlæg og eru sett spurningarmerki við þá karla sem vilja og sækjast eftir hefðbundnum kvenna stöðum í vestrænum samfélögum. Sem dæmi má nefna að karlar sem barnapírur hafa oft verið sniðgengnir þar sem fólk tortryggir það kyn í því hlutverki. Karlar sem félagslegt kyn (e. gender) njóta trausts, athygli og virðingar í tilteknum hlutverkum eins og stjórnendur, eigendur og stjórnámálmenn. Konur á hinn bóginn njóta trausts, virðingar og athygli í skjóli kynjaðar staðalmyndar sem mæður, kennarar og stuðningsaðilar af einhverri gerð, svo sem aðstoðakonur eða ritarar (Berger, Cohen og Zelditch, 1972; Deaux og Kite, 1993). Þessar staðalmyndir byggja á þeim hugrænu ferlum sem ómeðvitað hjálpa til við þá vitsmunalegu flokkun sem á sér stað er við skilgreinum og leggjum skilning í hina flóknu þætti samfélagsins. Við mótun staðalmynda, sem er ómeðvitað ferli, tileinkum við körlum ákveðnar dyggðir svo sem rökvísi, lausnamiðaða hugsun, greiningarhæfni og óhlutbundna í hugsun á meðan á sama hátt konur eru flokkaðar á ómeðvitaðan hátt sem tilfinningalegir gefendur, nærgætnar, skapandi, tilfinninganæmari og svo mætti lengi telja (Cejka og Eagly, 1999). Til þess að breyta ríkjandi ímynd um konur í millistjórnunarstöðum þurfa þær að vera duglegar að koma sér á framfæri og smám saman breyta ríkjandi hugmyndum og gera sig að jafnmikilli venju (e. norm) og karlar í þessum stöðum. Þó er hætta á að það geti snúist upp í andhverfu sína því ef þær sýna of karlæga eiginleika eða breytingarnar gerast of ört, er hætta á að þær stuði á neikvæðan hátt þessar hefðbundnu venjur og staðalmyndir (Wosinska, Dabul, Whetstone-Dion og Cialdini, 1996). Rudman (1998) benti þó á að fordómar kæmu einnig í veg fyrir að konur kæmst til áhrifa þar sem hann fann í rannsóknum sínum vísbendingar um að þegar karlkyns stjórnendur höfðu ekki þörf fyrir metnaðarfullan kvenstjórnanda, líkaði þeim verr við þær en betur við hógværan (e. passive) kvenstjórnanda. Það snerist þó við í samræmi við notagildi eiginleika þeirra. Athygli vekur að konum líkaði ekki við metnaðarfullar konur yfirhöfuð og skipti engu máli hvort meiri not væru fyrir metnaðarfullan kvenstjórnanda eða hógværan. Metnaðarfullir karlstjórnendur voru alltaf eftirsóttir en ekki hógværir.

Eins og fram kemur í umfjölluninni hér á undan, hefur fræðiorðræðan og rannsóknarniðurstöður beinst í auknum mæli að því að varpa ljósi á að konur notist við árangursríkan stjórnunarstíl í nútíma kringumstæðum og að framtíð viðskipta sé

í höndum kvenna. Konur virðast hafa forskot sem leiðtogaefni að vissu leyti en njóti þess ekki og þá sérstaklega á karllægum vinnustöðum (Eagly og Carli, 2003). Þrátt fyrir þessa umfjöllun, vara höfundarnir við að ríkjandi fræðiumræða um stjórnunarstíl kynjanna verði tvíhyggjuflokkadur (e. dualism) þar sem umfjöllun í fræðigreinum virðist tengja einkenni stjórnunarstílsins við staðalmyndir kynjanna sem snúa að því að flokka kynin í hefðbundin kynjahlutverk. Cooper og Lewis leggja því áherslu á það að kynjabreytan sé tekin út við rannsóknir á stjórnendum eða að minnsta kosti aftengd (e. neutralized) til þess að hægt sé að nálgast rannsóknarefnið á þann hátt að kynjabreytan sé ekki fyrir og valdi sýndarsambandi milli rannsóknarbreyta (Cooper og Lennis, 1999).

Rannsóknir á stjórnunarstíl karla og kvenna

Fræðileg umfjöllun í stjórnunarfræðunum hefur reynt að varpa ljósi á það hvort munur er á stjórnunarstíl karla og kvenna. Með stjórnunarstíl er átt við þær megin áherslur í samskiptum, stefnu og stjórnunarháttum sem viðhafðar eru almennt hjá eða innan ákveðinnar skipulagsheildar (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Tilhneiging hefur verið að flokka stjórnunarstíl í tvo flokka og þá sér í lagi í sambandi við kynjamun við stjórnun (Beardwell, Holden og Claydon, 2004). Í nútíma samkeppnisumhverfi þurfa skipulagsheildir að vera með sveigjanleika í stjórnun og geta skipt um stefnu eftir þeim markaði sem keppt er á (Cooper og Lennis, 1999; Maier, 1999).

Þau atriði er fundist hafa í rannsóknum og verið flokkuð sem kvenlæg eru til dæmis; sveigjanleiki, umhyggja fyrir fólki, hvati til að mynda tengsl og að vera ráðgefandi (Maier, 1999). Eagly og Carli (2003) gera þessari tvíhyggjulegu (e. dualism) kynjun skil og gagnrýna fræðimenn almennt og fræðilega orðræðu fyrir að vera fyrirfram búin að gefa sér ákveðin hegðunareinkenni karla og kvenna í rannsóknum sínum. Hegðunareinkennin eru úreltar staðalmyndir sem jafnframt njóta ekki stuðnings vísindalegra rannsókna enda ekki sprottin af vísindalegum grunni. Rannsóknir um kynjaða stjórnun, samkvæmt þeim, eru byggðar á fyrirfram gefnum hugmyndum sem byggja á ályktunum (e. assumptions) og eiga sér ekki stoð í vísindum en eiga það til að skekkja vísindalegar rannsóknir. Samkvæmt David Hess (1997) er þetta algengt fyrirbæri innan vísinda þar sem fyrirfram gefnar ályktanir eru

teknar inn sem frumbreytur í rannsóknum vísindamanna í stað þess að styðjast við staðreyndir. Með því að nota ályktanir aftur og aftur verða þær að almennri þekkingu (e. common sense) sem þarf ekki að rannsaka frekar í kjölinn heldur notaðar sem grunnstoð í rannsóknum.

Vísað hefur verið í rannsóknir sem verða vinsælar og vekja eftirtekt en byggjast á ófullnægjandi rannsóknum, jafnvel ályktunum og fullyrðingum þar sem breytur og áhrif þeirra eru gefnar fyrirfram og ekki rannsakaðar til hins ítrasta. Þannig hafa margir aðrir vísindamenn fengið birtar fræðigreinar þar sem stuðst er við rannsóknir sem slíkar án þess að gefa gæðum þeirra gaum. Oft er framkvæmd rannsóknaða ábótavant þar sem þröngur hópur er valinn endurtekið í úrtök svo sem starfsfólk eða nemendur viðskiptadeilda háskóla (Eagly og Carli, 2003). Margar rannsóknir eru í þessa veru og verða vinsælar og eða vekja eftirtekt en byggjast á ófullnægjandi rannsóknum, jafnvel ályktunum og fullyrðingum þar sem breytur og áhrif þeirra eru fyrirfram ákveðin auk þess sem grunnbreytan er byggð á staðalmyndum, kvenbreytan og karlbreytan. Ekki er gefið mikið svigrúm fyrir margbreytileika eftir kynjum og líklegt er að orsakasamböndin sem myndast við rannsóknirnar séu sýnileg (e. spurious) en ekki raunveruleg. Að auki vitna fræðimenn og notast jafnvel við þessar gölluðu rannsóknir í aðrar rannsóknir án þess að átta sig á því að í grunninn var galli á gjöf Njarðar. Ennfremur er framkvæmd rannsóknaða ábótavant þar sem, eins og áður hefur komið fram, þröngur hópur er valinn endurtekið í úrtök. Fjölbreytileiki úrtaksins er of afmarkaður og skilar því niðurstöðum sem ber að túlka með fyrirvara (Eagly og Carli, 2003).

Eagly og Johnson (1990) skoðuðu 162 rannsóknir þar sem bera átti saman karlstjórnendur og kvenstjórnendur. Margar rannsóknirnar miðuðu úrtakið ekki við vinnumarkaðinn heldur að nemum og starfsfólki viðskiptadeilda háskóla. Þeir fundu samt sem áður að í þeim tilfellum þar sem rannsóknir voru gerðar innan skipulagsheilda, var óalgengara að notast við staðalmyndir til að skýra út leiðtogahegðun. Aftur á móti fundu þeir að meðal stjórnenda var kynjamunurinn mældur með tvíhyggjulegum mælieiningum, með yfirvaldi annars vegar og lýðræðisvaldi hins vegar.

Skiptir kynið máli?

Eftir þriggja áratuga rannsóknir á áhrifum kyns á stjórnunarstíl, hafa niðurstöðurnar sveiflast frá því að kyn skipti máli (7. áratugurinn), í það að kyn skipti engu máli (8. áratugurinn) og á 9. áratugnum var fjölþáttagreining (e. meta-analysis) notuð til þess að greina orsök og áhrif kyns á stjórnunarstíl (Butterfield og Grimmell, 1999). Um miðbik 10. áratugarins fór þrýstingur í fræðilegri orðræðu að beinast að því að konur yrðu meira áberandi í stjórnunarstöðum þar sem þörf væri á kvenlægri áhrifum í stjórnun skipulagsheilda sem virðist benda til þess að kyn stjórnanda skipti máli (Adler, 1999). Fræðimenn á borð við Rosener (1990) og Trompenaars og Hampden-Turner (1997) héldu því fram að hætta væri á að skipulagsheildir misstu tengsl við viðskiptavinum sína ef þau færu ekki að kvengera gildi sín meira og þar af leiðandi færa sig nær þeim markaði sem þau þjónuðu.

Aðrir fræðimenn fengu þá niðurstöðu að stjórnunarstíll væri áhrifabreyta þegar kynbreytan var föst breyta, sem benti til þess að þegar konur notuðu karllægan stjórnunarstíl eins og alræðisstíl (e. autocratical), var meiri óánægja meðal starfsmanna en þegar karlar beittu honum. Konum leyfðist því ekki, samkvæmt niðurstöðunum, að beita sama stjórnunarstíl og karlar. Athygli vakti að konur voru í meirihluta óánægðari en karlar þegar kvenstjórnandi sýndi alræðisstíl við stjórnun (Kushell og Newton, 1986) og í rannsóknum Eagly, Makhijani og Klonsky (1992) virðast karlar einnig vera óánægðir þegar kvenstjórnendur nota alræðisstíl við stjórnun. Stjórnunarstíll eftir kyni var því áhrifaþáttur á starfsánægju (Kushell og Newton, 1986).

Samkvæmt Butterfield og Grimmell (1999) virðast konur samt sem áður, hafa meiri tilhneigingu til þess að notast við lýðræðislegan og þátttökumiðaðan stjórnunarstíl á meðan karlar hafa meiri tilhneigingu til að vera skipandi og þar af leiðandi alræðislegri við stjórnun. Fjölþáttagreiningar van Engen og Willemsen (2004) annars vegar og Eagly og Johnson (1990) hins vegar styðja þessar niðurstöður. Jafnframt taka rannsakendurnir fram að eini marktæki munurinn sem þeir fundu í sínum rannsóknum er að konur stjórna á lýðræðislegri hátt með þátttökustjórnunarstíl en karlar. Samkvæmt Eagly, Makhijani og Klonsky (1992) er viðhorf ekki eins neikvætt til karla sem notast við stjórnunarstíl sem flokkast undir að vera kvenlægur.

Rannsóknir Haslam og Ryans, sem byggja á fyrirliggjandi heimildum (e. archival research) og í kjölfarið tilgátuprófun, leiddi í ljós að viðhorf fólks á breskum vinnumarkaði til kvenstjórnenda og karlstjórnenda er með mismunandi hætti þar sem konur töldust yfirleitt eftirsóknarverðari en karlar í æðstu stjórnunarstöður þegar skipulagsheildir sýndu endurtekið fram á lélega afkomu. Þannig væru konur settar í erfiða stöðu sem stjórnendur og væru þær settar á hálan ís þar sem þær eru líklegri til að taka erfiðar ákvarðanir og eru því líklegri til að verða gagnrýndar. Karlar voru aftur á móti valdir í þessar stöður þegar skipulagsheildir sýndu fram á mikinn hagnað (Haslam og Ryan, 2008). Þá hafa rannsóknir sýnt fram á að sterk tengsl séu milli fjárhagslegs árangurs skipulagsheilda og þess að konur jafnt sem karlar sitji við stjórnvölin. Því jafnara sem kynjahlutfallið er innan skipulagsheilda á meðal starfsmanna og stjórnenda því betri fjárhagslegur árangur. Þessar niðurstöður haldast í hendur við aðrar rannsóknarniðurstöður sem benda til þess að lítil munur sé á stjórnunarstíl og skilvirkni milli kynja (Eagly, Karau, Makhijani, 1995). Þá hefur því verið haldið fram að konur séu með annan stjórnunarstíl því þær notist ýmist meira við þátttökustjórnun (Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen, 2003) eða umbreytingarstjórnunarstíl (e. transformational leadershipstyle) en karlar minna (Cooper og Lennis, 1999). Er jafnframt talið að þær hallist meira að tengslum og samskiptum (Maier, 1999), sköpun og orðheppni (Cejka og Eagly, 1999). Þá hefur rannsókn leitt í ljós að kvenleiðtogar séu opnari, hafi meiri nærveru og séu hvetjandi. Þá eru þær líklegri til að notast við umbreytingarstjórnunarstíl og ýti undir gott andrúmsloft við teymisvinnu (Cooper og Lennis, 1999). Karlar aftur á móti, eiga samkvæmt fræðimönnum, að nota harðari stjórnunarstíl sem miði meira að verkefnum og afköstum (Maier, 1999). Karlar draga sig meira í hlé (e. passive) en konurnar (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003) og væru að auki rökvísari og lausnamiðaðri en þær (Cejka og Eagly, 1999). Aðrir fræðimenn hafa bent á að kyn sé ekki áhrifabreyta fyrir stjórnunarstíl, það er kyn stjórnandans er ekki ákvarðandi þáttur varðandi hvaða stjórnunarstíl hann eða hún tileinkar sér (Butterfield og Grimnell, 1999) en þó virðast karlar og konur velja sér ólíkan stíl eftir félagslegu kyni (e. gender) og uppruna. Á sama hátt hafa rannsóknir sýnt fram á að kyn stjórnanda og tengsl hans við ánægju starfsmanna séu ekki til staðar, að

minnsta kosti er ekki um orsakatengsl að ræða (Osborn og Vicars, 1976) því einstaklingsáhrifin vegi meira en kynið (Yukl, 2006).

Líklegt er að upprisa kvenna í stjórnun sé í samhengi við áherslur vinsælla stjórnunarbóka á hina hefðbundnu staðalmynd að konur séu hópverur (e. communal) sem fæli í sér að þær skapi samfélag á vinnustöðum, virki samskiptahæfni þeirra og séu hvetjandi. Þessar bækur hafa einmitt lagt áherslu á að árangursrík stjórnun haldist í hendur við kvenlæga stjórnunarhætti (Eagly og Carli, 2003). Rosener (1995) benti á að kvenkyns stjórnendur væru gagnvirkir (e. interactive) sem fæli í sér samvirkni og hvatningu starfsfólks en karlstjórnendur væru meira skipandi við starfsfólkið sem fæli í sér áherslur á yfirráð og beitingu valds. Þessir höfundar túlka karla og konur á ólíka vegu hvernig þau stjórna þar sem karlar notast við gamaldags stjórnunarstíl sem samræmist ekki þörfum nútímaskipulagsheildar.

4 Meðvitund við fyrirbærafræðilega nálgun

*„...we have to remember that what we observe is not nature in itself but nature exposed to our method of questioning”
(Daniels og Daniels, 2007:85).*

Markmið rannsóknarinnar er að athuga skilning, upplifanir og viðhorf fólks á vinnumarkaði til stjórnunarstarfsins og þá hvort þeim fyndist munur á karl- og kvenstjórnendum. Til þess að unnt væri að ná markmiðum rannsóknarinnar voru settar fram rannsóknarspurningar sem hafðar voru að leiðarljósi við framkvæmd. Þar sem tekin var ákvörðun um að gera eigindlega rannsókn, þar sem viðmælendur fengu tækifæri til að ræða upplifanir sínar og reynslu af stjórnendum, var ekki um eiginlegan spurningarlista að ræða heldur voru rannsóknarspurningarnar hafðar til hliðsjónar og spurt út frá þeim og í kringum þær og viðmælendum leyft að tjá sig um málið eins og þeir höfðu áhuga á. Spurt var hvort stjórnunarstarfið væri kynjað að þeirra mati og í kjölfarið hvort stjórnunarhlutverkið speglaði annað kynið og þau beðin um að lýsa kyni þess stjórnanda er kæmi í hugann á þeirri stundu. Spurt var hvernig viðmælendur upplifðu kvenstjórnendur annars vegar og karlstjórnendur hins vegar þar sem skoða átti hvort konur og karlar notuðust við svipaðan eða ólíkan stjórnunarstíl. Til að fylgja stjórnunarstílnum eftir þótti við hæfi að spyrja út í stjórnunarhlutverk Mintzbergs (1989) og spurt hvort munur væri á samskiptaháttum eftir kynjum, og upplýsingahlutverki þeirra með tilliti til tengslanets. Þá var spurt hvernig viðmælendur upplifðu ákvarðanatöku stjórnenda sinna eftir kyni. Þá fengu viðmælendur að tjá sig um hvernig þeir upplifðu samskipti sín við stjórnendur og í kjölfarið var grennslast fyrir um það hvaða þættir í fari stjórnenda þau töldu mikilvæga. Í lokin var viðhorf kannað til þarfarinnar á stjórnendaþjálfun byggð á reynsluheimi þátttakenda. Fengu viðmælendur að tala frjállega og afslappað og þrátt fyrir að rannsakandi hefði rannsóknarspurningarnar að leiðarljósi fengu viðmælendur að tala óhindrað um þau mál sem þeim fannst skipta máli.

Rannsóknaraðferðin

Vísindi eru almennt ekki laus við gildismat þess rannsakanda sem framkvæmir rannsóknina og túlkar og greinir gögnin, hvort sem notaðar eru megindlegar eða

eigindlegar rannsóknaraðferðir (Proctor, 1991). Greining og túlkun gagna er ávallt mótuð af viðhorfum rannsakanda, kenningarlegum bakgrunni og staðsetningu gagnanna sem og almennri orðræðu um efnið, hvort sem um meðvituð eða ómeðvituð áhrif er að ræða (Bogdan og Biklen, 2006). Jafnframt hefur verið bent á að nærvera rannsakanda við viðmælenda á meðan viðtal fer fram geti haft áhrif á skoðanir hans (Csordas, 1997). Það er því hlutverk rannsakanda að vera meðvitaður um sínar skoðanir og gæta þess til hins ítrasta að þær hafi ekki áhrif á greiningu gagnanna. Höfundur ritgerðarinnar hefur reynslu í eigindlegri aðferðarfræði þar sem hann hafði tekið um 50 viðtöl í fyrri rannsóknum auk þess að gera þátttökurannsókn og vettvangsathugun áður en þessi ritgerð varð til. Hann er því kunnugur þessari aðferðarfræði. Samt sem áður var fyrirbærafraðileg nálgun þar sem ekki er stuðst við eiginlegan spurningarlista nýtt fyrir rannsakanda. Að auki var takmörkuð fráðileg dýpt á viðfangsefninu, áður en farið var af stað með viðtölin, til þess að rannsakandi væri sem minnst leiðandi og álit hans eða skoðanir ekki mótaðar fyrirfram.

Viðtölin

Eins og kom fram hér á undan var ákveðið að notast við fyrirbærafraðilega nálgun í viðtölum og er því um eigindlega aðferðarfræði að ræða. Þótti þessi rannsóknaraðferð hentugri en meginleg þar sem rannsóknir á stjórnendum og viðhorf til þeirra þótti of viðkvæmt rannsóknarefni til þess að senda út spurningarkönnun. Sóttist rannsakandi enn fremur eftir dýpt í rannsóknarefnið og nýjum vísbendingum sem hægt væri að fá fram með djúpvíðtölum. Stefnt var að því að auka skilning á merkingum, athöfnum og atburðum út frá sjónarhóli viðmælenda. Mikilvægt var, þar af leiðandi, að vera opin fyrir reynslu þátttakenda og aðstæðna sem, vegna fjölbreytileika, þótti erfitt að setja í form staðlaðar könnunar. Sóttist rannsakandi eftir að skoða hvaða merkingu viðmælendur sjálfir lögðu í upplifun sína og aðstæður svo hægt væri að túlka gögnin á þann hátt að rannsakandi sjálfur og hans skoðanir og upplifanir trufluðu sem minnst. Tekið var til greina að nærvera rannsakanda gæti haft áhrif og var hann meðvitaður um það.

Alls voru tíu viðtöl tekin og afrituð og tóku sum eina klukkustund en önnur tæpar tvær klukkustundir. Lögð var áhersla á breytileika og ólíkan bakgrunn við val

á viðmælendum, þar sem rannsóknir á þessu sviði hafa aðallega verið gerðar innan viðskiptafræðideilda háskóla (Eagly og Carli, 2003).

Val á þátttakendum

Viðmælendur voru því valdir eftir menntunarstigi þar sem aðeins einn þeirra hafði viðskiptafræðipróf. Þeir voru á aldursbilinu 30 - 50 ára með víðtæka reynslu úr atvinnulífinu. Tekin voru viðtöl við tvo karla með iðnmenntun og eru þeir nefndir Viktor og Skúli, tvær konur með stúdentspróf sem nefndar eru Snædís og Arna, tvo karla með háskólamenntun sem kallaðir eru Snorri og Ragnar, tvær konur með háskólamenntun sem fengu nöfnin Linda og Steinunn og tvær konur með diplóma á háskólastigi og hlutu þær dulnefnin Jóhanna og Matthildur. Ragnar og Skúli eru millistjórnendur, Snorri er kennari og Viktor varð nýlega atvinnulaus. Steinunn hafði gengt forstjórastöðu og er á milli starfa, Linda er fjármálastjóri, Matthildur verkefnisstjóri, Jóhanna sjálfstæður atvinnurekandi og Snædís og Arna eru almennir starfsmenn. Flestir viðmælenda bjuggu á höfuðborgarsvæðinu en tveir á landsbyggðinni. Flest viðtölin voru tekin á heimilum viðmælenda þar sem þeir voru á heimavelli sem miðaði að því að viðmælenda liði sem best og væri afslappaður í eigin umhverfi. Einn viðmælenda vildi að viðtalið færi fram á kaffihúsi og var farið eftir því.

Upphaflega var ætlunin að taka viðtöl við átta einstaklinga en tveir höfðu samband og vildu að fá að vera þátttakendur í rannsókninni. Höfðu þeir frétt af því hjá öðrum viðmælendum að verið væri að athuga hvort stjórnunarstarfið væri kynjað og höfðu áhuga á að taka þátt. Höfundur þekkti ekki viðmælendur persónulega en þar sem búið var að ákveða menntunarstig og kyn, hringdi höfundur í þátttakendur eftir þeirri flokkun þar sem hann kynnti sig og bakgrunn sinn. Tveir hliðarverðir (e. gatekeepers) komu höfundu í samband við þrjá viðmælendur. Segja má að auðvelt hafi verið að finna viðmælendur í heildina. Þó reyndist erfitt að finna iðnmenntaðan karl í viðtal þar sem þeir, sem haft var samband við, komu sér hjá því vegna þess að þeim fannst þeir ekki geta tjáð sig um rannsóknarefnið.

Túlkun og greining

Úrvinnsla viðtalanna tók drjúgan tíma sem og greining gagna. Tveir viðmælendur hringdu í rannsakanda til þess að bæta við frásagnir sínar nokkrum dögum eða vikum eftir viðtölin. Hringja þurfti í einn viðmælenda þar sem ógreinilegt var á upptökutækinu hvað viðkomandi var að segja. Túlkunarfræðileg nálgun var höfð í fyrirrúmi við gerð greiningarkaflans þar sem rannsakandi vandaði sig við að draga ekki úr, breyta merkingum og eða viðhorfum þátttakenda eða að öðru leyti hafa áhrif á gögnin. Greiningarkafllinn var settur fram á þann hátt að sögur og frásagnir viðmælenda sem áttu við tiltekna rannsóknarspurningu voru sett í viðeigandi kafla. Um leið fór fram greining þar sem þær kenningar er lágu til grundvallar fræðilega kaflans hér á undan, var beitt á svör viðmælenda rannsóknarinnar.

Fyrirliggjandi gögn

Gagnaöflun rannsóknarinnar hefur staðið yfir síðan árið 2008 en höfundur hefur verið í vinnu meðfram ritgerðarsmíðinni. Gagnaöflun fór að mestu fram í gegnum *hvar.is*, *gegni* og *clio* sem er rafrænt gagnasafn Columbia háskólans í New York í Bandaríkjunum. Leitarorðin sem notast var við voru *gender and leadership*, *gender and management*, *management role*, *emotional intelligence and management*, *behavior and management*, *leadership and behavior*, *women and management* og *women and leadership*. Ávallt var leitast við að skoða frumheimildir til þess að auka áráðanleika fræðilegrar umfjöllunar.

Vísindalegar áskoranir

Þær áskoranir sem eigindlegar rannsóknaraðferðir glíma við eru til dæmis hversu tímafrekar þær eru (Bogdan og Taylor, 1998). Eins og gefur að skilja er margt sem ber að varast í rannsókn sem þessari. Mikilvægt er að hafa yfirgripsmikla þekkingu á viðfangsefninu sem og aðferðinni. Undirbúningur, meðferð rannsóknarganga og framkvæmd verður að einkennast af vönduðum vinnubrögðum allt ferlið; frá hugmynd til frágangs. Samræmi milli gagna verður að vera til staðar og huga verður að réttmæti rannsóknarinnar (Bryman og Bell, 2007). Allar rannsóknir eru takmörkunum háðar og ekki verður hægt að alhæfa um heildina út frá þátttakendum í rannsókninni en eins og áður kom fram er markmiðið að dýpka skilning á viðfangsefninu sem rannsóknin nær til.

5 Greining og túlkun gagna

Í þessum kafla eru upplýsingar úr rannsókninni dregnar saman og greindar í samræmi við rannsóknarspurningarnar sem lagt var upp með í upphafi og þær kenningar sem voru til umfjöllunar í kafla tvö og þrjú. Hver spurning fyrir sig verður tekin fyrir og afmörkuð frá hinum spurningunum með kaflaskiptingu. Í fyrsta kaflanum verður spurningunni *Er stjórnunarstarfið kynjað* svarað með þeim gögnum sem liggja fyrir eftir rannsókna. Einn undirkafla fylgir í kjölfarið þar sem spurningunni *Speglar stjórnunarhlutverkið annað kynið* verður svarað. Á eftir þeim köflum verður spurningunni *Er munur á stjórnunarstíl karla og kvenna* svarað og í kjölfarið fylgja þrjár spurningar sem eru *Er munur á samskiptaháttum karl- og kvenstjórnanda?* *Er munur á því hvernig karl- og kvenstjórnendur afla sér og skiptast á upplýsingum* og að lokum *Er munur á því hvernig karl- og kvenstjórnendur nálgast ákvarðanatöku?* Í kjölfarið verður spurningunum *Hvaða þættir í fari stjórnanda eru mikilvægir* og *Er þjálfun stjórnanda starfsmönnum og þeim sjálfum mikilvæg*, svarað. Vert er að taka það fram að tiltekna þætti innan stjórnunarstarfsins er erfitt að aðgreina og munu þar af leiðandi umræðurnar skarast að einhverju leyti.

Er stjórnunarstarfið kynjað?

Já...já, já, það er rétt. Hún á staðinn. En mér líður ekki eins og hún sé yfirmaður minn.

Sagði Skúli og flissaði þegar hann uppgötvaði að hann hafði gleymt því í augnablik að hann væri með kvenkyns yfirmann og leiðréttur af dóttur sinni sem var í næsta herbergi þar sem viðtalið fór fram.

Snædísí fannst stjórnunarstarfið ekki vera kynjað en tók það fram að henni fyndist konur vera leiðinlegir stjórnendur og það væri verra að hafa kvenstjórnanda en karlstjórnanda þar sem henni finnst kvenstjórnendur ósveigjanlegir og óöruggir. Í sama streng tók Arna en tók það fram að hún vildi samt alls ekki hafa föðurímynd sem stjórnanda. Samt sem áður sagðist hún hugsa um karlmann þegar hún hugsaði um stjórnanda en sagðist ekki líta á sjálft stjórnunarstarfið sem „...*manly thing*“. Í

framhaldi greindi hún frá því að fyrir nokkrum árum tók kona við framkvæmdarstjórstöðunni yfir hennar deild og sagði hún:

...þegar X tók við þá héna leið mér bara ekki vel með það. Mér líður ekki vel með það og mér líður alls ekki vel með það að Y [innsk. höf. annar framkvæmdarstjóri] sé þarna. Það er ekki að þær séu kvenmenn heldur að hvað þær eru gamlar.

Aðspurð hvað það væri við aldur stjórnandans sem truflaði hana sagði hún að þar sem þær væru allar á sama aldri þætti henni erfitt að ræða við þær um launamál og fara í „...þetta árlega vinnuviðtal“. Hún sagði að stjórnendurnir færu út á lífið með starfsfólki á sama aldri úr fyrirtækinu og grínuðust við starfsmenn á svipuðum aldri og það truflaði hana ekki en henni fannst betra að ræða vinnutengd mál við fyrri framkvæmdarstjóra sem voru eldri og þroskaðri.

Steinunn og Linda sáu báðar fyrir sér karl í stöðu stjórnandans og var Steinunn ekki ánægð með þá uppgötvun:

...eins sorglegt og það er...[...]en það er ósjálfrátt að maður hugsar um karl, því miður.

Hún sagði þó að það færi eftir starfsvettvangi og sagðist sjá konur í stjórnunarstarfi við hjúkrun eða á leikskólum en í skólastjórastarfi eða í starfi bankastjóra sá hún fyrir sér karl. Linda sagðist hafa rætt þetta áður við vinkonu sína sem er líka í stjórnunarstöðu. Hún sagði að þær hefðu báðar hugsað um stjórnendur sem hávaxinn, myndarlegan ungan karlmann í jakkafötum:

Eins og í VR auglýsingu þar sem kona labbar svona inn og svo er henni breytt í karlmann. Fyrst er hún ljóshærð, soldið þybbin, svo er hún dökkhærð og grannvaxinn því þá átti hún að komast lengra og svo breyttist hún í karlmann sem átti enn meiri möguleika á að vera stjórnandi. Ég held að almennt séð sjái fólk það fyrir sér þegar það er að hugsa um stjórnanda.

Viktor og Skúli hikuðu ekki við þessa spurningu og svöruðu án umhugsunar því til að þeir sæju karla frekar sem stjórnendur, þrátt fyrir að vera með kvenstjórnanda eða hafa unnið með kvenstjórnanda. Viktor bætti því svo við að þrátt fyrir að hann sæi karl sem stjórnanda fyrst og fremst þá væri hægt að ná árangri með hvort kynið

sem væri sem stjórnanda. Skúli sagðist sjá konur meira sem millistjórnendur „...*ekki meira...ekki sem æðstu yfirmenn*“.

Snorra, Ragnari, Matthildi og Jóhönnu fannst stjórnunarstarfið ekki vera kynjað og sáu hvorugt kynið sérstaklega fyrir sér þegar þau hugsuðu um stjórnunarstarfið.

Svör viðmælenda minna eru í samræmi við þær rannsóknir sem fjallað hefur verið um. Til dæmis sáu sex af tíu viðmælenda minna karla frekar sem stjórnendur og hafði einn þeirra gleymt því að hann væri með kvenstjórnanda yfir sér. Frumgerðarkenning Sinclair (2005) virðist því speglast hér í viðhorfi og upplifun meirihluta viðmælenda um að stjórnunarstarfið sé enn kynjað. Eins og kom fram áður er þessi tilhneiging í samræmi við persónueiginleikakenninguna (Berger, Cohen og Zelditch, 1972) þar sem félagsleg mótun hefur orðið til þess að inngreipt er í huga okkar að í hlutverki stjórnanda sé karl. Það sem ögrar hinu venjubundna til dæmis að kona sé í hlutverki stjórnanda getur orðið til þess að vekja upp neikvæðar tilfinningar hjá fólki.

Speglar stjórnendahlutverkið annað kynið.....

Viðmælendur mínir höfðu ólíkar skoðanir á því hvort stjórnunarhlutverkið speglaði annað kynið sérstaklega. Snædísí og Skúla fannst almennt ekki skipta máli hvers kyns viðkomandi er, en Snædísí fannst að stjórnandi þyrfti að vera hlýr og skilningsríkur og sýna hlýtt viðmót. Nokkrir viðmælendur líktu stjórnunarstöðunni við móðurhlutverkið og var Viktor þeirrar skoðunar að ástæðan væri sú að fólki liði vel hjá mömmu sinni og vildi líða vel í vinnunni. Steinunn sagði að það hentaði ekki öllu starfsfólki að vera með hlýlegan yfirmann þó að hennar mati væri betra að vera gefandi og mjúkur og bera virðingu fyrir starfsfólki sínu. Hún lagði áherslu á það að stjórnendur nálgust fólk á ólíkan hátt eftir verkefnum, persónum, umhverfi og aðstæðum hverju sinni.

Lindu fannst það ekki skipta máli hvort það væri karl eða kona því að hennar mati þurfa stjórnendur að geta nálgast starfsfólkið á réttan hátt. Hún sagði þó:

...merkilegt að konum væri oft hættara við því að fela sín kvenlegu einkenni og reyna að vera frekar ein af strákunum og reyna að vera svona hörkutýpur til að komast áfram...[...]...því að auðvitað á maður að vera stoltur yfir því að vera kona með sín kvenlegu einkenni og samt að komast áfram á því.

Skúli, Arna og Snorri höfðu þá skoðun að það skipti ekki máli hvort karl eða kona sinntu stjórnunarhlutverkinu og að karllæg eða kvenlæg gildi væru ekki „*issue*“ og sagði Snorri:

...aðalatriðið að stjórnendur hafi hæfileika til að gera það sem þeir eiga að óháð af hvaða kyni það er. Sama gildir um karla það er aðalatriðið að maður beri virðingu fyrir persónunni en ekki hvaða kyni það er, því þegar uppi er staðið eru það hæfileikarnir sem skila sér í starfinu en ekki það sko hvort að það situr eða stendur þegar það pissar. Þegar öllu er á botninn hvolft þá eru það gæðin sem endurspeglar hvernig það stendur sig í vinnunni sem skiptir máli óháð kyni. Það er allavega mín nálgun á þessu en ég veit að það eru margir sem eru ekki sammála þessu ómeðvitað eða meðvitað.

Linda sagði að konur í stjórnun yrðu oft fyrir þrýstingi og eða slæmu umtali þar sem þær væru gagnrýndar fyrir að sinna ekki fjölskyldunni sinni nægjanlega vel vegna mikillar ábyrgðar og langra vinnudaga. Þetta gerði það að verkum að konur í stjórnun ættu erfiðara með að sinna tengslanetinu sem er stjórnendum afar mikilvægt eins og kom fram hjá Mintzberg (1989) og Goleman (2004). Linda sagði að þó almennt þætti eðlilegt að karlar sinntu heimilinu til jafns við konur hefði viðhorf til kvenna ekki breyst svo mikið:

...en svo er það líka það þú heyrir það líka mjög oft að konur í stjórnun... „hún hugsar ekki vel um börnin sín alltaf úti að vinna“, „hún vinnur svo langan vinnudag“ og það er svona....það er miklu meiri gagnrýni á konur sem eru mikið frá heimilinu en karla sem eru mikið frá heimilinu. Það er enn þetta gamaldags viðhorf að karlar séu fyrirvinnan að þegar hann er að vinna þá er hann að vinna fyrir fjölskyldunni og er að hugsa um fjölskylduna sína og börnin sín. En þegar konurnar eru að vinna þá eru þær að vinna frá fjölskyldunni sinni og þegar konur eru búnar að vinna 10 tíma á dag og ætla að fara heim til sín....hvort er hún að fara út til að styrkja tengslanetið eða heim að hugsa um fjölskylduna?

Það kom skýrt fram hjá viðmælendum að hlýleiki, skilningsríkt viðmót og gefandi nálgun við starfsmenn væri stjórnendum æskileg sem bendir til þess að kvenlæg nálgun við stjórnun, eða mjúkur stjórnunarstíll, sé samþykktur meðal starfsmanna. Að því leyti virðast kvenlægir eiginleikar við stjórnun vera viðurkenndari í vaxandi mæli sem bendir jafnframt til þess að sú krafa sem kom fram í rannsókn Sinclair (2005) og Cejka og Eagly (1999) að konur þyrftu að fela

kvenlæga eiginleika sína til þess að hljóta samhljóm og viðurkenningar sem stjórnendur er á undanhaldi og að niðurstaða rannsókna Cooper og Lennis (1999) að starfsmenn ætlist til að konur í stjórnun karlgerist ekki eigi betur við hér, að minnsta kosti við þennan hóp viðmælenda.

Samt sem áður virðist einn viðmælendanna upplifa það viðhorf úr samfélaginu að hún, sem móðir og stjórnandi geti ekki sinnt þessum tveimur hlutverkum án þess að það komi niður á fjölskyldunni. Viðmælandinn upplifir togstreitu úr samfélaginu þar sem gert er ráð fyrir löngum vinnudegi hjá henni sem stjórnanda, og þó að karlar séu farnir að taka meiri ábyrgð á fjölskyldunni og heimilinu, sé enn sú krafa að hlutur og ábyrgð kvenna minnki ekki til jafnvægis og því geti konur ekki sinnt báðum hlutverkum.

Stjórnunarstíll karla og kvenna

...ég var einu sinni hjá byggingafyrirtæki þegar ég var tvítugur sem var í eigu tveggja vina sem báðir voru yfir og höfðu stofnað fyrirtæki og....[.....]...annar þeirra var peningakallinn og sá um pappírsmálin í fyrirtækinu en hinn svona keyrði á milli og þjósnaðist á mönnum og átti það til að berja menn og aðra og hérna svo kom hinn á eftir og lagaði málin.

Svona lýsti Snorri stjórnunarstíll sem hann hafði upplifað á sínum fyrstu árum á vinnumarkaði. Skúli hafði upplifað svipaðan stjórnunarstíll á sjó, reyndar hafði ekki verið gengið í skrokk á mönnum en fúkyrði og blót látið vaða yfir sjómenn af skipstjóra sem svöruðu honum og drógu ekkert undan. Skúli var ánægður með slíkan stjórnunarstíll og kunni vel við að vera kallaður fábjárni og asni af yfirmanni sínum enda vinnumenningin allt önnur úti á sjó.

Skúli lýsti þessum stjórnunarstíll með hlýju og brosti mikið sem leiddi óneitanlega hugann að því hvort þetta væri aðferð skipstjórans til að láta sjómennina á skipinu vita að honum þætti vænt um þá og það að þeir svöruðu með blótsyrðum til baka væri það til þess að láta skipstjóran vita hvað þeir væru ánægðir með hann. Hann minntist nefnilega á það að á þriggja mánaða tímabili var hann með skipstjóra sem fór í fylu og leið öllum starfsmönnum illa. Hann talaði ekki við suma og var að sögn Skúla, mjög slæmur starfsandi um borð á þessu skipi. Aðspurður hvernig það væri í landi sagði hann að þessi samskiptamáti hefði eingöngu verið notaður þegar

skip var farið frá bryggju. Í landi væri þetta ekki liðið og hann hefði ekki liðið það sjálfur þar eða þegar skip lægi við bryggju.

Sá stjórnunarstíll er Skúli og Snorri höfðu upplifað í byggingariðnaði annars vegar og á sjó hins vegar, virtist eiga sér tilverurétt í þessu tiltekna tíma og rúmi, þó að Snorra fyndist sá stjórnunarstíll að berja fólk ekki upp á marga fiska.

Viðmælendur mínir höfðu þá skoðun að stjórnunarstíllinn skipti meira máli en kyn stjórnandans. Margir viðmælendanna höfðu verið með karla og konur sem stjórnendur yfir sér og sem meðstjórnendur. Jóhönnu og Snorra fannst ekki vera munur á stjórnunarstíl karla og kvenna en hinir voru þeirrar skoðunar að munur væri á áherslum stjórnenda eftir kyni, til dæmis hvaða stjórnunarstíl þau veldu sér. Flestum fannst karlar vera með framkvæmdarforystu sem stjórnunarstíl þar sem hin mjúku mannauðsgildi og persónuleg mál væru ekki rædd sérstaklega eða hlúð að þeim. Fyrst og fremst þarf að ljúka tilteknum verkefnum og einkenndist stíll karla af því. Mörgum körlunum fannst sjálfum karlstjórnendur þeirra og þeir sjálfir notast við vélrænan stjórnunarstíl og notaði Ragnar þessa lýsingu sjálfur. Hann sagði þann stjórnunarstíl vera skipandi og yfirvaldslegan eins konar færibandastjórnunarstíl þar sem stjórnandanum væri sama um þroska og líðan starfsmanna. Hann sagði að þessi stjórnunarstíll væri mjög árangursríkur í framleiðsluðnaði en að „...manneskjan þrífst ekki á þessu mónótóníska, vélræna og einhæfa dóti....það drepur sálina“.

...ekkert væl

Viktor og Skúli lögðu áherslu á það að félagslega hliðin hjá körlum á þeirra vinnustöðum skipti engu máli og væru þeir ekki að hittast utan vinnunnar. Snorri og Skúli kölluðu jafnframt starfsmannamál „væl“ sem þeir nenntu ekki að hlusta á og sagðist Skúli gera óspart grín að körlum sem ætluðu að fara deila með honum persónulegum vandamálum þannig að fljótlega hættu þeir að koma til hans. Snorri sagði að karlar væru grófari sem stjórnendur og jafnvel ruddalegir og heilt á litið barst talsvert í tal að karlstjórnendur væru ekki liprir í mannlegum samskiptum á vinnustað ef um persónuleg mál var að ræða. Steinunn sagðist leiðbeina manningum sínum varðandi samskipti á hans vinnustað við starfsmennina en hann er stjórnandi í fyrirtæki þar sem mikill meirihluti eru karlmenn. Hún sagði að karlstjórnendur væru

ekki að þreifa fyrir sér með því að spyrja og athuga og tala við starfsfólkið heldur færu meira bara í hlutina án þess að velta afleiðingunum fyrir sér.

Ragnar hafði upplifað það að karlstjórnandi sem hann hafði verið með væri „svoddan hross“ og léti ýmislegt flakka en oft væri það sagt í gríni og því stuðaði það ekki starfsfólk eins mikið. Snædís, sem hafði verið með tvo karlstjórnendur sem hún vísaði í sem „brjálada“ sagði það öðruvísi að vera undir stjórn karla því það væri hægt að:

...atast í karlmönnum, maður getur svarað þeim...“æi ég nennti ekki meir“.....,æi, ég meinti ekkert með þessu“...þegar maður er búin að móðga einhvern óvart.....eða rífast yfir einhverju...að karlstjórnandinn hann bara gleymir því. Karlmenntu eru ekki eins langræknir og taka hlutina ekki eins alvarlega og konur.

Snorri sagðist vera með karlstjórnanda sem væri undir eftirliti þar sem starfsmannakannanir leiddu í ljós að starfsandinn á vinnustaðnum væri afar slæmur. Þrátt fyrir það að stjórnandinn ætti að vera að vinna í því að byggja upp góðan starfsanda og starfsfólkið væri að reyna af fremsta megni að bæta andann, tæki hann ákvarðanir sem gerði þeim erfitt fyrir að laga andrúmsloftið:

...eftir að við byrjuðum að spila fótbolta myndaðist annar hópur, svona saumaklúbbshópur sem var myndaður á bókasafninu en nú er til dæmis búið að ákveða að taka af okkur fótboltatímamann til að láta eitthvað fólk úti bæ hafa tímann. Á sama tíma er verið að berjast í því að byggja upp mórál í skólanum. Maðurinn er gjörsamlega blindur á allt sem kemur að því að byggja upp góðan mórál og gera hlutina svolítið skemmtilega. [...] Um leið og ástandið batnar þá er maður farinn eitthvað annað. Þegar fótboltinn er farinn þá er það fólk sem maður er að vinna með sem heldur í mann þangað til.... [...] Ef við fengjum að halda áfram yrði fyrir vikið starfsfólkið ánægðara, það héldi sinni vinnu og skilaði meiru af sér, gæfi meira af sér eins og kannanir sýna...skilaði meiri afköstum.

Hann sagði konur færu varlegar í persónulegu samskiptin við starfsmenn sína en karlar og tók það fram að honum fyndist félagslegi þáttur karlanna verulega vanmetinn því þeir héldu og ræktuðu tengsl sín á milli.

Linda hafði verið með karlstjórnanda sem hún sagði vera leiðtoga og hefði lagt mikla áherslu á mannauðsmálin innan fyrirtækisins. Hann dreif hina stjórnendurna með sér, gaf þeim stjórnunarbækur og vildi að hinir tileinkuðu sér það sem var í bókunum. Hún sagði að hann hefði haft mikinn áhuga á stjórnun og hefði lesið allar

kenningarnar. Að hennar sögn lagði hann sig fram við að mennta stjórnendateymi fyrirtækisins og það var skýr krafa um að stjórnendur kynntu sér reglur þess og að starfsfólk kynni gildi þess. Jafnframt voru „sterk gildi í mannauðsmálum.... [...]og þetta var alveg stöðugt hamrað inn í fólk og kom fram í öllum auglýsingum...“ Hún hafði einnig verið með karlstjórnanda sem var skipandi og yfirvaldslegur en nálgadist verkefnið í gegnum starfsfólkið á þann hátt að það voru allir mjög ánægðir. Hún lýsti því svo að hann hefði verið:

...ofboðslega harður við okkur en alltaf á þann hátt að maður fór brosandí frá honum. Hann tók góða stund í að tjatta og vera næs og svo án þess að maður tæki eftir því kom hann á framfæri kröfum án þess að kvika frá því sem hann vildi og hérna að maður fann alveg að maður var undir rosalegri pressu að gera vel en svo aftur þegar fundinum var að ljúka var hann komin út í mýkri umræðuefni maður fór af stað og vissi hvað maður átti að gera og hvernig og undir hvaða tímapressu maður var en samt þannig að maður fór ánægður frá borði.

Linda kallar þennan stjórnunarstíl „*sambland af hörku og hunangi*“ þar sem hægt er að vera skipandi en jafnframt mjúkur stjórnandi á sama tíma. Hún sagði það þó vandmeðfarið þar sem stjórnandinn þyrfti að hafa mikla hæfni í mannlegum samskiptum og ef harkan yrði of mikil væri starfsfólk líklegra til að gera mistök.

....og konurnar

Flestum viðmælendum mínum fannst kvenstjórnendur vera með persónulegri stjórnunarstíl en karlar og það gerði þær viðkvæmar fyrir vikið. Vissulega var þetta ekki algilt um alla kvenstjórnendur, en athygli vakti að þeir kvenstjórnendur sem voru ekki með persónulega nálgun við starfsmenn sína, voru í viðtölunum skilgreindir frá hinum kvenlægu og jafnvel fjallað um þær sem karllæga stjórnendur. Viðmælendunum líkaði betur við þær sem stjórnendur en við þá stjórnendur sem flokkuðust undir að vera kvenlægir og persónulegir. Snædís sagðist leiðast að finna undirliggjandi kröfu frá kvenkyns yfirmönnum sínum að þær ættu að vera vinkonur og fór það í taugarnar á henni:

...skilurðu hún kemur aldrei þarna inn [á deildina] og svo kom hún þarna inn um daginn til þess að sýna okkur fötin sín.....„finnst þér þetta ekki æðisleg föt sem ég var að kaupa“. Ég meina reyndu að vera aðeins meiri

vinkona. Ég meina hún lætur ekki sjá sig þarna í lengri tíma fyrir utan fundi og svo kemur hún til að sýna fötin sín!

Viktori fannst það áberandi fyrir konur í stjórnunarstöðum að:

...þær plotta svo oft með einhverjum ákveðnum þær svona...þessi fer upp á skrifstofu til hennar. Mér finnst það vera meira þannig. Annað hvort ertu vinur hennar eða þú ert ekki vinur hennar...það er svona...

Steinunn og Linda sögðust passa sig sem stjórnendur að halda fjarlægð frá starfsfólki sínu og Steinunn sagðist aldrei hafa upplifað þá kröfu frá starfsfólki sínu að vera vinkona þeirra. Linda hafði upplifað „*þessa vinkonukröfu*“ og orðið vitni að því að kvenstjórnandi sem hún vann með hafði orðið við kröfunni og svo þurft að takast á við erfið vandamál milli þeirra starfsmanna og annarra. Linda sagði að því miður hefði hún ekki geta tekið á málinu, enda miklu erfiðara að taka á starfsmannamálum með slík persónuleg tengsl og því hefði hún verið sett af sem stjórnandi. Snorri sagði að kynið skipti ekki máli við þessar aðstæður því um leið og stjórnandi myndaði vinskap við ákveðna starfsmenn, væru þeir komnir í vandræði þar sem þá væru „...*komnar klíkur og öfund og ert komin út í horn*“. Hans skoðun var sú að algengustu mistök sem kvenstjórnendur gerðu væri að mynda litlar vinaklíkur. Linda hafði upplifað öfund og viðkvæmni við það að hún veitti einum starfsmanni eða tilteknum hóp starfsmanna meiri athygli en öðrum ómeðvitað:

Sumar fóru út að ganga í hádeginu og ég fór með, það var illa séð hjá hinum. Það má ekki neitt. Þú verður að reyna að meðhöndla alla á sama hátt. Ef þú ert vinveittari öðrum en hinum.....að er afskaplega einmanalegt að vera stjórnandi í raun og veru.

Það má segja að þessar erfiðu kringumstæður kvenstjórnenda um „*vinkonukröfuna*“ hafi speglast í viðhorfi Örnú til kvenna sem eru vinkonur annars vegar og stjórnendur hins vegar þegar hún sagði að „...*þú getur alveg verið vinur fólks og getur sinnt starfinu þínu almennilega, þú getur ekki farið bara í varnarstöðu um leið og þú þarft að fara að taka á erfiðum málum*“.

....reglur og sveigjanleiki

Reglufesta var hugtak sem viðmælendum mínum varð tíðrætt um í tengslum við stjórnunarstíl kvenna. Mörgum viðmælenda minna fannst kvenstjórnendur halda fast í reglur og styðjast við þær í hvívetna. Snorri sagði að oft væri verið að reyna að halda í reglur sem væru ekki nógu skynsamlegar og hentuðu hvorki vinnustaðnum né aðstæðum. Þá þyrftu stjórnendur að hafa vit á því að sveigja þær eða sleppa þeim alveg. Margir viðmælendanna minntust á þetta og fannst kvenstjórnendur of oft halda fast í reglurnar án tillits til aðstæðna. Ragnar sagði að það væri minnimáttarkennd eða óöryggi sem ylli því að þær:

....fara algjörlega eftir bókinni, engin frávik, engar undanþágur, fela sig bak við reglur. T.d. Y og X [kvenstjórnendur á vinnustað Ragnars]...hún segir fyrirfram nei.... [...] og birtingarmyndin er að þær séu stífar og þverar á reglunum og segja fyrirfram nei..... [...] konur eru svo uppteknar af því að vera ekki gagnrýndar. Konur eru hlýðnar og vilja fara eftir reglum en það er meira swing [sveigjanleiki] hjá körlum.

Snorri, Snædís og Ragnar ræddu um það hversu ósveigjanlegir stjórnendur þeirra væru að til dæmis leyfa ekki íþróttaiðkun í hádeginu og vildu tengja það ósveigjanleika og reglufestu kvenstjórnanda þeirra. Skúli sagði að konur héldu fast í reglur á vinnustöðum þar sem þær vildu ekki verða ábyrgar fyrir að sveigja reglurnar og vera kallaðar á teppið fyrir vikið.

Snædís upplifði það að stjórnendur hennar væru ósveigjanlegir og sagði að það væri auðveldara fyrir þá að ríghalda í reglurnar og þurfa ekki að hugsa sjálfstætt eða taka ákvarðanir sem gætu kostað það að hugsa þyrfti hlutina upp á nýtt. Að hennar mati tengdist ósveigjanleikinn því að stjórnendur hennar væru með minnimáttarkennd og þyrðu ekki að bakka með ákvarðanir sínar eða skoðanir. Með því að halda svo fast í reglur sem væru jafnvel óskráðar og hefðu ekki gilt fyrir nokkrum árum, fylgdi helsi fyrir stjórnendur en ekki frelsi. Frelsið felst að hennar mati í sveigjanleika. Það var því áhugavert að hlusta á stjórnandann Lindu sem sagðist gott að hafa reglur til hliðsjónar og út frá þeim væri hægt að vera sveigjanlegur innan ákveðins ramma. Að hennar mati var mikilvægt að stjórnendur hefðu:

...viðeigandi reglur. Mér finnst það mjög mikilvægt að hafa viðeigandi reglur og svo ákveðin sveigjanleiki. Reglurnar auðvelda manni lífið. Þau svara svo mörgum hvað ef spurningum þannig að þær eru svona leiðbeinandi við ákveðin mál. En þær mega ekki vera þannig að þær útiloki ekki þennan mennska faktor þær verða aðeins að taka tillit til hverra aðstæðna fyrir sig og taka ákvarðanir út frá heildarmyndinni. [...] ...Það verður að vera hægt að sveigja þær því annars ertu orðinn bara harðstjóri. Þá eru reglurnar mikilvægari en fólkið.

...hunangið græðir – harkan blæðir

Ragnari fannst kvenlægur stjórnunarstíll vera græðandi fyrir starfsfólkið þar sem konur leituðust í heildina við að bæta andan og líðan hjá starfsmönnum. Steinunn og Linda töldu að konur hefðu almennt séð persónulegri stjórnunarstíl og bætti Steinunn við að karlarnir væru „...meira að hugsa bara um verkefnin sem slík“.

Linda orðaði það þannig að karlar einbeittu sér meira að kjarna málsins á meðan kvenstjórnendur væru meira að hugsa um félagsleg gildi og notuðust við innsæi og tilfinningu, hvað væri að gerast í kringum þær, tengslanet og líðan starfsmanna. Kvenstjórnendur hugsuðu því meira að hennar mati um mannauðinn en karlarnir væru áhættusæknir og hugsuðu minna um starfsmannamálin. Hennar mat var að gott væri að vera með stjórnendur sem hefðu báða eiginleika, að hafa konur og karla í stjórnun hjá sama fyrirtæki.

Steinunn og Linda voru báðar á þeirri skoðun að kvenstjórnendur sem væru skipandi og yfirvaldslegar í stjórnun væru umdeildari en karlstjórnendur með sama stíl. Steinunni fannst það vera jafnvel ætlast til af körlum að vera skipandi og yfirvaldslegir en ekki af konum en Linda orðaði það þannig að „...fólk á meira von á því frá karlmanni að hann sé aggressívur en konur....[...]....og það er nú bara þannig að það....utan þessa ramma þá séu konur gagnrýndar.“

Eins og kom fram hjá Skúla kunni hann vel við alræðislegan stjórnunarstíl á sjó enda líklegt að annar stjórnunarstíll ætti ekki erindi á þess konar vinnustað. Almennt virtist yfirvaldslegur og skipandi stjórnunarstíll vera viðurkenndur á vinnustöðum þar sem karlar eru í meirihluta og eiginleg karlamenning ríkir eins og hefur komið fram hjá Kushell og Newton (1986). Þó skal ekki túlka það svo að Snorri hafi verið ánægður þar sem stjórnandinn gekk í skrokk á starfsmönnum í byggingariðnaðinum og er almennt ekki verið að ræða slík tilvik þegar rætt er um yfirvaldslegan, alræðislegan eða skipandi stjórnunarstíl.

Viðmælendum mínum fannst karlstjórnendur almennt notast við framkvæmdarstjórnunarstíl þar sem þeir væru verkefna- og árangursmiðaðir (Beardwell, Holden og Claydon, 2004) og er hægt að finna samsvörun í þeim stjórnunarstíl við vinnuumhverfi Viktors og Skúla sem báðir eru iðnmenntaðir.

Snorri var óánægður með sinn yfirmann sem virtist eingöngu notast við afskiptalaus forystu sem stjórnunarstíl en sá stjórnunarstíll, samkvæmt Antonakis, Avolio og Sivasubramaniam (2003), er aðeins áhrifaríkur ef hann er notaður meðvitað. Linda hafði verið með tvo karlstjórnendur sem virtust notast við umbreytingarforystu til að hafa áhrif, virkja og leiða starfsfólk sitt að tilteknu marki og fá það til þess að taka þátt og framkvæma (Bass, 1985). Hún var mjög ánægð með þá báða þó ólíkir væru og af frásögnum hennar að dæma bjuggu þeir yfir færni í mannlegum samskiptum.

Viðmælendum mínum fannst konur notast við umbreytingarstjórnunarstíl þar sem konur sinntu frekar mannauðsmálum, samskiptum og hlúðu að líðan starfsfólks. Aftur á móti settu þær sig í viðkvæma stöðu þar sem þær væru of persónulegar sem stjórnendur. Að auki þóttu þær of ósveigjanlegar og halda fast í reglur vegna óöryggis og minnimáttarkenndar sem rennir enn frekar stoðum undir frumgerðarkenningu Sinclair (2005) þar sem þær virðast eiga í erfiðleikum með að finna það hlutverk sem þeim finnst þær þurfa að setja sig í til þess að njóta sín sem stjórnendur. Þessu til viðbótar fannst þremur viðmælendum mínum, Snædís, Örnú og Ragnari karllægar konur betri sem stjórnendur sem er í ósamræmi við greiningu úr kaflanum hér á undan þar sem kemur fram að kvenlægir eiginleikar séu betur liðnir hjá þessum sem og hinum viðmælendum mínum. Aftur á móti styður það við kenningar Sinclair að kvenstjórnendur þurfi að vera karllægar upp að vissu marki en um leið og þær færu yfir þessi óskilgreindu og fljótandi mörk yrðu starfsmennirnir óánægðir með kvenstjórnandann. Jafnframt styðja gögnin þá kenningu Kushell og Newton (1986) að starfsmenn þoli verr konur sem beita yfirvaldslegum stjórnunarstíl.

Almennt séð fannst viðmælendum mínum mikilvægt að stjórnendur hefðu mjúka og harða hlið og hefðu greind til að ákveða hvenær rétt væri að beita hvorum stíl fyrir sig, hörku eða hunangi, og var það í samræmi við rannsóknir Daniels og Daniels (2007) um samræmingu stjórnunarstíla.

Samskiptahættir karl- og kvenstjórnenda

Öllum viðmælendum mínum sem höfðu starfað sem stjórnendur fundust samskipti vegna starfsmannamála mest krefjandi af öllu sem þeir höfðu fengist við. Ragnar lýsti því þannig að hver sem væri gæti gert fjárhagsáætlun, hún væri ekki krefjandi sem slík og í raun væru flestir hæfir í mannlegum samskiptum en sem stjórnandi að takast á við krefjandi starfsmannamál þyrfti meira en hæfni í mannlegum samskiptum og færni í *Excel*. Snorri og Skúli sögðust forðast samskipti vegna starfsmannamála, fannst þau leiðinleg og kölluðu þau væl. Skúli sagðist ekki hlusta á persónuleg vandamál starfsmanna sinna:

Ég meina þú ert ekkert að segja frá því ef eitthvað er að....en ég meina....ef menn eru með einhver vandamál eða líður eitthvað illa þá farðu til læknis. Hvað varðar mig um það? Þannig....ég meina mér finnst það bara ekki....það er hægt að segja bara ég er veikur og það kemur ekki fólki við hvað er að. En það er ekki að marka ég eignast yfirleitt ekki vini á vinnustöðum. Það er bara þannig...það er kannski minn feill....ekki eftir að ég varð verkstjóri....ég hef bara ekki góða reynslu af því.

Viktor sagði að karlar vildu almennt ekki ræða persónuleg mál í vinnunni en að það þyrfti að vera hægt að ræða þau mál samt sem áður við yfirmanninn. Hans skoðun var sú að kvenstjórnendur væru skilningsríkari við slíkar aðstæður en að karlstjórnendur vildu ekki ræða þessi mál. Arna var því sammála en var samt með tvo kvenstjórnendur og fannst sá sem átti engin börn sýna meiri skilning og hlýju ef eitthvað kæmi upp á varðandi börnin en hinn kvenstjórnandinn sem á börn.

Steinunn sem hafði verið forstjóri á vinnustað þar sem verkefni voru krefjandi og viðskiptavinirnir oft reiðir yfir þeim ákvörðunum sem teknar voru ákvað að hlutgera leiðindin og pirringinn sem starfsfólkið varð fyrir með því að hafa hlut sem kallaðist *Leiðindapúkinn* og í lok dags fékk sá starfsmaður sem hafði orðið fyrir mestum leiðindum *Leiðindapúkann*:

....alltaf í lok dags þá hittumst við á kaffistofunni og þá varðst þú að hugsa hvort þú hefðir lent í einhverjum ömurlegum og hver var með versta viðskiptavininn og þá þyrfti að rökstyðja það af hverju þú ættir að fá *Leiðindapúkann* en maður upplifði að það gátu allir hlegið að þessu og það varð miklu auðveldara að takast á við þetta og maður smám saman

fannst maður eiga hann ekki skilið... „nei þessi var ekki svo erfiður ég á ekki skilið að fá Leiðindapúkann fyrir þennan“ þannig að það varð einhvern veginn.... það var miklu minna um það að það væri verið að kvarta undan leiðindafólki og annað þannig að það létti ótrúlega mórallinn við þetta.

Með þessari aðferð náði Steinunn að beina pirringnum í annan farveg en áður hafði hann setið eftir í starfsfólkinu með tilheyrandi krefjandi starfsmannamálum sem fylgdu í kjölfarið. Á þennan hátt sagðist hún hafa gert krefjandi starfsmannamál að skemmtilegu viðfangsefni þar sem fólki fannst smám saman vandamálin verða svo miklu smærri og leit öðrum augum á þau en áður. Steinunn sagðist spyrja sig að því hvort kvenstjórnendur einblíndu of mikið á samskiptin í starfsmannamálunum sem hefði sína kosti og galla. Ragnar lagði mikla áherslu á það að stjórnendur þyrftu þroska til að takast á við starfsmannamál og sagði að þeir sem væru ekki nægilega þroskaðir og nægilega hæfir í mannlegum samskiptum gætu sært starfsfólk sem leitaði til þeirra með vandamál eða erfiðleika.

Linda sagðist hafa ætlað upphaflega í starfsmannastjórnun en hætt við vegna þess hversu krefjandi það var. Hún sagði að starfsmannastjórnastöðurnar væru jafnframt nánast einu stöðurnar sem konur væru ráðnar í efst í skipuritinu. Að hennar mati var:

...lang, lang, lang erfiðast við það að vera stjórnandi er að hafa mannaforráð. Það er þú veist.... ég hafði svo mikinn áhuga á mannauðsstjórnun áður en ég varð stjórnandi en hérna kenningar og hérna og allt sem þú ert búin að læra um þetta er frábært og færðu fólkið til þín og þú hlustar á það kvarta yfir þessu, þessu og þessu og kvarta yfir hinum og þessum þá er maður voðalega fljótur að missa þá þolinmæði sem ég hélt að ég hefði. [...] ...þú þarft að vera mjög góður hlustandi og mjög góður greinandi til að geta greint óþarfa kvartið frá því sem skiptir máli og hvar vandinn liggur. [...] ...fólk er oft svo ósanngarnt í umkvörtunarefnum sínum.....

Fram kom hjá viðmælendum mínum mikilvægi þess að krefjandi starfsmannamál fengu rétta meðferð hjá stjórnendum. Matthildur hafði til að mynda lent í því að þurfa að starfa með stjórnanda að ákveðnu verkefni og sá aðili hafði haldið upplýsingum frá henni og þar af leiðandi gert vinnu hennar erfiðari fyrir vikið. Hún tók þá ákvörðun að kæra hann til mannauðssviðs fyrirtækisins. Það gerði illt verra og versnaði viðmótið gagnvart henni þar til mannauðssviðið lagði það til að hún

flytti skrifstofu sína annað. Á endanum skipti hún um starf en frétti síðar að fólk héldist við í viku til tvær með þessum stjórnanda þangað til einhver á mannauðssviðinu hafði kjark til að segja hinum stjórnandanum upp.

....þroski og reynsla

Viðmælendum mínum varð tíðrætt um skort á samskiptahæfni stjórnenda og fannst mörgum það leiða til þess að starfsfólki liði verr í vinnunni sem leiddi til misbrests á trausti á vinnustað. Ragnar sagði að yfirleitt þegar stjórnendur væru ráðnir væru þeir góðir í mannlegum samskiptum, þeir gætu talað og haldið uppi samræðum og það væri *að vera góður í mannlegum samskiptum*. Aftur á móti skorti hæfni til að leysa úr ágreiningi, takast á við krefjandi umræður eða taka gagnrýni. Hann sagði það frumskilyrði að stjórnendur hefðu þessa samskiptahæfni. Hann lagði jafnframt mikla áherslu á þroska stjórnanda og vísaði einnig til þess, sem áður hefur komið fram, að vanþroskaður stjórnandi gæti gert illt verra með því að særa starfsfólk sem leitaði til þeirra. Aldur, þekking og þroski stjórnenda virtust brenna á viðmælendum mínum og voru margir á því að þessir þættir hefðu mikil áhrif á það hvort stjórnandinn væri fær um að takast á við erfið mál og eiga í krefjandi samskiptum. Þessir þættir voru jafnframt lykilþættir í því að stjórnandi nyti virðingar starfsfólksins.

Arna upplifði á sínum vinnustað að stjórnendurnir töluðu niður til sín og taldi það vera vegna vanþroska þeirra. Henni sagðist líða eins og „núlli“ þegar hún ræddi við þá og upplifði að stjórnendurnir settu sig á stall þegar hún birtist í dyragættinni. Hún hafði eingöngu upplifað þetta með unga stjórnendur líkt og Ragnar sem skildi ekki þá hugmynd að ráða ungt fólk beint úr háskólunum í krefjandi stjórnunarstarf. Hann sagði: „...að á sama tíma og þú ert með lífshlaup fólks á vinnumarkaði, ertu með einhvern kjúkling sem er nýbúinn með sitt háskólanám“.

Viktor hafði jafnframt upplifað það að vera með unga vaktstjóra sem ætluðu ekki að vinna með starfsfólkinu heldur stóðu allan tímann með hendur í vösum og sögðu hinum hvað þeir ættu að gera og settu sig á stall gagnvart samstarfsfólkinu og töluðu niður til þeirra. Hann sagðist hiklaust kvarta yfir slíku og væri því ekki sérstaklega vinsæll hjá yfirmönnum.

Tveir viðmælenda höfðu verið með stjórnendur sem fóru í fýlu ef verk þeirra voru gagnrýnd eða reynt að benda á aðrar leiðir til að vinna úr verkefnum. Þeir sem

höfðu lent í því sögðust ekki bera neina virðingu fyrir slíkum stjórnanda enda sá augljóslega óhæfur í stöðuna. Jafnframt kom fram hjá þessum tveimur að þessi samskiptamáti hafði neikvæð áhrif á fyrirtækjamenninguna.

Steinunn sagði að það væru ekki „...*allra að vera góðir stjórnendur*“ og sagði að fólk þyrfti einnig að hafa góða leiðtogahæfileika. Stjórnunarhæfileikarnir og leiðtogahæfileikarnir þyrftu að haldast í hendur með persónu stjórnandans. Það væri lítið mál að einblína bara á verkefnin en starfsfólkið skipti miklu máli. Hún benti jafnframt á það að margir litu á það sem:

....endastöð að vera stjórnandi. En það er ekki fyrir alla, alls ekki. Það að vinna sig áfram í starfi getur verið að vinna sig annað, í annað starf. Þetta er svo mikill misskilningur að maður þurfi að færast upp í einhverju skipuriti á meðan hæfileikarnir nýtast í eitthvað allt annað. Styrkleikar þínir geta verið að vera sérfræðingur í einhverju og....rosalega inngróið í fólk að þú þurfir alltaf að fara upp en ekki til hliðar. Að þú náir ekki árangri nema að þú farir upp. Þú nærð náttúrulega mestum árangri að gera það sem þú ert bestur í.

Með þessu var Steinunn að vísa til þess hversu mikilvægt væri að vera með samskiptahæfni en ekki væru allir með þá hæfni þrátt fyrir háskólamenntun og að vera góðir í mannlegum samskiptum. Í sama streng tók Snorri sem sagði það synd að horfa á eftir hæfu starfsfólki fara annað og taka þekkinguna og auðinn úr fyrirtækinu vegna „*klaufaskaps*“ þar sem stjórnendur kunna ekki að „*koma fram við það*“. Arna og Snædís sem voru í viðtölunum báðar mjög ósáttar við sína stjórnendur ræddu mikið um að það skorti á hæfni í mannlegum samskiptum og sagði Arna:

Það er ekkert mál að vera kammó en þú þarft að geta sest niður hjá yfirmanninum þínum ef eitthvað kemur upp á og rætt við hann og hann þarf að geta hlustað og tekið þátt í samtalinu án þess að manni....[...].... óöruggið er svo mikið hjá henni að manni líður illa að hafa spurt, af því að henni líður svo illa.

Linda og Ragnar bentu á að stjórnendur hefðu svo mikil áhrif á daglegt líf starfsfólks, lífsviðurværi þess og möguleika innan fyrirtækisins, og gerði það starfsfólk viðkvæmari fyrir þeim einstakling en öðrum og því þyrftu stjórnendur að fara sérstaklega gætilega í samskiptum við starfsfólk.

Það er ljóst að flestum viðmælenda minna fannst kvenstjórnendur eiga auðveldara með samskipti og fannst betra að leita til þeirra en karlstjórnenda sem er í samræmi við rannsóknir Maier (1999). Steinunn sýndi jafnframt mikla samskiptahæfni og innsæi með því að koma *Leiðindapúkanum* á laggirnar, auk þess sem hún átti auðvelt með hluttekningu sem er hluti tilfinningagreindar Golemans (2004). Almenn kvörtuðu viðmælendur yfir þroska- og reynsluleysi stjórnenda sem gefur til kynna að skortur sé á öllum þáttum tilfinningagreindar. Miðað við gögnin virtust stjórnendur viðmælenda minna eiga erfitt með að taka gagnrýni, átta sig á þörfum þeirra, sýna viðeigandi framkomu, hafa sjálfstraust, vera í tilfinningalegu jafnvægi og í tilfinningalegum tengslum við sjálfa sig. Karlstjórnendur virtust eingöngu sterkir í félagsfærninni þrátt fyrir að finnast krefjandi starfsmannamál leiðinleg. Félagsfærnin hjá þeim lá ekki í samskiptahæfninni heldur í þeirri getu að hafa gott tengslanet við breiðan hóp sem er eitt hlutverka stjórnandans samkvæmt Mintzberg (1989). Meira var kvartað yfir yngri stjórnendum en eldri og voru kvenstjórnendur í meirihluta en eins og áður kom fram eru þær óöruggari en aðrir stjórnendur.

Upplýsingafulltrúinn og tengslanetið

Mintzberg (1989) og Goleman (2004) fjalla um mikilvægi þess að stjórnendur búi til og sinni tengslanetum sínum og til þess þurfa þeir að sinna hlutverki upplýsingafulltrúa. Mintzberg (1989) lýsir því þannig að þetta sé eitt af lykilhlutverkum stjórnenda en Goleman (2004) segir það hluta af tilfinningagreind að halda í og móta tengslanet. Ljóst er að tengslanet eru nauðsynleg stjórnendum til þess að viðhalda, safna og láta í té upplýsingar og þær þurfi að nota til að taka réttar ákvarðanir. Eins og fram hefur komið þóttu viðmælendum mínum karlstjórnendur ekki sleipir í samskiptum en Snorri benti þó á að félagslegi þátturinn hjá körlum væri vanmetinn því þeir sinntu tengslaneti sínu ágætlega en gerðu það á annan hátt en konur. Hann sagði konur velja konur með sér í verkefnavinnu og að þær mynduðu tengslanet frekar með konum en karlar mynduðu tengslanet frekar með körlunum.

Linda upplifði það mjög sterkt þar sem hún er ein fimm stjórnenda á sínum vinnustað og hinir fjórir eru allir karlmenn. Hún sagði að þeir væru duglegir að viðhalda tengslanetinu og að þeir væru:

...allir að umgangast hver annan fyrir utan vinnustaðinn, fara í leikhús í bíó og fara saman á mótörhjólunum sínum. En ég er hérna alveg...vil vera með og reyni að taka þátt en ég er ekkert að fara að hitta þá eftir vinnu og gera þessa hluti en þar tala þeir um fyrirtækið og vinnuna og allt slíkt og þarna stend ég alveg fyrir utan það....

Hennar upplifun er sú að almennt væru karlmenn með einhvers konar „*buddy system*“ þar sem þeir hittust við áhugamál sín utan vinnu og styddu hver annan. Henni fannst kvenstjórnendur verða fyrir meiri gagnrýni fyrir að „*sinna ekki fjölskyldunni*“ og að samviskubitið gagnvart henni gerði það að verkum að eftir tíu klukkutíma vinnudag færu þær síður út til að sinna tengslanetinu eins og karlstjórnendurnir. Jafnframt hafði Matthildur orðið fyrir aðkasti af hálfu meðstjórnanda sem, á grundvelli þess að dóttir hennar bjó ekki hjá henni, sagðist ekki hafa áhuga á að deila með henni upplýsingum eða deila almennt upplýsingum með slíkri konu. Hún varð því frá að hverfa enda var ekki tekið á þessu máli af hálfu æðri stjórnenda.

Skúli hafði ekki áhuga að styrkja sitt tengslanet með vinnufélögum eða öðrum stjórnendum og sagðist hann halda sínu tengslaneti út af fyrir sig og hleypti engum inn í það. Hans tengslanet var lifibrauðið, það sem reddaði honum viðskiptavinum ef lítið væri að gera. Lindu fannst lítið um tengslanet kvenna og kvenstjórnenda og fannst konur aðallega hittast til að tala um barnauppleði og bleyjur. Henni fannst það ekki spennandi leið til að eyða tíma sínum og vildi frekar eiga kost á því að hitta aðra kvenstjórnendur til þess að deila reynslu sinni og fá ráð. Aftur á móti fannst henni konur vera í svo mikilli samkeppni innbyrðis og benti á að þær væru oft að keppast um sömu stöðurnar:

...það er eins og konur haldi að það sé bara búið að taka frá örfáar góðar stöður fyrir kvenmenn, í staðinn fyrir að fara að keppa við karlmenn, þá fara þær að keppa innbyrðis. Það er eins og þær haldi að af tíu góðum stöðum eru bara tvær fyrir konur og ég ætla þá að vera á undan hinum konunum í staðinn fyrir að vera á undan körlunum og það verður oft til þess að þær fari í backstabbing að mínu mati. Þetta *konur eru konum verstar* er því miður oft satt....í staðinn fyrir að *mentora* hvor aðra, kenna hver annarri og styðja hver aðra, þá fara þær oft í það að tala illa um hver aðra og reyna að halda hver annarri niðri heldur en hitt. ...[...]...Á meðan karlarnir eru með eitthvað...ég fæ þetta og þá færð þú þetta....automatískt fara þeir að hjálpa hver öðrum að komast lengra á meðan hjá konunum er það öfugt.

Steinunn hafði orðið vör við það að kvenstjórnendur væru lengur í sömu stöðunni en karlar, sem virtust færast mun hraðar til innan stjórnsýslunnar. Karlarnir færu hratt upp skipuritið miðað við konurnar og færu í sýnilegri störf. Hún sagðist einnig taka eftir því að konur færu frekar í stjórnunarstöður þar sem aðrar konur hefðu verið sem gerði það að verkum að ákveðnar stofnanir eða stjórnunarstöður í stjórnsýslunni væru orðnar kvennastofnanir en aðrar karlastofnanir og nefndi til dæmis orkuiðnaðnaðinn og lögregluna. Snædís og Arna sögðust finna fyrir því að kvenstjórnendurnir sæktust eftir vinskapi við undirmenn sína eins og tengslanet þeirra takmarkaðist við starfsmennina.

Samkvæmt gögnunum virðast karlstjórnendur hafa öflugt upplýsinga- og tengslanet ólíkt kvenstjórnendum sem upplifa sig frekar einangraðar eða virðast vera það af ummælum Lindu, Snædísar og Örnú. Upplýsingahlutverk stjórnanda er afar mikilvægt samkvæmt Mintzberg (1989) og hefur áhrif á félagsfærniþátt tilfinningagreindarkenningu Golemans (2004). Erfiðara virðist vera fyrir konur að finna og rata um upplýsinganetið og jafnframt mynda tengslanet enda virðast sumar upplifa togstreitu milli einkalífs og vinnu og upplifa þær slæmt umtal og jafnvel útilökun eins og í dæmi Matthildar.

Er kynjamunur í ákvarðanatökufuferlinu?

Snorri og Linda höfðu bæði verið með yfirmann sem skrifaði ákvarðanir, sem voru líklegar til að vera umdeildar, á blað sem hann skildi eftir fyrir starfsfólkið og lét sig hverfa af vinnustaðnum í einhvern tíma á eftir. Líklegt er að flestum fyndist þetta undarleg aðferð við ákvarðanatöku, en aðeins þessir tveir viðmælendur höfðu upplifað þessa aðferð. Flestir viðmælenda sögðu mun á ákvarðanatökufuferlinu eftir kynjum en ekki munur á því hvort kynið tæki stærri eða mikilvægari ákvarðanir. Steinunn, Linda og Skúli sögðu að karlar tækju ákvarðanir án þess að rökstyðja endilega af hverju þeir taka þær og Steinunn sagði að ákveðin grundvallarmunur væri á kynjunum þegar kæmi að ákvarðanatöku því karlmenn hugsuðu ekki alltaf út í afleiðingarnar:

....og það er kannski munurinn á körlum og konum að við þurfum að hugsa svo ofboðslega langt að ef við ætlum að taka ákvörðun þá þurfum við að hugsa það rosalega langt og erum að spá í áhrifin á meðan

karlarnir bara (lemur í borðið) ég ætla að gera þetta og eru ekkert rosalega mikið að spá í áhrifin. Þeir bara „go for it“ á meðan við erum bara „nei, jaaa...sko....ef ég myndi taka þetta að mér þá myndi það þýða að ég myndi vinna svo langan vinnudag og þá get ég ekki....bla, bla....Við [konur] erum ekki „að sjálfsögðu tek ég þetta að mér“. Á meðan þeir gera þaðvið látum ekki að eins miklu leyti á það reyna.

Steinunn sagði að konur tækju sér lengri tíma til að úthugsa ákvörðunina og þau áhrif sem hún hefði. Linda var sama sinnis og sagði konur horfa til fleiri áhrifaþátta en karlar. Auk þess var það hennar reynsla að karlar tækju ákvarðanir á golfvöllinum eða í öðru umhverfi en á vinnustaðnum og styddust þá við tengslanetið sitt. Þá færu þeir meira eftir gögnum, tölfræði og staðreyndum en konur notuðu meira innsæið og tilfinningu. Linda taldi að konur ynnu meira eftir regluverki og væru síður í því að „...fara bara út og suður og láta sér detta allskonar í hug og fara bara og framkvæma það“. Snorri var sammála þessu en taldi að þeir væru of hræddir við að fylgja tilfinningum sínum og innsæi:

Í staðinn fyrir að konur eru aðeins varkárari hvað þetta varðar íhuga málið aðeins lengur en „in the long run“ skipta tilfinningarnar furðu miklu máli við ákvarðanatöku og góður stjórnandi veit það að maður verður stundum að fara eftir innsæinu og tilfinningunum til þess að ná árangri....ekki alltaf tölur á blaði sem segja tveir plús tveir eru jafnt og fjórir. Bæði kynin vita þetta en ég held að karlar séu fljótari til að láta tilfinningarnar ráða af því að þeir eru meiri tilfinningaverur en konurnar sem eru þroskaðri. Hvort það hafi eitthvað með stöðu karla og kvenna að gera það getur verið að það sé horft meira á konurnar en karlana að þeir komist upp með fleiri mistök.

Skúli sagði að tilhneiging væri hjá konum að rökstyðja ákvarðanirnar sínar og gerði það stöðu þeirra erfiðari en ella því hann upplifði það eins og þær væru að afsaka ákvörðunina eða leita að afsökunum til rökstuðnings. Á endanum máluðu þær sig út í horn og lentu í sjálfheldu. Sjálfur sagðist hann taka ákvarðanir á ákveðin hátt og það að greina starfsfólki frá henni væri í raun sitt lokasvar. Hans útskýring á þessari ólíku nálgun kynjanna við ákvarðanatöku var sú að konur væru ekki tilbúnar til að standa eða falla með ákvörðunum sínum. Hann upplifði jafnframt að þær væru strax komnar í varnarstöðu um leið og þær þyrftu að útskýra ákvörðunina. Þær byrjuðu á því að réttlæta hana áður en þær segðu frá henni. Þetta gerði þær líklegri til að þurfa svo að verja ákvörðunina og bakka svo með hana eða halda í hana og virka stífar og ósveigjanlegar.

Arna upplifði að karlstjórnandi á vinnustað hennar tæki ákvörðun og stæði með henni „...það var alveg klippt og skorið... [.....]þetta er svona annars getur þú bara farið“. Á sama hátt upplifði hún að kvenstjórnendurnir ættu í erfiðleikum með að standa fast á ákvörðunum sínum og þyrftu stuðning hvernar annarrar til þess að halda þeim til streitu. Þar sem hvorki Snædís né Arna voru eða hafa verið stjórnendur, þótti tilvalið að spyrja þær hvort þær vildu að stjórnandi rökstyddi ákvarðanir sínar og voru þær báðar sammála því að það væri nauðsynlegt fyrir þær sem starfsmenn að vita af hverju þessi ákvörðun var tekin en ekki einhver önnur. Þær gerðu kröfu um það á sína yfirmenn og Snædís sagði það áveðin mælikvarða á færni stjórnandans.

...mörg sjónarhorn og virkjun starfsfólks

Ragnar sagði að þar sem honum fyndist stjórnendur vera þjónar starfsfólksins og að „...þíramídinn [væri] þveröfugur þar sem stjórnandinn er þjónn starfsmannanna. Æðsti yfirmaður fyrirtækisins er mesti þjónninn og hann er sú fótþurrka sem allir nota“, ættu þeir að fá sem flesta starfsmenn til þátttöku í ákvarðanaferlinu. Steinunn og Jóhanna voru sammála því og sögðu að það væri líklegra til árangurs að fá sem flest sjónarhorn. Ragnar og Snædís voru þó þeirrar skoðunar að farsælast væri að fá það fólk til þátttöku í slíku ferli sem þyrfti að vinna með ákvarðanirnar og þó að fyrirtæki væru lítil þá væri ekki nauðsynlegt að allir tækju þátt. Óumdeilt var að stjórnendurnir væru þeir sem ynnu svo úr niðurstöðunni, fyndu bestu lausnina og framkvæmdu eða fyndu fólk til þess að hrinda ákvörðuninni í framkvæmd. Skúli og Linda höfðu þó lent í því að aðrir væru farnir að taka ákvarðanir ofan í þeirra ákvarðanir eða þau höfðu ekki verið þátttakendur í ákvörðunartökuferlinu en áttu samt að bera ábyrgð á ákvörðuninni. Þetta fannst þeim mjög þirrandi og gera ferlið allt mjög óskilvirkt.

Ragnar sagði það vera erfitt þegar kæmi ákvörðun að ofan án fyrirvara og hefði mikil áhrif á dagleg störf hans og honum hefði ekkert verið kynnt ákvörðunin. Jóhanna taldi það mikilvægt fyrir stjórnendur að „...þeir stjórni með opnum hug og jákvæðni“. Ragnar lýsti æskilegu ákvarðanaferli á eftirfarandi hátt:

Það er eins og að taka ákvörðunina fyrir, diskútera þetta, leyfa þessu aðeins að fara í umræðuna fara aftur og taka umræðu um þetta og ok þeir

sem hafa skoðanir...fullt af fólki hefur engar skoðanir eða litlar eða eru of feimnir við að segja þær og síðan sko að reyna að formúlera ákvörðunina sem sprettur úr umræðunni, prófa hana með því að kasta henni fram og ákveða nú gerum við þetta svona og svona og svona það þýðir að þetta verður svona hér og svona þar. Aðeins svona að velta henni fram og testa sko og bara kanna þráðinn og líka það að heyra viðbrögðin og þetta er ákveðið svona og viðbrögðin eru mjög þver á móti að þá kannski að hugsa þennan pakka. Það er kannski önnur hugmynd öðruvísi, tengja hana saman taka sama pakkan á þetta gera test á þeim báðum. Það að...sko númer 1, 2 og 3 hvaða ákvörðun er tekin og er besta lausnin, það eru kannski margar lausnir....að finna einhverja leið sem sameinar þessar lausnir.

Jafnframt sagði hann að gæði ákvörðunarinnar gætu verið misjöfn eftir færni stjórnandans og að það að vera ákveðin við ákvarðanatökuna væri ekki alltaf mælikvarði á árangur:

Ég held þegar hlutirnir eru flóknir og það kemur einhver og tekur bara ákvörðun og sérstaklega þegar við sitjum uppi með það að það eru lélegir stjórnendur úti um allt þegar það eru teknar slíkar ákvarðanir....þær geta ekki verið góðar. Einhver einn stjórnandi hefur ekki yfirsýn yfir en hann getur tekið þessa ákvörðun og kýlt henni í gegn eða böðlað henni í gegn þannig að ákvarðanartakan getur heppnast út af því að henni er þjösnað í gegn. En það er kannski ekki mælikvarði á það að afleiðingarnar verði eitthvað góðar. Afleiðingarnar og ákvörðunin, gæðin geta verið þverólík.

Jóhanna sagðist fá alla hlutaðeigandi til þátttöku við þær ákvarðanir sem teknar væru í hennar rekstri. Hún sagðist elda súpu og bjóða öllum til fundar þar sem allir koma saman til að ræða um framtíðarmynd fyrirtækisins. Hún sagðist ekki vilja taka ákvörðunina ein og var reyndar treg til að viðurkenna að hún tæki ákvarðanir varðandi reksturinn yfirhöfuð. Hún vildi að allir kæmu að lokaákvörðuninni sameiginlega, að hún sem eigandi væri ekki stjórnandi né yfir neinum.

Gögnin benda til þess að konur taki ákvarðanir á lengri tíma og taki fleiri þætti til athugunar áður en niðurstaða fæst. Aftur á móti virðast karlstjórnendur taka ákvarðanir hratt og án frekari umræðu. Ef skoðaðar eru kenningar Mintzbergs (1989), sem að hluta fjalla um upplýsingahlutverk stjórnandans og eiginleikakenning Kirkpatrick og Locke (1991) þurfa stjórnendur að hafa viðtækan skilning á starfsemi skipulagsheildarinnar og öflugt upplýsinganet til þess að ákvarðanatakan beri árangur. Eins og áður hefur komið fram skortir samt sem áður upp á samskiptafærnina hjá karlstjórnendum sem verður til þess að spurningarmerki er sett

við hversu gott upplýsinganetið er til þess að byggja þessar hröðu og órökstuddu ákvarðanir. Viðmælendur ræddu um að ekki væru allir sem fengju að taka þátt í ákvarðanatökufurlinu og að stundum kæmu ákvarðanirnar að ofan án þess að þær hefðu verið teknar til umræðu við starfsfólk. Það setur enn frekar spurningarmerki við hversu gott upplýsinganetið er hjá stjórnendum og hvort þeir séu að sinna því hlutverki.

Jafnframt kom fram að konur notuðu innsæið meira en karlarnir við ákvarðanatökuna sem bendir til þess að konur hafi meiri færni við hluttekningu en karlarnir. Þær voru samt sem áður gagnrýndar fyrir óöryggi við ákvarðanatöku og fyrir rökstuðning þeirra og vildi einn karlviðmælandinn að kvenstjórnendur hefðu hlutina einfalda og hættu að rökstyðja ákvarðanir sínar.

Mikilvægir þættir í fari stjórnenda

Sko, ég er bara svo illa gerð að ég get ekki unnið undir stjórn eins eða neins ég bara....ef það kemur til þá er ég bara hætt...ég vil bara vera minn eiginn herra sko (Jóhanna).

Það var nokkuð áberandi að það sem viðmælendum mínum fannst mikilvægt í fari stjórnanda, var að geta skipt um stjórnunarhlutverk eftir aðstæðum sem samræmist kenningum Daniels og Daniels (2007). Þeim fannst þeir þurfa að vera mjúkir og blíðir þegar það átti við og ákveðnir þegar þörf var á. Jafnframt fannst mörgum mikilvægt að fá hrós og umbun þegar þeir áttu það skilið. Skúli sagðist sýna duglegum starfsmönnum meiri sveigjanleika og eftirléti þeim fyrirtækjabílana. Það væri hrós og viðurkenning út af fyrir sig. Arna og Viktor vildu stjórnendur með ákveðna stefnu svo starfsfólk vissi hvert fyrirtækið væri að stefna og gagnrýndi Arna það sérstaklega að eftir mikla stefnumótunarvinnu síðastliðin ár að, eftir að nýjir stjórnendur tóku við, vissi enginn hvert fyrirtækið væri að stefna og það væri engin framtíðarsýn.

...virðingin

Mörgum viðmælendum varð títrætt um að stjórnendur hefðu kjark og getu til að geta tekið á erfiðum málum. Þeir þyrftu að hafa sjálfstraust og þroska til að halda mörkunum á milli stjórnanda og starfsmanna en jafnframt sýna virðingu og vinsemd með því að líta á starfsfólk sem manneskjur en ekki undirmenn. Þeim fannst

mikilvægt að geta borið virðingu fyrir yfirmanninum en nokkuð bar á því í viðtölunum að viðmælendur mínir upplifðu það þannig að þeir bæru litla virðingu fyrir yfirmanninum því þeim fannst þeir ekki starfi sínu vaxnir. Linda sagði:

Mér finnst mjög mikilvægt að maður geti borið virðingu fyrir þeim eða mér finnst það mjög mikilvægt og að þeir séu góð fyrirmynd fyrir annað starfsfólk og að þeir beri virðingu fyrir starfsfólki sínu og séu sanngjarnir. Og hérna að þeir séu leiðtogar, að þeir geti selt starfsfólkinu ákvarðanir sínar og sitt vision...hérna...Hver um við? Hver viljum við vera? Hvert stefnum við? Til hvers erum við hérna? Af hverju mætum við hingað á hverjum degi og vinnum vinnuna okkar?

Jafnframt taldi hún mikilvægt að stjórnendur væru góð fyrirmynd:

Fólki finnst auðveldara að taka við skipunum eða beiðnum frá þeim sem það ber virðingu fyrir en ekki þeim sem það ber ekki virðingu fyrir, einhverra hluta vegna. Og hérna...maður þekkir það, að það er til fullt af stjórnendum hérna á Íslandi sem bara hafa ekkert í þetta eða koma ekki hreint fram við starfsfólkið eða halda fram hjá konunum sínum í boðum eða eru að deita starfsmenn eða....mér finnst það bara ekki rétt. Sem stjórnandi þá þarftu að ganga fram af ábyrgð þú þarft að sýna gott fordæmi. Ég held að það sé auðveldara, líka fyrir stjórnandann.

Ragnar, Snorri og Skúli ræddu báðir um það í tengslum við virðinguna hversu mikilvægt það væri að hafa þekkingu og áhuga á því sem starfsmennirnir væru að fást við. Þeim fannst mikilvægt að stjórnandinn hefði þekkingu til að miðla svo hægt væri að þroskast. Starfsmenn ættu að þroskast af stjórnendum en ekki öfugt. Snorri sagði að starfsmenn væru fljótir að finna ef stjórnandinn væri ekki fagmaður í stjórnun:

Já, þú ert fljótur að spotta það út ef viðkomandi er ekki fagmaður þá sérðu það strax þá bera allir virðingu fyrir þér en ef þú ert amatör þá verða allir pirraðir og reiðir og nenna ekki að gera þetta.

Skúli hafði sjálfur lent í því að vera settur sem yfirmaður á sjó, yngstur með minnstu starfsreynsluna og fannst það mjög erfitt og hann sá að hinum fannst þetta mjög óþægilegt. Hann gat ekki mælt með því að vera ungur og reynslulítill stjórnandi enda hafði hann að eigin sögn gert fullt af óþarfa mistökum.

....sem leiðtogar

Snorri sagði að honum þætti mikilvægt að stjórnendur hefðu heilræna sýn og að þeir skildu hver hinn raunverulegi auður fyrirtækisins væri. Þá kom fram að mikilvægt væri að stjórnendur væru ekki aðeins „...skaffarar [sem tæknilegir stjórnendur] heldur einnig leiðtogar“ og var þar verið að vísa til þess að það væri ekki nóg að stjórnendur keyptu tæki og tól til að nota við framleiðsluna heldur að þeir „...verða að draga vagninn“. Linda sagði að það vantaði slíka stjórnendur á Íslandi og almennt vantaði góða stjórnendur hérlendis. Hún sagðist hafa einu sinni upplifað það hér á landi að vera með leiðtoga í stjórnunarteymi:

Það var til dæmis hjá [fyrirtækinu] J, X sem var þar, þetta kunnir hann... hann kom á starfsmannafundi og hann var mjög svona mannlegur og hann hreif fólk með sér þú veist hann vildi koma fyrirtækinu á annað stig og hann fékk alla til að kaupa þá hugmynd....

Þá fannst Ragnari, Snorra og Jóhönnu mikilvægt að stjórnandi væri vel innrættur og hvetjandi. Öllum viðmælendum fannst mikilvægt að stjórnandi væri hvetjandi, jákvæður, sveigjanlegur og hefði mikla þekkingu á starfseminni sem færi fram innan deilda og almennt hjá öllu starfsfólki. Það að stjórnandi væri ekki með þekkingu eða sveigjanleika, olli pirringi hjá hluta viðmælenda. Þeir viðmælendur sem upplifðu það að stjórnendur þeirra legðu sig fram við að skilja hvað þeir væru að fást við, báru mikla virðingu fyrir tilteknum stjórnanda.

Þá fannst öllum viðmælendum það mikilvægt að skýrt væri hver væri stjórnandinn og Matthildur minntist sérstaklega á hversu mikilvægt það er að hafa gott aðgengi að stjórnandanum. Hún tók það jafnframt fram að það væri mikilvægt að vita hvaða hlutverk hún hefði í hóp eða verkefni sem hún kæmi að og að hún vildi hafa yfirmann sem hún lærði eitthvað af. Flestir vildu hafa stjórnanda sem nýtti styrkleika starfsfólks og gæti laðað fram það besta í fólki.

Mikilvægustu þættir í fari stjórnenda að mati viðmælenda minna voru sömu þættir og settir eru fram í kenningu Kirkpatrick og Locke (1991). Allir sex þættirnir voru hér taldir upp og taldir stjórnendum til tekna og virðingar. Jafnframt sýna gögnin að virðing stjórnenda eykst þegar að minnsta kosti þrjár eiginleikanna eru til staðar ásamt fyrirmyndahlutverki Mintzbergs (1989) en eiginleikarnir eru; sjálfstraust, þekking á starfseminni og vitsmunalegir hæfileikar.

Þyrftu stjórnendur að fá þjálfun í samskiptum?

...ég var á ráðstefnu [í Sviss] með lækni og hann sagði að það er svo mikið þannig að læknar [á Bretlandi] hafa ekki tíma til að vera í samskiptum við sjúklingana sína og þá er núna sko sex vikna kúrs í upphafi námsins þar sem nemendum er kennt þetta að þau læra eitthvað „body language“ þannig að þú getir látist vera að hlusta en það er bara feik. Þetta er kennt í dag...

Þó að spurning höfundar hafi ekki verið með stjórnendaþjálfun af þessu tagi í huga var áhugavert að hlusta á Jóhönnu segja frá þessu samskiptanámskeiði lækna á Bretlandi. Hún velti því þó fyrir sér hvort hægt væri að læra samskipti yfirhöfuð. Ragnar sagði að hægt væri í besta falli að draga úr göllunum en þegar reyndi á stjórnandann þá kæmu þeir aftur í ljós. Skúli var þó á því að það væri hægt að læra samskipti og auka færni sína á því sviði og sagðist ásamt Lindu að þau hefðu sjálf viljað fara í gegnum slíka þjálfun á sínum tíma. Skúli sagðist stundum lenda í því sem stjórnandi að þurfa að lesa í það sem undirmenn hans væru að reyna að segja honum með óbeinum samskiptum. Hann sagðist jafnframt vera „*klaufi*“ við að koma skilaboðunum rétt frá sér þannig að starfsmennirnir vissu hvað hann ætti við því hann ætlaðist til að starfsfólkið „*geti í eyðurnar*“. Snædís fannst hljóta að vera hægt að kenna fólki samskipti eins og hægt væri að kenna því að svara í símann og hún taldi fulla þörf á því að stjórnendur færu ekki aðeins í stjórnunarnám heldur einnig samskiptanáám. Steinunni fannst gott að hafa verkfærakassann úr stjórnunarfræðunum með sér út á vinnumarkaðinn en taldi þó að það væri alveg sama hversu mörg námskeið stjórnendur færu á, samskiptahæfni þeirra yrði ekki betri við námskeið þó að þeir gætu bætt sig. Henni hefði sjálfri fundist gagnlegt að fara á slíkt námskeið. Hennar skoðun er sú að fólk þurfi ákveðin grunn í samskiptahæfni sem hægt sé að byggja á með námi.

Aðspurð sagðist Snædís hafa fundið fyrir breytingum á stjórnendum sínum frá því að þeir byrjuðu í því starfi. Þeim fari fram vegna þroska en grunnsamskiptahátturinn væri enn við lýði þrátt fyrir það. Arna var sammála því og hún og Viktor töldu að samskiptahæfni stjórnenda þeirra hefði áhrif á afköst þeirra í starfi. Viktor bætti því við að hæfni hans minnkaði þegar samskiptin við yfirmanninn væru léleg. Arna sagðist sjá vanhæfnina speglast í því þegar fólk, sem væri gott í því sem það væri að fást við, væri sett í stjórnunarstarf óháð reynslu við stjórnun eða hæfni í samskiptum. Það eina sem þau hefðu væri háskólapróf. Viktor

sagðist sjá þetta hjá sér en leit á það þannig að það væri á ábyrgð æðstu stjórnenda að setja gott fólk í stjórnunarstöður með þessum formerkjum og án þjálfunar. Það að vera að vinna sem sölumaður væri allt annars konar starf en að verða svo yfirmaður yfir söludeildinni.

Linda og Snorri sögðu að samskiptahæfni eða hæfni í mannlegum samskiptum væri ekki meðfæddur eiginleiki en Linda sagði að sumir væru þó opnir fyrir öðru fólk og hefðu áhuga á því auk þess sem það gæti greint og stutt annað fólk og það væri kostur. En auk þessa alls, þyrftu stjórnendur að fá fræðslu og þjálfun til að takast á við erfiða hluti, erfiða einstaklinga, og læra að lesa í umhverfið á vinnustaðnum til þess að geta brugðist við áður en tiltekin mál færu að vaxa innan fyrirtækisins. Linda sagði að nauðsynlegt væri fyrir stjórnanda að vera meðvitaður um eigin kosti og galla ef stjórnendapjálfun ætti að bera árangur og Snorri vísaði til leiðbeinanda sem hann hafði haft sem sagði að „...það geta allir lært að verða *Vincent van Gogh* ef þeir bara fá nógu mikinn tíma og þjálfun til þess“.

Linda sagðist jafnframt sakna þess að hafa svokallaða *mentora* en hún hafði slíkan þegar hún var í Bandaríkjunum í stjórnendanámi. Í náminu fengu allir nemar í stjórnun einn *mentor* sem hann eða hún gátu leitað til í náminu, fylgt eftir og fengið upplýsingar um hvað væri mikilvægt að leggja áherslu á, hvað biði þeirra þegar þau kæmu út á vinnumarkaðinn og svo framvegis. *Mentorinn* gat einnig komið þeim í samband við aðra stjórnendur varðandi vinnu eftir námið og eins voru þeir til taks þegar stjórnendurnir nýútskrifuðu voru að stíga sín fyrstu skref á vinnumarkaði. Hún sagði að hér á landi virtist ekki vera til tengslanet fyrir konur í stjórnun þar sem þær gættu stutt hvor aðra og rætt mismunandi mál. Hittingur á Bifröst annað slagið væri góður en ekki í líkingu við þetta sem hún væri að tala um. Hún virtist þekkja til þess að einhverjir karlstjórnendanna á Íslandi hefðu *mentora*:

...konunum vantar svo mikið stuðning...það eru svo fáar konur [í stjórnun]. Ég hitti gamlan vin minn fyrir ekki alls löngu sem er markaðsstjóri hjá [umboði] núna og hann sagði mér að hann hittir alltaf reglulega sinn *mentor*....hann kallar hann *mentor* og hann býin að fara í gegnum sömu hluti og hann, býin með menntunina og fara í gegnum allar stöðurnar eins og hann er núna að fara í gegnum og alltaf þegar þetta fólk sem ég þekki sem hefur svona *mentora* þá ef það er með einhver mál í vinnunni eða eru vandræði sem þeir vilja fá álit á þá geta þeir alltaf hringt í þessa *mentora*.[....]...við [konurnar] erum svo fáar og við einhvern veginn vinnum meira sjálfar....við þurfum að treysta á sjálfar okkur. Þeir

tala miklu meira saman og leita ráða hjá sér eldri mönnum. Hvað heldur þú að það séu margar konur á aldri við mæður okkar sem hafi þessa reynslu?

Allir viðmælendurnir voru þeirrar skoðunar að stjórnendur þyrftu á samskiptþjálfun að halda og fannst þeim stjórnendum sem voru í hópi viðmælenda það sjálfum. Það er því ljóst að tilgáta Longenecker og Fink (2006), að litlum tíma sé varið í þjálfun stjórnenda og að þeir hafi menntun í stjórnun en litla þjálfun í samskiptum eigi hér við. Samkvæmt Daniels og Daniels (2007) er hægt að þjálfa stjórnendur í samskiptum og ljóst er að einnig má auka tilfinningagreind sem er veigamikill þáttur í samskiptahæfileikum samkvæmt Goleman (2004).

6 Vincent van Gogh og hunangið

Það sem býr til góðan stjórnanda er af gögnunum að dæma samtíningur lærdóms og vitneskju úr lífinu sjálfu og þekkingaröflunar úr menntastofnunum. Bakgrunnur stjórnanda hefur mótandi áhrif á persónuleika hans og framkomu. Félagslegt kyn hefur áhrif vegna uppeldis og félagsmótunnar og virðist það hafa áhrif á að konur velji sér stjórnunarstíl sem styðst við tiltekna eiginleika og karlar velji sér stjórnunarstíl sem styðst við aðra, þó ekki sé það algilt. Karlviðmælendur mínir kvörtuðu ekki yfir þeim stíl sem karlstjórnendur þeirra höfðu, sem var skipandi og yfirvaldslegur, en voru aftur á móti ekki ánægðir með þá stjórnendur sem voru með afskiptalaus forystu.

Kvenstjórnendur virðast aftur á móti liggja undir gagnrýni fyrir að vera of kvenlægir og einnig ef þeir eru of karllægir, sem setur þá í nokkurskonar hlutverkaklemmu sem vekur upp óöryggi þar sem þær vita ekki hvernig þær eiga að birtast starfsfólki sínu í hlutverki stjórnanda. Óöryggið, sem grefur undan sjálfstrausti, virðist orsakast af því að stjórnunarhlutverkið er karllægt og að enn sé fólk á vinnumarkaði að venjast því að hafa kvenstjórnendur. Kvenstjórnendur eru því að þreifa á því hvaða hlutverk er samþykkt af starfsfólki. Hluti þessa óöryggis og skorti á fótfestu í stjórnun á rætur sínar að rekja til þess að kvenstjórnendur virðast hafa tilhneigingu til þess að vera með umbreytingar stjórnunarstíl með persónulegri nálgun til þess að verða frekar samþykktar af starfsfólki. Það gerir þær viðkvæmari fyrir vikið og getur sett þær í erfiða stöðu ef eitthvað kemur upp á innan starfsmannahópsins.

Konur þurfa að finna sitt hlutverk í stjórnun og vera í snertingu við tilfinningar sínar til þess að minnka það óöryggi sem hér kemur fram. Það mætti gera með því að koma á fót *mentora* kerfi svipuðu því sem einn viðmælenda sagði frá þar sem konur með reynslu taka að sér aðrar til að kenna og fræða og styðja. *Mentor* væri hægt að hringja í á kvöldin og fá hlutlausu ráðgjöf frá manneskju sem er búin að fara í gegnum lærdómsferil stjórnandans. Þá þurfa konur að sækja í stöður sem konur hafa ekki áður verið í og hætta að sækja eingöngu í stöður þar sem glerþakið hefur þegar verið rofið.

Upplýsingaflæði og tengslanet eru mikilvægir þættir í stjórnun og virðast kvenstjórnendur eiga erfitt uppdráttar með að afla sér tengslanets sem veldur aftur skorti á upplýsingaflæði sem þær þurfa að hafa óhindrað til þess að taka réttar ákvarðanir á sem skemmstum tíma. Upplýsingaflæði og tengslanet geta hjálpað til og stytta leiðir við öflun upplýsinga um starfsemina sem og hvað er að gerast á ytri mörkuðum. Kvenstjórnendur finna enn fyrir því að þær eru ábyrgar fyrir heimilinu og því viðhorfi að ekki sé hægt að sinna báðum hlutverkum, móðurhlutverkinu og stjórnunarhlutverkinu.

Allir þættir tilfinningagreindar voru taldir upp hjá viðmælendum mínum sem æskilegir eiginleikar stjórnanda. Þessa þætti virðist oft skorta á hjá stjórnendum viðmælenda minna. Margir voru með unga stjórnendur sem ekki virtust hafa þann þroska sem þarf til að takast á við krefjandi starfsmannamál og aðrir stjórnendur áttu í erfiðleikum með samskipti yfirhöfuð. Það er nokkuð ljóst að stjórnendur þurfa þjálfun í samskiptum enda fer 80 prósent tíma stjórnenda í samskipti og ef tilfinningagreind og þroski eru ekki til staðar er hætta á minni afköstum og þar af leiðandi minni árangri (Riggio, 2008).

Mikið var rætt um virðinguna og mikilvægi hennar. Starfsmenn vilja njóta virðingar og þeir vilja einnig virða yfirmenn sína. Virðing sem stjórnendur njóta eykst með vitsmunalegum hæfileikum þeirra, þekkingu á starfseminni og sjálfstrausti sem skilar sér til baka til starfsmannanna. Virðingin hefur þó meira vægi en það að starfsmenn eru ánægðari og sjálfstraust þeirra aukist með því að bera virðingu fyrir stjórnanda sínum. Virðing (Daniels og Daniels, 2007) veitir stjórnendum vald, en vald veitir þeim ekki virðingu, og ef starfsmenn virða ekki stjórnanda sinn er hann valdalaus.

Gildi rannsóknar

Rannsóknin sýnir að kvenstjórnendur þurfa að finna sitt hlutverk sem stjórnendur á vinnumarkaði þar sem miklar kröfur eru gerðar til þeirra um hegðun og framkomu sem samræmist upprunarlegum og karllægum staðalmyndum um stjórnendur. Til þess að breyta viðhorfi fólks til kvenstjórnenda, þarf að koma kynbundnu jafnvægi á vinnumarkaðinn, þannig að komandi kynslóðir venjist því að hafa bæði kynin í hlutverki stjórnenda. Þannig er hægt að eyða viðteknum hugmyndum um karla í því

hlutverki. Konur geta sjálfar bætt úr þessu með því að vera duglegri að mynda tengslanet og vera ófeimnar við að sækja í stjórnunarstöður sem hafa að mestu verið setnar af körlum.

Stjórnendapjálfun þarf að auka á vinnumarkaði. Jafnvel væri hægt að setja á laggirnar námskeið til þess að auka tilfinningagreind og kenna framtíðarstjórnendum að takast á við krefjandi starfsmannamál þegar á vinnumarkaðinn kemur. Ekki aðeins myndi það auka sjálfstraust þeirra þegar í stöðurnar er komið heldur einnig skila sér í jákvæðari viðhorfum til þeirra og ánægðara starfsfólki.

Háskólasamfélagið gæti tekið *mentora* kerfið sér til fyrirmyndar og komið á fót gríðarlega öflugu tengsla- og þjálfunarneti fyrir framtíðarstjórnendum þar sem stjórnendur með reynslu úr atvinnulífinu væru fengnir til að *mentora* einn til tvo nemendur í stjórnun á meðan náminu stendur og vera þeim svo innan handar þegar út á vinnumarkaðinn er komið. Ljóst er að slíkt kerfi myndi auka stjórnendahæfni og tilfinningagreind þar sem dýpri skilning á breytileika mannfólksins má öðlast með því að hlusta á visku annarra.

Hafa þarf í huga að rannsóknin var eigindleg og fjöldi viðmælenda var einungis tíu. Sá fjöldi gefur ekki tækifæri til alhæfinga en veitir þó innsýn í þann veruleika sem þessir tíu einstaklingar standa frammi fyrir. Þessar niðurstöður gefa vísbendingar um hvaða viðhorf eru til staðar á vinnumarkaði og hvað skortir á hjá stjórnendum. Þessar vísbendingar er vert að hlusta á og íhuga í jafn litlu samfélagi og Ísland er og gefa tilefni til frekari rannsókna.

7 Lokaorð

Í þessari ritgerð hefur verið leitast við að skoða viðhorf til karl- og kvenstjórnenda. Skoðað var, meðal annars, hvort stjórnunarstarfið sé kynjað og hvort ríkjandi staðalmyndir um karl sem stjórnanda séu enn við lýði. Fram kom að kvenstjórnendur eiga að vera ýmist karl- eða kvenlægar í stjórnun, sem gerir það að verkum að þær eiga erfitt með að festa rætur í stjórnendahlutverkinu. Þá var ýmsum stjórnunarstílum gerð skil og það rannsakað hvort munur væri á stjórnunarstíl karla og kvenna. Það leiddi í ljós að kvenstjórnendur nota umbreytingarforystu í stjórnunarstarfi sínu en karlstjórnendur framkvæmdarforystu sem stjórnunarstíl. Kenningar Mintzbergs um hlutverk stjórnanda voru notaðar til þess að kanna hvort karl- eða kvenstjórnendur hefðu ólíkar nálganir í samskiptahlutverki sínu, hlutverki upplýsingafulltrúa og í ákvarðanatökahlutverkinu. Kom í ljós að munur er á því hvernig kynin nálgast þessa þrjá þætti. Kenningar Golemans um tilfinningagreind og kenningar Kirkpartricks og Locke um sex eiginleika stjórnandans voru notaðar til hliðsjónar af svörum viðmælenda um hvaða eiginleikar þeim þættu mikilvægir í fari stjórnenda.

Niðurstöðurnar benda til þess að stjórnunarstarfið er kynjað þar sem það speglaði aðallega karlímynd hjá viðmælendum. Það gæti verið orsök þeirrar niðurstöðu að kvenstjórnendur virðast vera í tilvistarkreppu í hlutverki stjórnenda sem speglast í óöryggi í samskiptum. Kvenstjórnendur þurfa að efla tengslanet sitt því hnökrar á því hafa áhrif á upplýsingahlutverk þeirra sem stjórnanda. Mætti draga þá ályktun að vegna lítils tengslanets og hnökrum á upplýsingaflæði hafi það áhrif á hraða kvenstjórnenda við ákvarðanatöku.

Þá kom fram að þjálfun í samskiptum væri ábótavant hjá stjórnendum og það undirstrikað að þörf væri að bæta úr því. Að lokum er lagt til að háskólasamfélagið og atvinnulífið taki höndum saman og komi á laggirnar kerfi *mentora* fyrir nemendur í stjórnun til þess að komast til móts við þær kröfur sem fram komu í rannsókninni um þjálfun og aukna tilfinningagreind stjórnenda á íslenskum vinnumarkaði. Kerfið þyrfti síðan að vera virkt eftir að í stjórnunarstarfið er komið.

Heimildir

- Adler, N.J. (1999). Global Leaders: Women of Influence. Í Gary N. Powell (ritstj.), *Handbook of Gender & Work*, (bls. 239-261). London: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. og Sivasubramaniam N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Beardwell, I., Holden, L. og Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4. útgáfa). Edinburgh: Prentice Hall.
- Berger, J., Cohen, B. P. og Zelditch, M. Jr. (1972). Status Characteristics and Social Interaction. *American Sociological Review*, 37: 241-55.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a Higher Level*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bogdan, R. og Biklen, S.K. (2006). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. (5. útg.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R. og Taylor, S.J. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. (3. útg.). USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Burke, S. og Collins, K.M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5/6), 244-256.
- Butterfield, D.A. og Grimnell, J.P. (1999). „Re-viewing” Gender, Leadership, and Managerial Behavior: Do Three Decades of Research Tell Us Anything? Í Gary N. Powell (ritstj.), *Handbook of Gender & Work*, (bls. 223-238). London: Sage Publications.
- Cejka, M. A. og Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-424.
- Cooper, C.L. og Lennis, S. (1999). Gender and the Changing Nature of Work. Í Gary N. Powell (ritstj.), *Handbook of Gender & Work* (bls. 37-46). London: Sage Publications.
- Csordas, T.J. (1997). Introduction: the body as representation and being-in-the-world. Í T.J. Csordas (Ritstj.). *Embodiment and experience: The existential ground of culture and self* (bls. 1-26). Cambridge: Cambridge University Press.

- Daniels, A.C. og Daniels J. E. (2007). *Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding Results*. New York: McGraw-Hillbooks.
- Deaux, K. og Kite, M. (1993). Gender stereotypes. Í F.L. Denmark og M.A. Paludi (ritstj.), *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (bls 107-139). Westport: Greenwood.
- Drucker, P.F. (2006). *The Practice of Management*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Drucker, P.F. (2007). *The Effective Executive*. USA: Elsevier.
- Eagly, A.H. og Carli, L.L. (2003). The Female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834. Sótt þann 26. mars 2009.
- Eagly, A.H. og Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. og Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. og Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Edersheim, E.H. (2007). *The definitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives – Final Advice from the Father of Modern Management*. McGraw-Hill: New York.
- Fisker, C.D., Schoenfeldt, L.F. og Shaw, J.B. (2003). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gallup (2008). *Þjóðarpúls Gallup*, 11(16), Reykjavík: Gallup.
- Gosling, J. og Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, 81(11), 54-63.
- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Haslam S.A. og Ryan M.K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.

- Helga Harðardóttir og Snjólfur Ólafsson (2007). Hröð ákvarðanatoka í íslenskum útrásarfyrirtækjum. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstj.). *Rannsóknir í félagsvísindum VIII: viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 239-249). Reykjavík: Félagsvísindadeild Háskóla Íslands.
- Hess, D.J. (1997). *Science Studies; An Advanced Introduction*. New York: New York University.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures & Organizations: Intercultural Cooperation And It's Importance For Survival. Software of the Mind*. London: HarperCollinsBusiness.
- Hrafnhildur M. Eyjólfsdóttir og Smith P.B. (1997). Icelandic business and management culture. *International studies of management and organization*, 26(3), 61-72.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. og Gurphy, G. J. (2006). *Leadership: enhancing the lessons of experience*, (5. útgáfa). Boston: McGraw-Hill.
- Jón G. Hauksson (2010). 100 Áhrifamestu Konur Viðskiptalífsins, *Frjáls Verslun*, 5, 26-61.
- Kirkpatrick, S. A. og Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Klenke, K. (1996). *Women & Leadership: A Contextual Perspective*. USA: Springer Publishing Company.
- Kushell, E. og Newton, T. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles*, 14, 203-209.
- Lockheed, M.E. (1985). Sex and social influence: A meta-analysis guided by theory. Í J. Berger og M. Zelditch (ritstj.), *Status, rewards, and influence: How expectations organize behavior*, (bls. 406-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Longenecker, C.O. og Fink, L.S. (2006). Closing the management skills gap: a call for action. *Development and Learning in Organizations*, 20(1), 16-19.
- Maier, M. (1999). On the Gendered Substructure of Organization – Dimensions and Dilemma of Corporate Masculinity. Í Gary N. Powell (ritstj.), *Handbook of Gender & Work*, (bls. 69-93). London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organisations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 26(1), 11-26.

- Moore, H. (1989). *Feminism and Anthropology*. Minnesota: University of Minnesota.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. (5. útgáfa.). London: Sage Publications.
- Osborn, R. N. og Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 1-16. Í prentun. Sótt þann 16. febrúar 2009 af <http://proquest.umi.com/pqdlink?index=0&did=1661591541&SrchMode=1&sid=19&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1237472976&clientId=58032>
- Osborn, R. N. og Vicars, W.M. (1976). Sex Stereotypes: An Artifact in Leader Behavior and Subordinate Satisfaction Analysis. *Academy of Management Journal*, 19, 439-449.
- Patiar, A. og Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Proctor, R. (1991). *Value-Free Science?: Purity and Power in Modern Knowledge*. Cambridge: Harvard College.
- Riggio, D. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology*, (5. útgáfa). New Jersey: Prentice-Hall.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-225.
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rudman, L.A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter-stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Schaap, J.I., Stedham, Y. og Yamamura, J.H. (2008). Casino management: Exploring gender-based differences in perceptions of managerial work. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 87-97.
- Sharpe, R. (2000). As Leaders Women Rule. *Business Week*, 20 (11). Sótt þann 19. júní 2009 af http://www.businessweek.com/common_frames/ca.htm?/2000/00_47/b3708145.htm
- Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: gender, power and sexuality in a changing business culture*. Melbourne: Melbourne University Press.

- Spinelli, R.J. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, 84(2), 11-18. Sótt þann 2. júní 2008 af <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=3&srchmode=1&vinst=PROD&f mt=3>
- Stavrou-Costea, E. (2002). The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union. *Journal of European Industrial Training*, 26, 261-268.
- Trompenaars, F. og Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Bretland: Gardner Books.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6. útgáfa). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- van Engen, M.L. & Willemsen, T.M. (2004). Sex and Leadership Styles: A Meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3-18.
- Wosinska, W., Dabul, A.J., Whetstone-Dion, R. og Cialdini, R.B. (1996). Self-presentational responses to success in the organization: The costs and benefits of modesty. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, 229-242.

