



MS ritgerð
Stjórnun og stefnumótun

Einkenni framúrskarandi liða
13 leiðir til árangurs

Kjartan Maack

Leiðbeinandi: Árelía Eydís Guðmundsdóttir, lektor
Viðskiptafræðideild
Júní 2011



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Einkenni framúrskarandi liða
13 leiðir til árangurs

Kjartan Maack

Lokaverkefni til MS-prófs í viðskiptafræði
Leiðbeinandi: Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2011

Einkenni framúrskarandi liða: 13 leiðir til árangurs

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS-prófs við Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2011 Kjartan Maack

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík 2011

Formáli

Þetta rannsóknarverkefni er lokaverkefni til meistaraþrófs í námsleiðinni Stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Námsleiðin telur 90 einingar og vægi verkefnisins er 30 einingar (ECTS).

Vinnan við verkefnið hefur verið mér afar lærdómsrík. Fyrir hverja hugljómun sem ég fékk við lestur og skrif, þá vöknudu fleiri spurningar. Oft reyndist því erfitt að setja verkefninu fræðileg mörk. Þegar rökkvaði svo mikið að næstu skref verkefnisins urðu óljós, þá var ávallt hægt að stóla á að finna ljóstíru á skrifstofu leiðbeinanda míns. Ég kann Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur, lektor, miklar þakkir fyrir skýra og uppbyggilega leiðsögn. Ábendingar hennar reyndust afar gagnlegar.

Viðmælendum mínum færi ég þakkir fyrir að gefa sér tíma í annríki sínu og hleypa mér að viskubrunni sínum. Sú innsýn sem ég hef hlotið í hugarheim leiðtoga sem hafa náð framúrskarandi árangri, er mér mikil hvatning til góðra verka í framtíðinni.

Ég þakka Edwin Rögnvaldssyni sérstaklega fyrir ómetanlega hjálp á lokasprettinum við að blása lífi í margar torlesnar málsgreinar.

Fjölskyldu og vinum þakka ég fyrir, stuðning og hvatningu á mikilvægum augnablikum. Að lokum þakka ég samnemendum mínum fyrir ómetanleg kaffihlé. Þau gáfu kærkomið vinnuhlé, líflegar umræður, misgott kaffi og nokkrar góðar hugmyndir sem nýttust verkefninu.

Reykjavík, 3. Maí 2011

Kjartan Maack

Útdráttur

Lið eru allt í kringum okkur og nýtast vel til að leysa flókin og krefjandi verkefni. Árangur sprettur þó ekki af sjálfum sér. Sum lið ná betri árangri en önnur, jafnvel þó innan raða þeirra séu hæfileikaríkir einstaklingar. Það er því fleira sem stýrir árangri en hæfileikar liðsmanna. Markmið þessa verkefnis er að varpa ljósi á einkenni liða sem hafa náð framúrskarandi árangri.

Rannsóknin fór fram með eigindlegum viðtölum við átta leiðtoga liða sem hafa náð framúrskarandi árangri með sín lið. Til grundvallar liggja fræðikenningar um lið og liðsforystu.

Helstu niðurstöður gefa til kynna að til að ná framúrskarandi árangri, nægi liðum ekki að hafa hæfileikaríka liðsmenn. Liðsumhverfi þarf að styðja við hæfileika. Lið sem ná framúrskarandi árangri bera flest einkenni uppbyggilegs andrúmslofts, uppbyggilegra sambanda, uppbyggilegra samskipta og uppbyggilegs tilgangs. Þau leggja mikla áherslu á undirbúning með skýrum tilgangi og sveigjanlegri stefnu. Markmið þeirra eru háleit og skýr, og árangur þeirra er vandlega skilgreindur og mældur. Þekking og hugmyndir flæða frjálst innan liðanna og liðsmenn styðja hvern annan. Liðsmenn sýna frumkvæði í að framkvæma liðsvinnu með árangursmeiri hætti. Liðsumhverfið einkennist af uppbyggilegri endurgjöf með áherslu á sérstöðu og styrkleika hvers liðsmanns. Ágreiningi er stjórnað svo hann sé hvorki of mikill né of lítill. Hugarfar liðsmanna og leiðtoga skapar undirstöður framúrskarandi árangurs liða.

Leiðtogar liða sem vilja ná árangri ættu að huga að því að ná fram því besta í hverjum og einum liðsmanna. Til þess þurfa þeir að einblína á sérstöðu og styrkleika liðsmanna. Það sem hvetur einn liðsmann, kann að draga mátt úr öðrum.

Efnisyfirlit

Formáli	4
Útdráttur	5
Efnisyfirlit	6
1 Inngangur	11
2 Fræðileg viðmið	13
2.1 Inngangur að liðum	13
2.1.1 Af hverju lið?	14
2.1.2 Tegundir liða	15
2.1.3 Rannsóknir á liðum	16
2.2 Inngangur að liðsforystu	17
2.3 Uppbyggileg liðsforysta	18
2.3.1 Andrúmsloft	18
2.3.1.1 Hluttekning	19
2.3.1.2 Fyrirgefning	19
2.3.1.3 Þakklæti	20
2.3.2 Sambönd	20
2.3.2.1 Uppbyggileg orka	20
2.3.2.2 Styrkleikar fólks	21
2.3.3 Samskipti	21
2.3.4 Tilgangur	22
2.4 Hlutverk leiðtoga	23
2.4.1 Tilgangur, markmið og venjur	24
2.4.2 Hollusta og sjálfstraust liðsmanna	24

2.4.3	Stýra færni innan liða	24
2.4.4	Samskipti við ytra umhverfi	25
2.4.5	Tækifæri fyrir alla liðsmenn	25
2.4.6	Framkvæmd liðsvinnu	25
2.5	Viðhorf leiðtoga	25
2.5.1	Tilfinningafærni	26
2.5.1.1	Sjálfsvitund	26
2.5.1.2	Sjálfsstjórn	26
2.5.1.3	Innri áhugahvöt	27
2.5.1.4	Hluttekning	27
2.5.1.5	Félagsfærni	27
2.5.2	Auðmýkt og elja	27
2.5.3	Ósvikin forysta	28
2.6	Árangursrík lið	29
2.6.1	Skýr og hvetjandi markmið	30
2.6.2	Árangurshvetjandi umhverfi	30
2.6.3	Hæfir liðsmenn	30
2.6.4	Sterk liðsheild	30
2.6.5	Samvinna	31
2.6.6	Eljusemi	31
2.6.7	Stuðningur frá ytra umhverfi	31
2.6.8	Leiðtogafærni	31
2.6.9	Lærdómslið	32
2.7	Árangursrík liðsvinna	33
2.7.1	Undirbúningur	35
2.7.1.1	Stefna	35

2.7.1.2	Markmið	35
2.7.1.3	Áætlun	36
2.7.2	Framkvæmd	36
2.7.2.1	Samræming liðsvinnu	37
2.7.2.2	Samvinna	37
2.7.2.3	Miðlun þekkingar	37
2.7.3	Mat á árangri	38
2.7.3.1	Frammistöðumælingar	38
2.7.4	Aðlögun	38
2.7.4.1	Stuðningsnet	39
2.7.4.2	Þjálfun	39
2.7.4.3	Sameiginleg úrlausn vanda	39
2.7.4.4	Nýsköpun	40
2.7.5	Viðhald	40
2.7.5.1	Sálfræðilegur stuðningur	40
2.7.5.2	Stjórnun ágreinings	41
3	Aðferðir og gögn	42
3.1	Rannsóknaraðferð	42
3.1.1	Öflun gagna	43
3.1.2	Greining gagna	43
3.2	Framkvæmd rannsókna	44
3.2.1	Val rannsóknarefnis	44
3.2.2	Gerð spurningalista	45
3.2.3	Þátttakendur	45
3.2.3.1	Kristján Guðmundsson	46
3.2.3.2	Sigurður Ragnar Eyjólfsson	46

3.2.3.3	Björn Björnsson	46
3.2.3.4	Ólafur H. Kristjánsson.....	46
3.2.3.5	Jóhann Ingi Gunnarsson	47
3.2.3.6	Magnús Geir Þórðarson	47
3.2.3.7	Hjálmar Gíslason	47
3.2.3.8	Sif Vígbórsdóttir	47
3.2.4	Viðtöl.....	48
3.2.5	Lýsing á greiningu gagna	48
3.2.6	Fyrirliggjandi fræðigögn	48
3.3	Rannsóknarspurning.....	48
3.4	Gæði rannsókna / Annmarkar rannsókna	48
4	Niðurstöður.....	50
4.1	Undirbúningur liðsvinnu.....	50
4.1.1	Tilgangur liða.....	50
4.1.2	Sveigjanleg stefna	52
4.1.3	Háleit og skýr markmið	53
4.1.4	Hver og einn ber ábyrgð á eigin hugarfari	55
4.1.5	Valið í lið.....	56
4.2	Framkvæmd liðsvinnu	58
4.2.1	Samvinna liðsmanna	58
4.2.2	Miðlun þekkingar	60
4.3	Eftirlit með liðsvinnu	61
4.3.1	Mat á árangri.....	61
4.4	Aðlögun liðsvinnu	63
4.4.1	Innbyrðis stuðningur liðsmanna	63
4.4.2	Skerpa á liðsmönnum og aðferðum.....	65

4.4.3	Hópefli.....	66
4.4.4	Frjálst flæði hugmynda allra liðsmanna.....	68
4.4.5	Nýsköpun	69
4.5	Viðhald liðs	70
4.5.1	Skilja persónu hvers og eins.....	70
4.5.2	Gera ráð fyrir mistökum.....	71
4.5.3	Uppbyggileg endurgjöf.....	72
4.5.4	Stjórnun ágreinings	74
5	Umræða	76
	Heimildaskrá	81

1 Inngangur

Allir vilja ná góðum árangri, hvort sem er í leik eða starfi. Gildir þá einu hvert viðfangsefnið er. Þó þau geti verið ólík, þá er það verkefni vandfundið sem ekki byggir á samvinnu fólks að einhverju leyti. Eftir því sem viðfangsefnin verða umfangsmeiri og flóknari, þá reynir meir á samvinnu. Góður árangur næst því ekki aðeins með góðri frammistöðu einstaklinga, heldur líka samvinnu þeirra á milli. Þess vegna nægir ekki aðeins að safna saman hæfileikaríkustu einstaklingum sem völ er á til að leysa tiltekið viðfangsefni. Þeir verða að geta unnið saman.

Lið finnst allt í kringum okkur. Í viðskiptaumhverfi eru teymi sett saman til að leysa flókin verkefni. Í heimi íþróttta keppa lið gegn hverju öðru. Fjölskylda getur verið ein tegund liðs. Lið eru því ekki ný af nálinni. Þau eiga sér lengri sögu en mannkynið, því margar tegundir dýra vinna saman sem lið; bæði innan tegunda og á milli þeirra. Þó er hugtakið *lið* nýlegt. Á fyrri hluta síðustu aldar fór að bera á því í viðskiptaumhverfi. Áður var það aðeins notað yfir íþróttalið og herlið. Í dag er vart til það fyrirtæki sem ekki nýtir sér lið að einhverju leyti.

Sum lið ná betri árangri en önnur. Þegar lið ná góðum árangri er gjarnan litið til einstakra liðsmanna og þeim hampað fyrir mikla hæfileika og góða frammistöðu. Leiðtogar árangursminni liða bjóða þessum einstaklingum stundum gull og græna skóga til að lokka þá yfir í sitt lið. Stundum tekst það, en þá gerist hið óvænta. Þessir sömu einstaklingar sýna ekki jafn góða frammistöðu hjá nýja liðinu. Þó leiðtogar liða safni að sér hæfileikaríkustu einstaklingunum, þá getur árangur látið á sér standa. Þá vaknar spurningin: Af hverju ná sum lið góðum árangri en önnur ekki?

Í þessu verkefni er leitast við að fanga þau öfl innan liða sem mynda undirstöður góðs árangurs. Rannsóknarspurning verkefnisins er:

➤ ***Hvað einkennir árangursrík lið?***

Rannsóknin var gerð með viðtölum við átta einstaklinga sem allir hafa gegnt forystu-hlutverki innan árangursríkra liða. Allir búa þeir yfir reynslu sem leiðtogar, sem og liðsmenn, og spannar reynsla þeirra áratugi.

Ritgerðin skiptist í fjóra meginkafla:

- Fræðileg viðmið
- Aðferðir og gögn
- Niðurstöður
- Umræður

Í 2. kafla eru fræðilegum viðmiðum gerð skil. Undirstöður þessa kafla eru annars vegar hugtakið *lið* og hins vegar hugtakið *liðsforysta*. Fjallað er um kenningar fræðimanna um árangursríka liðsvinnu og uppbyggilega liðsforystu. Einnig er fjallað um viðhorf leiðtoga með áherslu á tilfinningafærni þeirra. Í 3. kafla er rannsóknaraðferðin útskýrð, allt frá því er hugmynd að verkefninu kviknaði og til greiningu og túlkunar gagna. Í 4. kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Þeim er skipt í fimm hluta: Undirbúning, framkvæmd liðsvinnu, eftirlit með liðsvinnu, aðlögun liðsvinnu og viðhald liðs. Í 5. kafla er fjallað nánar um helstu niðurstöður og þær settar í samhengi við fræðileg viðmið. Í kjölfarið eru dregnar ályktanir af niðurstöðum.

2 Fræðileg viðmið

2.1 Inngangur að liðum

Orðið *lið* (*team*) er notað um marga hópa fólks sem geta haft ólíkan tilgang með tilvist sinni. Í íþróttum er talað um íþróttalið eða keppnislið. Í viðskiptaumhverfi er gjarnan talað um teymi, til dæmis framleiðsluteymi eða stjórnunarteymi. Leikhópur er ein tegund liðs. Í fræðaumhverfi háskóla er hægt að tala um samstarf nemanda og kennara við vinnu lokaverkefnis nemandans sem rannsóknarteymi. Fjölskylda getur jafnframt verið ein tegund liðs. Stjórn mála flokkur getur verið lið, sem og ríkisstjórn.

Þó lið geti verið ólík í samsetningu og þjóni ólíkum tilgangi, þá eiga þau öll sitt hvað sameiginlegt. Lið eru mynduð af ólíkum einstaklingum sem hver og einn færir þeim einstaka persónulega reynslu, áhuga, hæfni og vilja, sem allt blandast saman í eina heild (Moreland, Levine, og Wingert, 1996).

Þó hópar séu ekki alltaf lið, þá eru lið alltaf hópar. Helstu einkenni hópa eiga því einnig við um lið:

- Samvinna
- Markmið
- Eining
- Reglur og venjur
- Innbyrðis háðir einstaklingar

Það sem greinir lið frá hópum er styrkleiki þessara einkenna (Forsyth, 2010). Frammistaða liða helst ekki eingöngu í hendur við það sem hver og einn liðsmaður gerir, líkt og hjá hópum, heldur byggist hún ekki síður á samvinnu liðsmanna. Liðsmenn vinna mikið saman að verkefnum og við að styrkja tengsl sín á milli. Liðsmenn eru háðir innbyrðis þannig að framlag hvers liðsmanns er bundið framlagi liðsmanna órjúfanlegum

böndum. Því er sagt að lið nái árangri með sameiginlegu átaki allra liðsmanna (Katzenbach og Smith, 1993). Þetta sameiginlega átak á uppruna sinn í því að liðsmenn bera sameiginlega ábyrgð á árangri og um leið á frammistöðu hvers og eins liðsmanns. Innan hópa bera einstaklingar hins vegar aðeins ábyrgð á eigin frammistöðu. Lið standa því og falla sem ein heild (Katzenbach og Smith, 1993).

Árangursrík lið hafa skýran tilgang sem liðsmenn trú á. Tilgangurinn endurspeglast í árangursmarkmiðum liða. Skýr tilgangur og markmið fléttast saman og mynda nokkurs konar vél sem keyrir lið áfram í átt að hámarks árangri.

Í þessu verkefni er litið á lið líkt og Katzenbach og Smith (1993) sem sögðu lið vera lítinn hóp fólks sem bætir hvert annað upp með færni sinni og þekkingu og sameinast um tilgang, árangur og venjur, sem allir bera sameiginlega ábyrgð á.

2.1.1 Af hverju lið?

Innan árangursríkra liða er mikil samvirkni, sem best verður lýst á þá leið að liðin mynda heild sem er stærri en summa hluta hennar. Með því að sameina krafta einstaklinga verður árangur betri í samanburði við það ef þessir sömu einstaklingar ynnu verkið hver í sínu horni. Mögulegur ávinningur liðsvinnu kom vel fram í samlíkingu Ken Wilber (1996) er hann líkti liðum við sameindir vatns. Séu vetnissameind (H) og súrefnissameind (O) bornar saman, má sjá að þær eru afar ólíkar, hvort sem litið er til lögunar eða eiginleika. Í raun er fátt sem bendir til þess að sameindirnar eigi samleið. Raunin er önnur. Tvær vetnissameindir og ein súrefnissameind mynda vatn (H₂O).

Ávinningur þess að stofna lið til að leysa tiltekið verkefni helst í hendur við eðli verksins. Því flóknari og erfiðari sem verkefni eru, því meiri ávinningur er af því að sameina krafta fólks í eina heild (Karau og Williams, 1993; Zander, 1985). Áður en lið er stofnað þarf að liggja fyrir hversu erfitt tiltekið verkefni er, hversu flókið það er og hversu mikilvægt (Forsyth, 2010). Einstaklingur gæti átt erfitt með að spila Töfraflautu Mozarts í heild sinni upp á eigin spýtur. Að sama skapi gæti það reynst einum manni þrautin þyngrri að reisa 500MW vatnsaflsvirkjun. Þó einstaklingur geti grafið 100 metra langan skurð, þá er líklegt að lið klári verkið fyrr. Aftur á móti gætu greinaskrif hentað einstaklingi betur en liði. Því liggur í augum uppi að ákvörðun um að setja saman lið verður best tekin með hliðsjón af eðli þeirra verkefna sem liggja fyrir. Það gleymist þó stundum. Í sumum tilvikum eru lið innan fyrirtækja jafnvel stofnuð af því að lið eru vin-

sæl og þykja jafnvel í tísku. Edwin Locke o.fl. (2001) sögðu að stofnun liða væri komin út fyrir mörk skynsemi og að innan fyrirtækja ríki einskonar hópaæði.

Algennt er að fyrirtæki stofni lið, en geri lítið til að hjálpa liðsmönnum við að skapa umhverfi sem styður við hámarks árangur. Einungis 29% fyrirtækja veita liðsmönnum þjálfun í liðsvinnu og mannlegum samskiptum, og 26% fyrirtækja umbuna liðsmönnum með hliðsjón af árangri liðanna (Devine, Clayton, Philips, Dunford og Melner, 1999). Í ljósi þess að lið nýtast vel til að leysa flókin og krefjandi viðfangsefni, auk þess sem mannleg samskipti munu seint verða auðskilin, þá verður að teljast líklegt að þjálfun liðsmanna í að vinna saman muni auka árangur liða. Slík þjálfun liðsmanna skilar sér í mun betri samvinnu innan liða (Kozlowski og Ilgen, 2006) auk þess að efla vitsmunalega- og tilfinningalega færni liðsmanna (Salas, DiazGranados, Klein, Burke, Stagl, Goodwin og Halpin, 2008).

Rannsóknir á árangursríkum liðum benda til þess að í samanburði við árangursminni lið, þá nýti þau aðföng betur, taki betri ákvarðanir, hafi betri vöru og þjónustu, meiri framleiðni og leggi meiri áherslu á nýsköpun. (Parker, 1990).

Nú til dags er það fyrirtæki vandfundið sem ekki nýtir sér lið með einhverjum hætti. Til marks um það, þá nýta nærri öll Fortune 500 fyrirtækin lið í verkefnum sínum (Forsyth, 2010). Fyrirtæki eru ekki lengur samofin heild (*network*) fólks, heldur samofin heild liða (Kozlowski og Bell, 2003).

2.1.2 Tegundir liða

Lið þjóna ólíkum tilgangi. Forsyth (2010) skipti liðum í sex hópa:

- Stjórnunarlið
- Verkefnalið
- Ráðgjafalið
- Þjónustulið
- Framleiðslulið
- Athafnalið

Lið geta jafnframt haft ólíkan uppruna. Þannig væri hægt að setja lið í tvo flokka eftir því hvort þau eru sköpuð af liðsmönnum sjálfum eða öðru fólki. Stórar skipulagsheildir

innihalda gjarnan báðar tegundir liða (Arrow, McGrath, og Berdahl, 2000). Í þessu verkefni eru athafnalið til rannsóknar.

Athafnalið eru mjög sérhæfð lið sem framleiða afurð eða þjónustu með samræmdum athöfnum allra liðsmanna. Dæmi um slík lið eru íþróttalið, læknateymi, herlið, slökkvilið og leikhópar. Liðsumhverfi athafnaliða geta verið ólík en eiga þó einkum þrennt sameiginlegt. Hlutverk liðsmanna eru tengd innbyrðis, þau eru flókin og sjálfstæði liðsmanna er mikið. Þetta þrennt skiptir máli þegar mat er lagt á hvað er mikilvægt hverju liði til að ná miklum árangri (Rousseau, Aubé, og Savoie, 2006).

Athafnalið þessa verkefnis eru þrenns konar:

- Keppnislið
- Sýningarlið
- Þróunarlið

Keppnislið hafa gjarnan skýr markmið og vel skilgreinda árangursmælikvarða. Til dæmis, þá fá knattspyrnulið þrjú stig fyrir sigur í hverjum leik. Lið sem hlýtur flest stig í tiltekinni keppni vinnur og í hverjum leik er talið hve oft liðin setja boltann í mark andstæðinganna. Flestar aðgerðir liðsmanna eru skráðar, sem gefur keppnisliðum mikið magn upplýsinga til að leggja mat á frammistöðu sína. Yfirleitt er því auðséð hve miklum árangri þau ná. Keppnislið vinna stöðugt að umbótum til að auka árangur sinn. Þetta magn upplýsinga er ekki til staðar hjá öllum athafnaliðum. Því er erfiðara að mæla árangur og þar með að leggja mat á raunverulegan árangur þeirra, líkt og gildir um sum lið í viðskiptaumhverfi. Slík lið eru líklegri til að vinna að endurbótum, einungis ef þörf krefur. Sýningarlið hafa skýr markmið líkt og keppnislið, en árangursmælikvarðar þeirra geta verið huglægari en keppnisliðanna. Til dæmis eru viðbrögð áhorfenda við leik-sýningu einn mælikvarði árangurs í leikhúsi. Umhverfi þróunarliða er frábrugðið öðrum athafnaliðum á þann hátt að þau eru í mikilli nýsköpun og því lifa þau og hrærast í hröðu umhverfi breytinga.

2.1.3 Rannsóknir á liðum

Rannsóknir á liðum hófust ekki fyrr en á þriðja og fjórða áratug síðustu aldar þegar mannauðshreyfingin (*human relations movement*) beindi sjónum sínum að samvinnu á vinnustöðum. Áður hafði kastljósinu verið beint að einstaklingnum og afköstum hans,

einkum fyrir tilstuðlan vísindahreyfingar Frederick W. Taylor. Nokkru síðar hófust rannsóknir á eðli og eiginleikum hópa en flestar þessara eldri rannsókna voru gerðar í rannsóknarstofuumhverfi í stað þess umhverfis sem hópar hrærðust í (McGrath, Arrow og Berdahl, 2000). Þó skilningur vísindamanna á hópum hafi aukist jafnt og þétt, þá þekktust lið ekki í fyrirtækjum. Einu liðin sem þekktust voru herlið og íþróttalið. Á sjötta áratugnum fór að bera á kvörtunum vegna hins þunga valdskipulags, sem þá tíðkaðist hjá flestum fyrirtækjum og hófu þá fyrirtæki að prófa sig áfram með lið (McGregor, 1960). Til dæmis má nefna að á þessum tíma hófu General Motors að notfæra sér lið í verksmiðjum sínum, sem og General Foods, Volvo og Saab (Sundstrom, McIntyre, Halfhill og Richards, 2000). Á sjöunda og áttunda áratugnum beindust sjónir vísindamanna að þróun liða og áhrifaríkri forystu þeirra (Northouse, 2010). Á níunda og tíunda áratugnum einbeittu vísindamenn sér að samkeppnisforskoti og aðferðum til að ná því og viðhalda í umhverfi sífellt örari breytinga. Innra skipulag fyrirtækja tók breytingum þar sem láréttar boðleiðir voru notaðar í auknum mæli á kostnað hinna hefðbundnu lóðréttu boðleiða. Auk þess hafði ný samkeppnisógn í austri mikil áhrif á þróun liða, en sum japönsk fyrirtæki lögðu á þessum tíma mikla áherslu á að skapa umhverfi sem nærði liðsvinnu (Northouse, 2010). Undanfarin ár hafa rannsóknir á liðum einnig beinst að hegðunarmynstri liðsmanna og þeim hugrænu ferlum sem eiga sér stað innan liða (Ilgen o.fl., 2005). Sýnt hefur verið fram á mikilvægi liðsforystu (*team leadership*) til að tryggja velgengni liða (Zaccaro, Rittman, og Marks, 2001; Stewart og Manz, 1995).

2.2 Inngangur að liðsforystu

Þegar hópur fólks stendur frammi fyrir verkefni sem kann að virðast óyfirstíganlegt við fyrstu sýn, þá er stundum leitað til einstaklings sem er talinn geta leitt hópinn í gegnum mótlætið. Slíkur leiðtogi hefur gjarnan mikla útgeislun og bjargar sökkvandi skipum með því að kalla skipanir í ýmsar áttir. Þessi ímynd leiðtoga sem bjargar hópi fólks með hetjulegri framgöngu sinni og náðargáfu til að hrífa fjöldann með sér er sveipuð dýrðarljóma. Þessi ímynd er jafnframt á skjön við nýlegar rannsóknir á leiðtogum og leiðtogafærni, sem benda í þá átt að leiðtogafærni sé lærd hegðun. Leiðtogafærni er því að öllum líkindum ekki eitthvað sem hendur sum börn við fæðingu. Til að auka enn á ógæfu hetjuímyndarinnar, þá kalla niðurstöður nýlegra rannsókna eftir aukinni auðmýkt hjá

leiðtogum (Collins, 2001). Það kann að þykja veikleikamerki í augum þeirra sem leita að ofurhetju til að leiða sitt lið.

Leiðtogi liðs hefur mikil áhrif á það hve góðum árangri lið nær. Viðhorf hans til leiðtogahlutverksins vegur þar þyngst. Uppbyggilegt viðhorf sem fellur að umhverfi liða er líklegt til að stuðla að árangri (Katzenbach og Smith, 1993).

2.3 Uppbyggileg liðsforysta

Undanfarið hefur athygli fræðimanna beinst að uppbyggilegum (*positive*) einkennum skipulagsheilda (Cameron, Dutton og Quinn, 2003), sálfræði (Seligman, 1999) og breytingastjórnunar (Cooperrider og Srivastva, 1987). Cameron (2008-b) kynnti uppbyggilega forystu (*positive leadership*) sem veltir upp þeirri spurningu hvað leiðtogar geti sjálfir gert til að ná meiri árangri. Uppbyggileg forysta miðar að því að skapa aðstæður sem veita skipulagsheildum og fólki tækifæri til að fara fram úr væntingum með því að einblína á styrkleika og tækifæri hverju sinni og laða fram það besta í hverjum liðsmanni. Þetta ber þó ekki að skilja sem svo að leiðtogi eigi að líta framhjá neikvæðum atburðum; þvert á móti. Á sama tíma og erfiðleikar hreyfa meira við fólki en jákvæðir atburðir (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, og Vohs, 2001), þá eru það einmitt neikvæðu atburðirnir sem oft laða fram það besta hjá fólki (Cameron, 2008-a). Styrkleikar á borð við fyrirgefningu, samúð og hugrekki koma undantekningalítið í kjölfar mótlætis. Hugmyndir Cameron (2008-b) um innleiðingu uppbyggilegrar forystu tengjast fjórum stefnum:

- Uppbyggilegt andrúmsloft
- Uppbyggileg sambönd
- Uppbyggileg samskipti
- Uppbyggilegur tilgangur

2.3.1 Andrúmsloft

Uppbyggilegt andrúmsloft er innra umhverfi þar sem jákvæðar tilfinningar eru ráðandi afl, í stað neikvæðra. Slíkt andrúmsloft hámarkar afköst (Fredrickson, 1998; 2001; Bagozzi, 2003) auk þess að hafa jákvæð áhrif á árangur (Mathieu og Zajac, 1990). Rannsókn Isen (1987) sýndi að uppbyggilegt andrúmsloft eykur vitsmunalega færni fólks við að vinna með mikið magn upplýsinga, túlka þær með dýpri hætti, auk þess að efla sköpunarmátt og framleiðni.

Leiðtogi gegnir lykilhlutverki við að skapa uppbyggilegt andrúmsloft því framkoma hans og áhrif stýrir að miklu leyti hvernig aðrir upplifa aðstæður (Diener, 1995). Þrír eiginleikar uppbyggilegs andrúmslofts auka árangur (Cameron, Bright, og Casa, 2004):

- Hluttekning (*compassion*)
- Fyrirgefning (*forgiveness*)
- Þakklæti (*gratitude*)

2.3.1.1 Hluttekning

Dutton o.fl. (2002) sögðu að þar sem *hluttekning* er mikilvægur hluti andrúmslofts, þar eru leiðtogar sýnilegir í orðum og gjörðum við að festa í sessi gildi sem tengjast því að liðsmenn styðja við bak hvers annars. Hver og einn liðsmaður skiptir því máli. Þessir leiðtogar skapa andrúmsloft sem hvetur liðsmenn til að sýna hluttekningu þegar við á. Sjálfir ganga þeir fram fyrir skjöldu.

2.3.1.2 Fyrirgefning

Annað einkenni uppbyggilegs andrúmslofts er *fyrirgefning* og lýsir sér í því hvernig tekið er á erfiðum vanda á borð við uppsagnir og afdrifarík mistök. Fyrirgefning kallar á færni til að leiða hjá sér réttlætanagera gremju, biturleika og ásakanir, en einblína þess í stað á tækifæri og bjarta framtíð. Þetta ber ekki að skilja sem svo að standi fólk frammi fyrir vanda, að þá eigi það að láta sem hann sé ekki til staðar. Þvert á móti, þá á fólk að setja sig í spor hlutaðeigandi og greiða ekki í sömu mynt eða geyma neikvæðar tilfinningar innra með sér (Cameron og Caza, 2002). Rannsóknir Cameron og Caza (2002) sýndu að einkum fimm aðgerðir hjálpi til við að yfirstíga erfiðleika í kjölfar uppsagna:

- Horfast í augu við og sætta sig við neikvæða atburði og um leið að breyta þeim í tækifæri og ný markmið.
- Tengja skipulagsheildina æðri tilgangi sem skiptir máli fyrir alla. Æðri tilgangur beinir sjálfmiðuðum hugsunum að tækifærum sem skapa virði fyrir aðra. Hagsmunir heildarinnar eru þá settir skör hærra en hagsmunir einstaklinga.
- Viðhalda miklum starfskröfum þar sem öllum er ljóst að fyrirgefning á ekkert skylt við það að líða mistök og lítil afköst, heldur það að einblína á jákvæðni í stað neikvæðni.
- Styðja við bakið á öllum liðsmönnum og sýna að velgengni hvers og eins er ekki síður mikilvæg en fjárhagsleg staða skipulagsheildarinnar.

- Gæta vel að orðavali þar sem jákvæð orð eins og hluttekning, auðmýkt, hugrekki og kærleikur skipa veigamikinn sess.

2.3.1.3 Þakklæti

Emmons og McCullough (2003) sögðu að þeir, sem eru þakklátir fyrir allt hið góða frekar en að einblína á hið neikvæða, hafa uppbyggilegra viðhorf til lífsins og tengjast öðru fólki betur með aukinni hjálpssemi.

2.3.2 Sambönd

Rannsóknir á uppbyggilegum samböndum (*positive relationships*) hafa sýnt að þau hafa jákvæð áhrif á frammistöðu fólks og þar með árangur þeirra (Dutton og Ragis, 2007) og hafa nokkur dæmi verið nefnd. Uppbyggileg sambönd:

- Efla sköpunarmátt, traust og viðhorf fólks til nýrra hugmynda (Pratt og Dirks, 2007).
- Efla hollustu fólks við skipulagsheildir (Khan, 2007).
- Auka starfsorku, lærdóm, samstarf, sparnað á fé og tíma og þróun mannauðs innan skipulagsheilda (Baker og Dutton, 2007).
- Efla samstarf innan liða (Ancona og Isaacs, 2007).

Það sem einkum veldur þessum jákvæðu áhrifum er hve mikið fólk gefur af sér í samböndin, frekar en hve mikið það sjálft fær úr þeim (Brown og Brown, 2006). Leiðtogar geta eflt uppbyggileg sambönd meðal annars með því að gefa gaum að tveimur einkennum þeirra; uppbyggilegri orku og styrkleikum fólks.

2.3.2.1 Uppbyggileg orka

Fólk sveipað jákvæðri orku, sem það gefur frá sér til annarra, hefur hvetjandi áhrif og gefur öðrum aukinn kraft í störfum sínum. Með því efla þeir frammistöðu annarra og auka árangur (Baker, Cross og Wooten, 2003). Því er til mikils að vinna fyrir leiðtoga að raða jákvæðum „orkugjöfum“ í kringum sig. Þeir verða þó að byrja hjá sjálfum sér og tileinka sér einkenni jákvæðra orkugjafa. Þeim til happs, þá eru þessi einkenni lærd, en ekki persónueinkenni sem einvörðungu erfðir ráða hver hlýtur í vöggugjöf (Cross, Baker og Parker, 2003).

Leiðtogar geta aukið jákvæða orku með ýmsum hætti (Cross, Baker og Parker, 2003) með því að:

- Skapa skýra framtíðarsýn
- Gefa öðrum tækifæri til að hafa áhrif
- Hlusta af athygli á aðra
- Skapa árangursdrifið hugarfar
- Einblína á tækifæri í stað hindrana

Því skal haldið til haga að neikvæðir orkugjafar geta verið mikilvægir sökum hæfni eða reynslu. Árangursríkir leiðtogar eru hreinskilnir í samskiptum sínum og hjálpa þeim neikvæðari að bæta viðhorf sitt. Skili það ekki árangri, getur leiðtogi fært viðkomandi einstaklinga til innan hópsins þannig að þeir verði ekki miðpunktur samskipta. Í einhverjum tilfellum getur verið nauðsynlegt að flytja viðkomandi í annan hóp (Cameron, 2008-b). Í sumum tilfellum þurfa leiðir að skilja.

2.3.2.2 Styrkleikar fólks

Frammistöðu fólks má efla með því að beina sjónum að styrkleikum þeirra, í stað þess að einblína á veikleika og laga þá (Clifton og Harter, 2003; Seligman, 2002). Clifton og Harter (2003) sögðu að leiðtogar, sem vinna meira með árangursríku fólki í stað árangurslítis, tvöfölduðu afköst sín. Ástæðan er að sú hegðun sem verið er að einbeita sér að, er sú hegðun sem er líkleg til að birtast í framtíðinni. Þannig framkallar áhersla á neikvæða hegðun einmitt þessa sömu neikvæðu hegðun og þar með lítinn árangur. Afreksfólk íþróttá nýtir sér þetta með því að sjá fyrir sér framúrskarandi árangur fyrir keppni og hafa rannsóknir sýnt að þessi aðferð skilar betri árangri (Kirschenbaum, 1984). Til þess að vinna með styrkleika þarf fyrst að vita hverjir þeir eru. Að vinna með eigin styrkleika krefst sjálfsskoðunar. Að vinna með styrkleika annarra krefst skilnings á öðru fólki.

2.3.3 Samskipti

Uppbyggileg samskipti og orðaval eru forsenda þess að hægt sé að skapa uppbyggileg sambönd og andrúmsloft innan liða. Með uppbyggilegu orðavali er til dæmis átt við orð sem tjá þakklæti, stuðning, samþykki, hrós og hjálpsemi. Rannsókn Losada og Heaphy (2004) sýndi að mikilvægast er hlutfall uppbyggilegra orða gagnvart neikvæðum orðum. Lið sem náðu miðlungsgóðum árangri höfðu svipaðan fjölda uppbyggilegra fullyrðinga og neikvæðra fullyrðinga. Lið sem sköruðu framúr höfðu herra hlutfall þeirra upp-

byggilegu, en því var öfugt farið hjá liðum sem skiluðu lakari árangri. Neikvæðar fullyrðingar voru fleiri. Rannsóknin útilokaði jafnframt að uppbyggilegt orðaval fylgdi einungis í kjölfar góðs árangurs, heldur væri því líka öfugt farið. Uppbyggilegt orðaval var undanfari árangurs.

Þetta ber þó ekki að skilja sem svo að neikvætt orðaval finnist ekki innan árangursríkra liða. Fredrickson og Losada (2005) sögðu að hjá árangursríkum liðum væri að finna á bilinu þrjár til níu uppbyggilegar fullyrðingar á móti hverri einni neikvæðri fullyrðingu. Sama rannsókn leiddi í ljós að fólk, sem mestum árangri náði, upplifði þrjár uppbyggilegar tilfinningar á móti hverri einni neikvæðri. Orðaval hefur áhrif á tilfinningar.

Hlutverk leiðtoga við að koma á uppbyggilegum samskiptum felst einkum í því að þeir tileinki sér sjálfir slík samskipti. Fyrst reynir á leiðtoga þegar flytja þarf neikvæð skilaboð, því ekki er sama hvernig það er gert svo uppbyggilegt sé. Cameron (2008-b) lagði til eftirfarandi nálgun:

- Lýsa tilteknum atburði í stað þess að leggja mat á hann.
- Benda á afleiðingar atburðarins í stað þess að ásaka.
- Benda á mögulegar leiðir til úrbóta í stað þess að rökræða um hver hafi rétt fyrir sér.

2.3.4 Tilgangur

Maðurinn (*homo sapiens*) hefur djúpstæða þörf fyrir tilgang með tilvist sinni. Gildir þá einu til hvaða menningarsvæða er litið (Frankl, 1959). Sá tilgangur sem fólk finnur í vinnu sinni hefur áhrif á frammistöðu þess. Fólk sem upplifir störf sín mikilvæg mælist með minni streitu, vægara þunglyndi, færri fjarvistir, meiri ánægju, meiri áhuga, meiri hamingju og það endist lengur í störfum sínum (Cameron, 2008-b).

Sá tilgangur sem fólk finnur í vinnu sinni endurspeglast í því hvernig fólk skilgreinir vinnuna. Cameron (2008-b) flokkaði þessar skilgreiningar í þrennt:

- Starf
- Starfsframi
- Köllun

Fólk sem skilgreinir vinnuna sem *starf* sækist eftir umbun í formi launa og fríðinda. Það finnur yfirleitt ekki mikla ánægju í sinni vinnu, en mætir þegar það á að mæta, fer heim þegar það má fara heim og fær launin sín, sem það notar til þess að gera það sem færir því meiri fullnægju. Fólk sem skilgreinir vinnuna sem *starfsframa* finnur hvatningu í árangri. Það sækist eftir að ná lengra, fá stöðuhækkun, þróast í starfi, hafa áhrif og vaxa sem manneskjur. Þriðji hópurinn telur fólk sem skilgreinir vinnu sína sem einskonar köllun. Það lifir að miklu leyti fyrir starf sitt. Vinnan stjórnast af tilgangi sem er æðri fólkinu sjálfu og því er persónulegur ávinningur ekki í forgangi. Þar með aukast líkur á að árangur verði framúrskarandi (Cameron, 2008-b). Sé litið til rannsóknar Judge, Thoreson, Bono og Patton (2001), þá er aukinn árangur í starfi líklegur til að auka ánægju í starfi. Auk þess sýndi Wrzesniewski (2003) fram á að marktæk tengsl eru milli þess að skilgreina vinnu sína sem köllun og að upplifa ánægju. Af þessu má ætla að finni fólk köllun í sinni vinnu, þá megi búast við framúrskarandi árangri og ánægju. Gildir þá einu hvort um er að ræða framkvæmdastjóra eða starfsmann í ræstingum.

Eitt af einkennum starfa þar sem fólk hefur fundið köllun sína, er að fólk finnur og sér að vinnan hefur góð áhrif á annað fólk. Vinnan gefur öðru fólki eitthvað jákvætt. Með öðrum orðum, þá finnur fólk hve mikilvægt starfið er. Þannig geta starfsmarkmið, sem snúast um að gefa af sér í stað þess að þiggja, dýpkað þann tilgang sem fólk finnur í störfum sínum (Brown, Nesse, Vinokur og Smith, 2003). Ef fólk getur tengt starfið við mikilvægar dyggðir og/eða persónuleg gildi, þá er líklegra að starfið öðlist dýpri tilgang í huga fólks (Pratt og Ashford, 2003). Til dæmis, þá getur tilgangur með starfi dýpkað í hugum fólks, hafi það hag viðskiptavina og umhverfisins í huga við framleiðslu vöru eða þjónustu, ekki síður en að hugsa um fjárhagslegan hagnað. Sé líklegt að starfið skilji eftir sig arfleifð, aukast líkur á að viðkomandi finni dýpri tilgang með vinnu sinni (Cameron og Lavine, 2006; Covey, 2004).

2.4 Hlutverk leiðtoga

Leiðtogar liða gegna margvíslegum hlutverkum eins og Katzenbach og Smith (1993) bentu á:

- Gera tilgang og markmið skýr
- Efla hollustu og sjálfstraust hjá liðsmönnum

- Stýra færni innan liða
- Stýra samskiptum við ytra umhverfi
- Gefa öllum liðsmönnum tækifæri til að dafna
- Taka sjálfir þátt í liðsvinnu

2.4.1 Tilgangur, markmið og venjur

Leiðtogar árangursríkra liða tryggja að tilgangur og markmið liðanna séu skýr og skipti liðsmenn máli. Þeir tryggja að venjur og reglur í samskiptum liðsmanna séu skýrar. Þetta ber þó ekki að skilja sem svo að tilgangur, markmið og venjur liða séu eingöngu hugar-smíð leiðtoga. Þvert á móti þá er þetta gjarnan unnið í samvinnu við liðsmenn (Katzenbach og Smith, 1993). Leiðtogi sem skilgreinir þessar undirstöður liða upp á eigin spýtur mun eiga fullt í fangi með að fá liðsmenn til að trúá á liðið. Liðsmenn eru líklegri til þess að öðlast þá trú ef þeir hafa sjálfir tekið þátt í að móta tilgang, markmið og venjur liðsins (Katzenbach og Smith, 1993).

Collins (2001) sagði helstu auðlind skipulagsheilda ekki vera fólkið, heldur rétta fólkið. Mikilvægt er að raða í kringum sig réttu fólki með þá færni sem er hópnum mikilvæg til að ná árangri. Ekki er nóg að finna rétta fólkið, því einnig þarf að vísa því fólki frá sem líklegt er að standi í vegi fyrir árangri. Þegar leiðtogi hefur fundið rétta fólkið og raðað þeim í réttar stöður, þá fyrst hefst hópurinn handa við að móta stefnu, útbúa markmið og gera áætlun um hvernig markmiðum skuli náð (Collins, 2001).

2.4.2 Hollusta og sjálfstraust liðsmanna

Leiðtogi þarf að efla hollustu og sjálfstraust innan liða, bæði fyrir liðsmenn sjálfa og fyrir liðið í heild sinni. Það gerir hann best með uppbyggilegum hætti, því ógnvekjandi leiðtogi sem leiðir með hótunum og skömmum tapar smám saman áhuga og frumkvæði liðsmanna sinna (Katzenbach og Smith, 1993).

2.4.3 Stýra færni innan liða

Árangursríkur leiðtogi veit hvaða færni er liði sínu mikilvæg og gætir þess að hún sé ávallt til staðar. Þessi færni getur beinst að tækni, ákvarðanatöku, samvinnu og úrlausnarefnum. Leiðtogi getur sótt færni með nýju fólki og hann getur styrkt færni sem fyrir er í liðinu. Til þess að liðsmenn auki færni sína, þá getur leiðtogi lagt áskoranir fyrir þá, til dæmis með nýjum hlutverkum eða verkefnum (Katzenbach og Smith, 1993).

2.4.4 Samskipti við ytra umhverfi

Leiðtogi stjórnar samskiptum við alla utan liðsins. Það er því hlutverk leiðtoga að miðla tilgangi liðsins, markmiðum og venjum til allra þeirra sem hafa hagsmuna að gæta. Hluti af því er að ryðja úr vegi öllum hindrunum sem liðið mætir (Katzenbach og Smith, 1993).

2.4.5 Tækifæri fyrir alla liðsmenn

Góður árangur er ekki líklegur hjá liði ef leiðtogi þess tekur sjálfur bestu tækifærin og verkefnin. Allir liðsmenn verða að fá tækifæri til að finna til sín. Sama gildir um lið í heild sinni sem líka þarf góð tækifæri til að vaxa og dafna (Katzenbach og Smith, 1993).

2.4.6 Framkvæmd liðsvinnu

Leiðtogi tekur þátt í liðsvinnu árangursríkra liða. Þó leiðtogi sé stöðu sinnar vegna í einhverri fjarlægð frá liðsmönnum, þá gerir hann það sem liðið þarf á að halda. Leiðtogar árangursríkra liða halda sig ekki í fjarlægð frá eiginlegri liðsvinnu til þess eins að taka ákvarðanir og gefa skipanir (Katzenbach og Smith, 1993).

2.5 Viðhorf leiðtoga

Leiðtogar hafa áhrif á árangur liða með því að tileinka sér árangursdrifið viðhorf; verða betri leiðtogi í dag en í gær. Til þess þarf leiðtogi að þekkja vel styrkleika sína og veikleika. Það á ekki síður við hvað tilfinningahliðina varðar. Að sama skapi þarf leiðtogi að þekkja liðsmenn sína mjög vel. Hann þarf að vita hvað kveikir eldmóð hjá þeim og hvar styrkleikar liðsins liggja (Collins, 2001). Þessi þekking krefst tilfinningafærni sem Goleman (1998) sagði einkenna flesta árangursríka leiðtoga.

Það er auðvelt að segja leiðtoga að efla tilfinningalega færni sína því það er hann sjálfur sem þarf að leggja á sig alla vinnuna. Sú vinna er tímafrek og árangur næst ekki með því einu að taka eina helgi í verkefnið, sækja námskeið eða lesa bók. Regluleg ástundun í marga mánuði er það sem þarf til að árangur verði varanlegur. Ástæðan fyrir því að erfitt er að ná varanlegum árangri við að efla tilfinningafærni er sú að tilfinningastöðvar heilans þurfa stöðugar endurtekingar á þeirri hegðun sem reynt er að læra. Góðu fréttirnar eru að ólíkt vitsmunalegri færni (*IQ*), sem er að miklu leyti háð erfðum, þá geta allir sem vilja aukið tilfinningafærni sína (Goleman, 2000).

2.5.1 Tilfinningafærni

Fræðimenn hafa tengt árangursríka leiðtoga við einkenni á borð við greind, seiglu, ákveðni og framtíðarsýn. Daniel Goleman (1998) sagði þessi einkenni mikilvæg en ekki nægja ein og sér. Árangursríkir leiðtogar eru líka gæddir mikilli tilfinningafærni. Undirstöður hennar, að mati Goleman (1998), eru:

- Sjálfsvitund (*self-awareness*)
- Sjálfstjórn (*self-regulation*)
- Innri áhugahvöt (*motivation*)
- Hluttekning (*empathy*)
- Félagsfærni (*social skills*)

Í hugum sumra kunna þessi einkenni að vera merki um veikleika fremur en styrkleika. Eigi að síður hafa fundist bein tengsl milli tilfinningafærni og árangurs leiðtoga. Þessi tengsl eru þeim mun sterkari eftir því sem ofar er farið í valdastiga fyrirtækja (Goleman, 1998). Þetta rennir stoðum undir niðurstöður George (2000) sem sagði stjórnun vera tilfinningalegt ferli, bæði fyrir stjórnendur og fylgjendur.

Allir leiðtogar geta aukið tilfinningafærni sína. Að því leyti sitja flestir við sama borð. Þó ber að hafa í huga að engar tvær manneskjur eru eins og þar leikur erfðafæni hvers og eins stórt hlutverk sem og aðstæður á uppvaxtarárum. Það breytir því ekki að allir geta lagt sig fram við að þróa færni sína á þessu sviði.

2.5.1.1 Sjálfsvitund

Mikil sjálfsvitund leiðtoga þekkist af hreinskilni hans gagnvart sjálfum sér og öðru fólki. Fólk með sterka sjálfsvitund er hvorki gagnrýnið úr hófi fram né óraunsæislega bjartsýnt. Það skilur áhrif eigin tilfinninga á sig sjálft, á annað fólk og frammistöðu þess í starfi. Það horfist í augu við eigin mistök, leitar eftir aðstoð ef aðstæður krefjast þess og tekur eingöngu að sér verkefni sem mögulegt er að leysa. Mikil sjálfsvitund krefst mikils sjálfstrausts (Goleman, 1998).

2.5.1.2 Sjálfstjórn

Sjálfstjórn felur í sér að segja réttu hlutina á réttan hátt, í stað þess að láta tilfinningar stjórna gjörðum sínum. Fólk með mikla sjálfstjórn gengst við þeim tilfinningum sem upp koma en leitast við að hafa stjórn á áhrifum þeirra á sjálfan sig og aðra (Goleman,

1998). Þannig byggist ákvarðanatataka fólks ekki á þeirra eigin tilfinningum heldur á gildum og þeim markmiðum sem unnið er að í hvert sinn. Mikil sjálfstjórn kemur því í veg fyrir að fólk verði fangar eigin tilfinninga.

2.5.1.3 Innri áhugahvöt

Árangursríkir leiðtogar stjórna af innri áhugahvöt frekar en ytri hvötum eins og valdi, stöðutákni eða peningum. Þessi innri áhugahvöt tengist djúpstæðri þrá til að ná framúrskarandi árangri. Leiðtogar sem stjórna af innri áhugahvöt starfa gjarnan af ástríðu sem lýsir sér í því að þeir fagna áskorunum, sækja í nýja þekkingu og leggja mikið upp úr endurbótum, líka þegar vel gengur (Goleman, 1998).

2.5.1.4 Hluttekning

Árangursríkir leiðtogar sýna hluttekningu með því að taka tillit til tilfinninga annarra. Hluttekning er sérstaklega mikilvæg leiðtogum liða því innan þeirra krauma tilfinningar liðsmanna þegar finna þarf sameiginlega niðurstöðu eða málamiðlun. Árangursríkir leiðtogar skynja og leitast við að skilja sjónarmið allra liðsmanna. Hluttekning er ekki síður mikilvæg leiðtogum til að halda hæfileikaríkum liðsmönnum innan liðsins og um leið halda mikilvægri þekkingu og færni innan þess (Goleman, 1998).

2.5.1.5 Félagsfærni

Mikilvægi félagsfærni kristallast í þeirri speki að ekkert mikilvægt ávinnist með aðeins tveimur höndum. Fólk með mikla félagsfærni hefur stórt tengslanet sem það leitar í eftir þörfum. Félagsfærni má kalla toppinn á ísjaka tilfinningafærinnar, því hin einkennin fjögur eru nokkurs konar grunnur að félagsfærni. Mikil félagsfærni er mikilvæg þegar kemur að forystu liða og lýsir sér oft með svipuðum hætti og hin einkennin fjögur. Leiðtogi með mikla félagsfærni getur birst liðsmönnum sínum á þann hátt að hann sólundi dýrmætum tíma í spjall á göngunum, jafnvel við fólk sem tengist starfi hans ekki beint. Á slíkum stundum er allt eins líklegt að sá hinn sami leiðtogi sé að styrkja tengslanet sitt sem kann að koma sér vel síðar. Félagsfærni gerir leiðtogum kleift að nýta tilfinningafærni í störfum sínum (Goleman, 1998).

2.5.2 Auðmýkt og elja

Auðmýkt er eitt af tveimur mikilvægum einkennum leiðtoga sem hafa leitt fyrirtæki til framúrskarandi og langvarandi árangurs. Hitt einkennið er elja. Þessir leiðtogar eru það

sem Collins (2001) kallar fimmta stigs leiðtogar. Þeir beina athygli sinni að hagsmunum liðsins, frekar en eigin hagsmunum.

Auðmýkt er skýrt merki um jafnvægi í sjálfsmynd. Auðmjúkur leiðtogi gerir því hvorki lítið úr sjálfum sér né upphefur. Auðmýkt gefur í skyn vilja til að líta sjálfan sig hlutlausum augum (Peterson og Seligman, 2004). Ekki er átt við að auðmjúkur leiðtogi sjái sjálfan sig alltaf á hlutlausan hátt, heldur einvörðungu að hann sýni vilja til þess. Um leið er horfst í augu við að allar manneskjur upplifa einhverja skekkju í túlkun sinni á raunveruleikanum (Peterson og Seligman, 2004). Sönn auðmýkt inniheldur þrjá þætti (Morris, Brotheridge og Urbanski, 2005):

- Sjálfsvitund
- Einlægni
- Tilgangur æðri hinum auðmjúka

Auðmjúkur leiðtogi árangursríkra liða sýnir hógvæð og framkvæmir af hljóðláttri einurð. Hann hvetur liðsmenn með góðu fordæmi sem eflir metnað innan liðsins. Þegar vel gengur þakkar hann hópnum, en þegar illa gengur axlar hann ábyrgð. Slíkur leiðtogi starfar með hliðsjón af tilgangi sem er honum æðri. Þess vegna býr hann svo um hnúta að arftaki hans hafi allt sem þarf til að ná enn betri árangri en hann sjálfur gerði (Collins, 2001). Innri styrkur leiðtogans kemur fram í eljusemi hans og fórnfýsi. Hann skilar framúrskarandi árangri og missir aldrei trú á verkefnið, sama hve horfur eru slæmar (Collins, 2001).

2.5.3 Ósvikin forysta

Algengt er að fólk í forystu sé nefnt leiðtogar. Þá er gengið út frá því að þeir sem hafa skipað vald séu sjálfkrafa leiðtogar. Þessu hafnaði Robert E. Quinn (2004) og sagði grundvöll forystu vera viðhorf þess sem þar er. Þetta viðhorf sem einkennir árangursríka leiðtoga kallaði Quinn *ósvikna forystu (fundamental state of leadership)* og ber eftirtalin einkenni:

- Frumkvæði til að nálgast skýra framtíðarsýn og tilgang
- Hlusta á innri rödd sína
- Einblína á hag annarra á undan sínum eigin

- Vera opin(n) í samskiptum við fólk

Slíkur leiðtogi hefur sterka sjálfsvitund og er næmur fyrir umhverfi sínu. Fæstir leiðtogar ná að tileinka sér þetta viðhorf og enginn þeirra hefur þetta viðhorf sífellt. Algengara er að leiðtogi hafi ekki skýra framtíðarsýn eða tilgang og leysi því eingöngu þann vanda sem kemur inn á borð til hans hverju sinni. Einnig er mögulegt að hann stjórni af ytri aðstæðum í stað innri raddar sinnar, sé sjálfmiðaður og haldi sig í þægindahring sínum þar sem hefðir og venjur eru honum kunnar. Slíkur leiðtogi hefur veikari sjálfsvitund og minna næmi fyrir umhverfi sínu en sá fyrrnefndi (Quinn, 2004).

2.6 Árangursrík lið

Rannsóknir á árangursríkum liðum hafa leitt í ljós ýmis sameiginleg einkenni. Þau má jafnframt styðjast við þegar mat er lagt á frammistöðu þeirra (Hackman, 2002; Larson og LaFasto, 1989; Zaccaro o.fl., 2001).

Hackman og Walton (1986) fundu fimm einkenni árangursríkra liða:

- Skýr stefna
- Árangurshvetjandi liðsumhverfi
- Árangurshvetjandi viðhorf
- Gott aðgengi að aðföngum
- Framúrskarandi þjálfun og stuðningur

Þessi fimm einkenni má finna innan þeirra átta einkenni árangursríkra liða sem Larson og LaFasto (1989) skilgreindu:

- Skýr og hvetjandi markmið
- Árangurshvetjandi liðsumhverfi
- Hæfir liðsmenn
- Sterk liðsheild
- Samvinna
- Eljusemi
- Stuðningur frá ytra umhverfi
- Leiðtogafærni

Day, Gronn, og Salas (2004) skilgreindu eitt einkenni árangursríkra liða sem ekki er að finna í upptalningunni hér að ofan. Það tengist því að árangursrík lið eru stöðugt að læra. Þau eru því nokkurs konar lærdómslið.

2.6.1 Skýr og hvetjandi markmið

Markmið liða verða að vera skýr svo ljóst sé hvort þeim hafi verið náð. Algengt er að liðum mistakist vegna þess að þau fá óskilgreind verkefni án þess að þeim fylgi skýr markmið (Hackman, 1990). Þó lið hafi bæði skýr og hvetjandi markmið, þá geta þessi markmið breyst hjá liðsmönnum vegna ólíkra skoðana og innbyrðis átaka um völd (Larson og LaFasto, 1989).

2.6.2 Árangurshvetjandi umhverfi

Árangurshvetjandi umhverfi stýrist af eðli þeirra liða sem eiga í hlut. Umhverfið er því ólíkt eftir tilgangi liðanna. Til dæmis þarf skurðstofuteymi að skapa umhverfi þar sem allir liðsmenn vita nákvæmlega hvað þarf að gera og hvenær. Lið í skapandi vinnu þurfa umhverfi sem býður upp á mikið tilfinningalegt öryggi svo allar hugmyndir nái fram að ganga, líka þær óhefðbundnu, í leitinni að þeirri bestu. Árangurshvetjandi umhverfi flestra liða einkennist af skýrum hlutverkum liðsmanna, samskipti ganga greiðlega fyrir sig og árangur er metinn (Larson og LaFasto, 1989).

2.6.3 Hæfir liðsmenn

Árangursrík lið eru skipuð hæfilegum fjölda liðsmanna og hentugri blöndu liðsmanna með hliðsjón af fyrirbyggjandi verkefnum. Liðsmenn þurfa jafnframt þjálfun og nægar upplýsingar til þess að verða hæfir (Hackman, 1990). Algeng mistök eru að stofna lið og ætlast til þess að liðsmenn hafi alla þá þekkingu sem þarf til að taka þátt í árangursríkri liðsvinnu (Hackman, 1990).

2.6.4 Sterk liðsheild

Árangursrík lið samanstanda af liðsmönnum sem mynda eina sterka heild. Þó er algengt að lið séu meðhöndluð sem hópur einstaklinga (Hackman, 1990). Til að þróa slíka liðsheild bentu Larson og LaFasto (1989) á að allir liðsmenn ættu að taka þátt í öllu því sem liðið tekur sér fyrir hendur, hvort sem það er áætlanagerð, markmiðasetning eða framkvæmd.

2.6.5 Samvinna

Samvinna er forsenda fyrir tilvist liða. Án hennar mynda liðsmenn ekki lið, heldur hóp einstaklinga. Góð samvinna er til staðar hjá liði þar sem liðsmenn einbeita sér að fyrir-
liggjandi verkefnum, hlusta á og skilja hvern annan, finna til hæfilegs öryggis þegar áhætta er tekin og vilja bæta hvern annan upp. Undirstöður góðrar samvinnu eru því traust og virðing (Larson og LaFasto, 1989). Framlag hvers liðsmanns tengist framlagi annarra liðsmanna og myndar heildarframlag liðsins. Því þarf samvinna liðsmanna jafn-
framt að snúast um það að framlag eins liðsmanns falli vel að framlagi allra hinna. Þess vegna er talað um að liðum mistakist, en ekki einstaklingum innan þeirra (Zaccaro o.fl., 2001).

2.6.6 Eljusemi

Frammistaða liðsmanna er metin svo unnt sé að stýra liðsvinnu með sem áhrifamestum hætti (Hackman og Walton, 1986). Mikilvægt er að liðið sjálfst leggi línurnar um ásættan-
legar vinnuvenjur því það hvetur liðsmenn til að skila frammistöðu í hæsta gæðaflokki. Þessar venjur þurfa að vera mjög skýrar og þurfa að ganga jafnt yfir alla (Larson og LaFasto, 1989).

2.6.7 Stuðningur frá ytra umhverfi

Algeng mistök innan fyrirtækja eru að setja saman lið og ætlast til árangurs án þess að veita liðinu nauðsynlegan stuðning (Hackman, 1990). Eitt af hlutverkum leiðtoga er að skilgreina í upphafi þann stuðning sem er liðinu nauðsynlegur til að markmið náist (Hackman, 2002). Slíkur stuðningur frá ytra umhverfi er forsenda framúrskarandi árangurs (Larson og LaFasto, 1989).

2.6.8 Leiðtogafærni

Zaccaro o.fl. (2001) sögðu liðsforystu vera miðpunkt framúrskarandi árangurs og nefndu sérstaklega sex mikilvæg áhrif virkrar leiðtogafærni:

- Eflir skilning liðsmanna á fyrir-
liggjandi verkefnum.
- Hvetur liðsmenn til dáða með krefjandi markmiðum og vinnuvenjum.
- Aðstoðar liðsmenn við að vinna undir álagi með skýrum markmiðum.
- Skipuleggur starfið þannig að hæfni liðsmanna og hlutverk fari vel saman.

- Veitir liðsmönnum endurgjöf (*feedback*).
- Lagar lið að breytingum í umhverfi.

Larson og LaFasto (1989) sögðu liðsforystu stuðla að góðum árangri með því að einblína á markmið og skapa liðsmönnum öruggt umhverfi til að gefa hæfileikum sínum lausan tauminn.

2.6.9 Lærdómslið

Árangursrík lið eru sífellt að læra. Ein forsenda þess að lið geti lært er að einstaklingar innan þeirra geti lært. Því þarf hvatning og geta til að læra að vera til staðar hjá liðsmönnum (Day, Gronn, og Salas, 2004). Ellis o.fl. (2003) litu á lærdóm liða sem afurð tiltekinna ferla og skilgreindu fyrirbærið sem óafturkræfa breytingu á þekkingu og hæfni sem verður til við sameiginlega upplifun liðsmanna. Edmondson (1999) leit aftur á móti á lærdóm liða sem stöðugt ferli íhugunar og aðgerða sem einkennist af því að spyrja spurninga og sækjast eftir endurgjöf, prófa sig áfram og íhuga niðurstöður þeirra prófana, auk þess að ræða mistök og óvæntar afleiðingar þess sem er gert. Með öðrum orðum, þá felur þessi skilgreining í sér stöðugt ferli umbóta og eykur getu liðsmanna til að notfæra sér nýjar upplýsingar til að vinna saman með árangursríkari hætti en áður. Í slíku lærdómsferli er tilfinningalega öruggt liðsumhverfi forsenda árangurs (Edmondson, 1999). Niðurstöður Edmondson, Bohmer og Pisano (2001) sýndu að fylgni er á milli árangurs við innleiðingu nýrrar tækni og þess hve mikla öryggistilfinningu liðsmenn hafa. Ástæðan er sú að þegar liðsmenn tileinka sér nýja tækni, þá veitir umhverfið þeim stuðning á meðan þeir eru að læra.

Öryggistilfinning fæst meðal annars með því að skapa liðsmönnum slíkt umhverfi að óhætt sé að taka tilfinningalega áhættu innan liðsins (Edmondson, 1999). Þá treysta liðsmenn því að liðið geri ekki lítið úr þeim sem spyr spurninga eða leggur hugmynd fyrir hópinn. Einkenni slíks umhverfis eru traust og virðing. Rannsókn Edmondson (1999) benti jafnframt til þess að öruggt liðsumhverfi hvað þetta varðar leiði til lærdómshegðunar og þar með til aukins lærdóms innan liðsins. Edmondson o.fl. (2001) bentu á þrjár leiðir til þess að skapa tilfinningalega öruggt umhverfi. Leiðtogi þarf að:

- Vera aðgengilegur.
- Leita eftir skoðunum og framlagi liðsmanna.

- Viðurkenna eigin mistök gagnvart liðsmönnum.

Undirhópar myndast gjarnan innan liða og er þeim lýst sem ýmist sterkum eða veikum eftir því hve líkir einstaklingar innan þeirra eru hvað lýðfræði varðar. Mjög sterkir hópar og mjög veikir hópar draga úr getu liðs til að læra (Gibson og Vermeulen, 2003).

Fylgni á milli aukins lærdóms og árangurs er ekki línuleg. Rannsókn Bunderson og Sutcliffe (2003) sýndi að of mikil áhersla á lærdóm skaðar frammistöðu liðs. Því er hinn gullni meðalvegur líklegri til árangurs.

Ellis o.fl. (2003) sögðu það vera forsendu þess að lið geti lært, að þau beini athygli sinni að upplýsingum, túlki þær, geymi og geti sótt þær úr hugarfylgsnum liðsmanna. Rannsókn þeirra varpaði ljósi á nokkur mikilvæg atriði fyrir lærdóm liða:

- Liðsmenn sem hafa ríka þörf fyrir samþykki annarra læra minna en aðrir.
- Lið sem leggja áherslu á samvinnu allra liðsmanna læra meira en þau sem eru deildaskipt eða starfaskipt.
- Lið með jafndreift vinnuálag læra meira en þau þar sem vinnuálag er dreift ójafnt.
- Í það minnsta tveir liðsmenn þurfa að hafa aðgang að sömu upplýsingum til að lið geti lært.

2.7 Árangursrík liðsvinna

Til að skapa þá liðsheild sem einkennir árangursrík lið, þá þurfa liðsmenn að verja miklum tíma saman. Það er þó ekki tíminn einn sem skapar liðsheildina. Á þessum tíma mynda liðsmenn sameiginlegan skilning á samvinnu og fyrirliggjandi verkefnum. Um leið styrkist liðsheildin. Kozlowski og Ilgen (2006) sögðu liðsheildina í flestum tilfellum efla frammistöðu liða. Liðsheild verður þó ekki til af sjálfri sér, heldur myndast hún með aukinni samvinnu liðsmanna. Innra umhverfi liða hefur mikil áhrif á samvinnuna og hvort liðum tekst að skapa sterka heild.

Helsti vandi leiðtoga er þó ekki fólgin í því að fá liðsmenn til að vinna saman, heldur að stýra *hvernig* þeir vinna saman. Lið standa og falla með því hvernig samskipti innan þeirra eru. Vandinn er sá að þau öfl sem eru að verki innan liða eru huglæg. Þau sjást ekki, en allir liðsmenn finna fyrir þeim.

Fræðimenn hafa kynnt mörg líkön í viðleitni sinni til að fanga þau öfl sem eru að verki innan liða (sjá Champion, Medsker, og Higgs, 1993; Cohen, Ledford, og Spreitzer, 1996 og Gladstein, 1984). Grunnstoð flestra líkana er IPO-líkanið (*input – process – output*). Allt það sem er lagt fram til liða áður en þau hefja hina eiginlegu liðsvinnu er hér nefnt undirbúningur (*input*). Honum tilheyrir allt sem tengist liði, liðsmönnum og umhverfi þeirra. Liðsvinna (*process*) tekur mið af undirbúningi og skilar að lokum einhverri afurð eða niðurstöðu (*output*). Liðsvinna sýnir því hvernig undirbúningi er breytt í afurð. Undir liðsvinnu heyrir allt atferli, vitsmunaleg og tilfinningaleg færni liðsmanna (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, og Jundt, 2005). Því skal haldið til haga að atferli fólks er aðgreinanglegt frá vitsmunalegri færni þeirra og tilfinningum, því atferlið er mælanlegt. Vitsmunaleg færni og tilfinningar hafa ekki áhrif á liðsumhverfið nema þegar þessar huglægu víddir eru túlkaðar með tilteknu atferli (Rousseau, Aubé, og Savoie, 2006).

Atferli liðsmanna hefur verið flokkað í tvo hópa; atferli verkefnavinnu og atferli liðsvinnu. Atferli verkefnavinnu snýr einkum að tæknilegri úrvinnslu verkefna og er óháð því hvort fólk vinnur sjálfstætt eða í liðum. Atferli liðsvinnu byggist á aðgerðum og samtölum sem eiga sér stað á milli liðsmanna til að tryggja árangursríka samvinnu (Morgan, Salas, og Glickman, 1993).

Fræðimenn hafa reynt að ná utan um atferli liðsvinnu með því að skilgreina mikilvægar víddir þess. Þó sýn þeirra sé oft og tíðum lík, þá er fjöldi vídda oft misjafn og skilgreiningar þeirra ólíkar. Rousseau o.fl. (2006) flokkuðu atferli liðsvinnu í tvo hópa; Stjórnun frammistöðu og viðhald liðs. Þessi flokkun á rætur að rekja til kenningar um aðgerðastjórnun (*action regulation theory*) (Frese og Zapf, 1994). Sú kenning segir að ef liðsvinnu er stýrt með skipulögðum hætti, þá aukist árangur (Arrow, Poole, Henry, Wheelan, og Moreland, 2004). Atferli liðsvinnu er skipt í fjóra flokka frammistöðustjórnunar og viðhald:

- Undirbúningur
- Framkvæmd
- Mat á árangri
- Aðlögun
- Viðhald

Áður en liðsvinna hefst, þá þurfa liðsmenn að vita til hvers sé ætlast af þeim. Þeir þurfa að vita hver tilgangur liðsins er og hver markmið liðsins eru. Þess vegna er undirbúningur undanfari liðsvinnu. Þegar undirbúningi lýkur hefst framkvæmd. Á meðan liðsmenn vinna að því að ná settum markmiðum er mat lagt á árangur þeirra auk þess sem meta þarf hvort innra og ytra umhverfi liðs stuðli að þeim árangri sem sóst er eftir. Bendi matið til að liðið nái honum ekki, þá þarf að ráðast í breytingar sem færa liðið aftur á rétta braut. Þá þarf liðið að laga sig að breyttum aðstæðum. Bendi matið til að liðið sé á réttri leið, heldur framkvæmdin áfram (Rousseau, 2006). Liði er haldið við með reglubundnum aðgerðum, til dæmis með því að stýra ágreiningi og veita liðsmönnum stuðning.

2.7.1 Undirbúningur

Áður en liðsmenn hefjast handa og ná góðum árangri þarf að huga að undirbúningi liðsvinnu. Í því felst að móta stefnu með tilheyrandi markmiðum og áætlun.

2.7.1.1 Stefna

Stefna liðs er lýsing á þeim árangri sem stefnt er að og hvernig honum skuli náð (Snjólfur Ólafsson, 2005). Sú vinna felst í að skilgreina tilgang liðs, gildi og framtíðarsýn. Til þess þarf að svara spurningum eins og: *Hvers vegna er liðið til staðar? Hvaða grunnildi styðst liðið við? Hvar viljum við sjá liðið í framtíðinni?* (Niven, 2006). Þegar stefna er mótuð þarf að hafa til hliðsjónar helstu verkefni sem liggja fyrir, innra og ytra umhverfi liðsins, auk þeirra aðfanga sem liðið hefur til að framkvæma stefnuna (Marks, Mathieu og Zaccaro, 2001). Skýr stefna er til þess fallin að taka af allan vafa um hvert lið stefnir og þar með skapa sameiginlegan skilning á meðal liðsmanna um hvað sé liðinu mikilvægt og hvað ekki. Þessi sameiginlegi skilningur hjálpar liðsmönnum að leysa ágreining sín á milli og að taka ákvarðanir.

2.7.1.2 Markmið

Þegar stefna liðs er skýr eru sett markmið sem tengjast stefnunni. Fyrir þessi markmið eru gerð undirbúningur, sem eru einskonar vörður sem vísa liðsmönnum leiðina að þeim stærri. Í þessu sambandi er stundum talað um árangursmarkmið og vinnumarkmið. Samkvæmt kenningu Locke (1979) um markmiðasetningu, þá geta markmið haft hvetjandi áhrif á fólk auk þess að leiðbeina því um hvað sé viðeigandi hegðun og hvað ekki. Til þess þurfa markmið að vera sértæk, krefjandi og samþykkt af hlutaðeigandi

(Locke og Latham, 2002). Sértek markmið gefa liðsmönnum skýra mynd af því til hvers sé ætlast af þeim, auk þess að hjálpa liðsmönnum við að beina athygli og kröftum sínum í réttan farveg. Með markmið stöðugt í huga er líkleggra að liðsmenn leiði hjá sér athafnir sem færa lið ýmist fjær markmiðum sínum eða valda stöðnun. Krefjandi markmiðum er erfitt að ná, en verður þó að vera mögulegt. Sú hvatning sem markmið hefur, helst í hendur við hve krefjandi það er. Þannig sýndu niðurstöður Locke og Latham (1990) að sértek og krefjandi markmið leiddu til betri frammistöðu heldur en hvatning til fólks um að gera sitt besta (Locke og Latham, 2002). Markmið verður að vera samþykkt af þeim sem eiga að ná markmiðinu til að það hafi hvetjandi áhrif (Hollenbeck og Klein, 1987). Þegar markmið liðs eru ljós er gagnlegt að hrísla stefnu liðsins niður til einstakra liðsmanna með því að setja hverjum og einum markmið sem tengjast markmiðum liðsins. Að hrísla stefnu niður með þessum hætti getur minnkað líkur á að einstaka liðsmenn hverfi í fjöldann og skili þannig minni vinnu en aðrir (*social loafing*) (Latané, Williams, og Harkins, 1979). Hverju markmiði fylgja árangursmælikvarðar sem eru notaðir til að leggja mat á frammistöðu liðsmanna og liðsins í heild.

2.7.1.3 Áætlun

Þegar stefna liðs hefur verið mótuð þarf að útbúa áætlun um hvernig stefnunni skuli framfylgt. Gladstein (1984) kallaði áætlunarferlið umræðu um stefnu. Marks o.fl. (2001) töluðu um myndun stefnu. Hvað sem fræðimenn kjósa að kalla ferlið, þá snýst það um að dreifa verkefnum milli liðsmanna, skilgreina hvernig þeir vinna saman, forgangsraða og áætla hve langan tíma hvert verkefni þarf (Rousseau, Aubé og Savoie 2006). Án slíkrar áætlunar hafa lið ekkert til að styðjast við, annað en fyrri reynslu. Því er hætt við að þau velji aðferðir til að leysa verkefni jafnóðum og þau eru unnin. Það getur reynst erfitt, séu verkefni flókin og ólík öðrum verkefnum (Marks o.fl., 2001).

2.7.2 Framkvæmd

Liðsmenn sem vita til hvers er ætlast af þeim geta hafist handa við að framkvæma stefnu liðs. Þá hefst hin eiginlega liðsvinna. Þrjár víddir hafa verið skilgreindar í þessu sambandi (Rousseau o.fl., 2006):

- Samræming liðsvinnu
- Samvinna

➤ Miðlun þekkingar

2.7.2.1 Samræming liðsvinnu

Framlag eins liðsmanns er háð framlagi annars, bæði varðandi gæði vinnunnar og líka þann tíma sem fer í hana (Kozlowski og Bell, 2003). Til að tryggja að verkefni vinnist með ásættanlegum árangri og á réttum tíma með tilliti til annarra verkefna, þá er nauðsynlegt að stýra liðsvinnunni. Þá er leitast við að hámarka afköst liðsins og minnka líkur á því sem Steiner (1972) kallaði afkastatap (*process loss*) (Kozlowski og Bell, 2003). Það er sá munur sem er á milli raunverulegra afkasta og mögulegra afkasta.

2.7.2.2 Samvinna

Samvinna er þegar tveir eða fleiri liðsmenn vinna saman að framkvæmd tiltekinna verkefna. Líkt og í rannsókn Rousseau o.fl. (2006), þá er hér gerður greinarmunur á annars vegar samvinnu liðsmanna við tæknilega úrvinnslu verkefna og hins vegar samvinnu liðsmanna sem felur í sér miðlun þekkingar og félagslegar athafnir.

2.7.2.3 Miðlun þekkingar

Fræðimenn hafa notað mörg heiti yfir þetta ferli þekkingarmiðlunar og hafa sumir þeirra notað orðið *samskipti* til að lýsa ferlinu. Til dæmis talaði Gladstein (1984) um *opin samskipti*. Hugtakið *samskipti* er yfirgripsmikið og spannar mun stærra svið en hér er átt við. Mikilvægt er að gera greinarmun á verkefnatengdum samskiptum og samskiptum sem lúta að öðrum þáttum, líkt og félagslegum tengslum. Þetta ber ekki að skilja sem svo að gæði annarra samskipta skipti minna máli. Síður en svo. Gæði samskipta, verkefnatengdra eða ekki, hjálpa til við að minnka bilið milli þess sem sagt er og þess skilnings sem lagður er í orðin (Rousseau o.fl., 2006). Hér er stuðst við skilgreiningu Rousseau o.fl. (2006) sem sagði miðlun þekkingar vera ferli sem lýsir því hvernig liðsmenn miðla verkefnatengdri þekkingu sín á milli. Margar leiðir eru færar til að flytja þekkingu milli liðsmanna, til dæmis með símtölum, tölvupóstum, óformlegu spjalli í kaffistofu, formlegum fundum og skriflegum skýrslum. Í liðsumhverfi þar sem þekking flæðir áreynslulaust milli liðsmanna er að finna meiri árangur en í liðsumhverfi þar sem liðsmenn hafa ekki greiðan aðgang að þekkingu (Campion o.fl, 1993; Gladstein, 1984).

2.7.3 Mat á árangri

Mikilvægt er að leggja mat á árangur liðsvinnu. Mælingar eru gerðar á frammistöðu liðsmanna og mat er lagt á skilgreindar breytur í innra og ytra umhverfi. Það gefur til kynna hvort lið er á réttri leið miðað við áætlun.

2.7.3.1 Frammistöðumælingar

Til að tryggja að liðsmenn séu á réttri leið samkvæmt áætlun er mat lagt á frammistöðu þeirra og um leið er mat lagt á hvernig liðsmönnum gengur að nálgast sett markmið (Marks o.fl., 2001). Þá er raunverulegur árangur borinn saman við þann árangur sem stefnt var að. Í slíku frammistöðumati getur falist að liðsmenn leggi mat á frammistöðu hvers annars (McIntyre og Salas, 1995). Slík endurgjöf vegna eigin frammistöðu gerir markmið áhrifameiri, því liðsmenn vita hvar þeir standa gagnvart markmiðunum. Í flestum tilfellum leiðir slík endurgjöf til þess að liðsmenn, sem hafa dregist aftur úr áætlun, auka afköst sín (Matsui, Okada og Inoshita, 1983). Þá er mat einnig lagt á aðföng og umhverfisaðstæður (Marks o.fl., 2001). Slíkt mat gerir liðsmönnum kleift að bregðast við breytingum í innra og ytra umhverfi sem óhjákvæmilega verða á meðan liðið er á framkvæmdastigi (Marks o.fl., 2001).

Algengast er að frammistöðumat sé gert með mati á árangri liðs við að leysa tiltekin verkefni. Fleira kemur þó til. Hægt er að ímynda sér aðstæður þar sem árangur liðsmanna var framúrskarandi, en álagið sem þeir upplifðu var svo mikið að brestir komu í liðið. Hugsanlega hafa liðsmenn fært miklar fórnir á öðrum sviðum lífs síns til að koma liðinu á áfangastað og sumir þeirra hafa jafnvel hætt í kjölfarið. Frammistaða er því ekki eina breytan sem segir til um árangur liða, heldur þarf einnig að huga að vexti þeirra og þróun einstakra liðsmanna (Hackman, 2002). Raunverulega árangursríkt lið styrkist með tímanum og getur tekið að sér sífellt meira krefjandi verkefni. Þess vegna nægir ekki að líta eingöngu til frammistöðu og hvort markmiðum liðs var náð. Ef lið nær markmiðum sínum, en fullnægir ekki á sama tíma grundvallarpörfum liðsmanna, þá er kostnaður árangurs of mikill (Hackman, 2002). Því er mikilvægt að skilgreina vandlega í upphafi hvað teljist raunverulegur árangur.

2.7.4 Aðlögun

Ef mat á frammistöðu bendir til þess að lið séu ekki á réttri leið að settu marki, þá segir kenning Frese og Zapf (1994) um aðgerðastjórnun (*action regulation theory*) að

liðsmenn geti aðlagast í kjölfar breytinga sem mögulega hafa orðið til að komast aftur á rétta braut. Ástæður þess að lið berast af leið geta verið margvíslegar. Dæmi um slíkt eru illa unnar áætlanir, skortur á aðföngum og heft flæði þekkingar innan liða. Aðlögunarhæfni liða felst í hæfni þeirra til að bregðast við þegar markmið nást ekki, eða á of löngum tíma. Aðlögun getur til dæmis falið í sér breytingar á markmiðum og áætlunum og aukna samvinnu. Fjórar víddir aðlögunar hafa verið skilgreindar:

- Stuðningsnet (*backing-up behavior*)
- Þjálfun (*intrateam coaching*)
- Sameiginleg úrlausn vanda (*collaborative problem solving*)
- Nýsköpun (*team practice innovation*)

2.7.4.1 Stuðningsnet

Ef liðsmaður á í erfiðleikum með að ná markmiðum sínum getur öflugt stuðningsnet liðs leitt til þess að aðrir liðsmenn komi honum til aðstoðar. Slík aðstoð getur tekið á sig ýmsar myndir, eins og hjálp við að halda tímaáætlun, fylla í skarðið fyrir liðsmann og aðstoða við að lagfæra það sem veldur því að markmið er ekki að nást (Marks o.fl., 2001; Porter o.fl., 2003). Þessi stuðningur krefst frumkvæðis af hálfu liðsmanna því hann er hvorki hluti af starfslýsingu þeirra né hluti af áætlun liðsins. Forsenda öflugs stuðningsnets er að liðsmenn leggi sífellt mat á frammistöðu hvers annars og veiti endurgjöf. Með því geta liðsmenn brugðist við vanda, til dæmis með því að dreifa vinnuálagi eða breyta eigin aðferðum eftir þörfum.

2.7.4.2 Þjálfun

Þjálfun vísar til þess að liðsmenn þjálfí aðra liðsmenn með uppbyggilegri endurgjöf vegna tiltekinna verkefna. Liðsmenn geta því þjálfað hvern annan með því að benda á hvað betur má fara, gefa góð ráð og leiðbeiningar (Rasker, Post, og Schaagen, 2000). Til að slík þjálfun skili árangri þurfa liðsmenn að vera opnir fyrir slíkum samskiptum við liðsfélaga sína.

2.7.4.3 Sameiginleg úrlausn vanda

Á leið liðs að markmiðum sínum er óhjákvæmilegt að tæknilegir erfiðleikar hægi ferðina. Dæmi um þá geta verið bilanir í tækjabúnaði eða úreldir vinnuferlar (Tesluk og Mathieu, 1999). Liðsmenn vinna þá sameiginlega að lausn vandans. Það felur í sér að safna

upplýsingum um hann, finna nýjar leiðir til að lagfæra það sem er í ólagi, velja bestu lausn og framkvæma hana (Stevens og Campion, 1994). Með því að leysa vanda í sameiningu fást mörg sjónarhorn á úrlausnarefnið og fleiri hugmyndir um lausnir koma fram. Það getur aukið nákvæmni í greiningu vandans og gefur liðsmönnum færi á að velja á milli fleiri lausna (Stevens og Campion, 1994). Til að þetta ferli skili árangri þurfa hugmyndir og skoðanir að eiga greiða leið á milli liðsmanna. Þannig nýtast hugmyndir þeirra til að skapa sameiginlegan skilning sem ekki var til staðar áður en samvinnan hófst (Rousseau o.fl., 2006). Liðsmenn verða jafnframt að vera meðvitaðir um þá veikleika sem geta skaðað ferlið og leita leiða til að yfirvinna þá, komi þeir upp. Dæmi um slíka veikleika eru hóphugsun (*groupthink*) og tilhneiging til að taka róttækari ákvarðanir en einstaklingar hefðu gert (*group polarization*), til dæmis með því að sýna meiri áhættusækni (*risky shift*) (Wittenbaum o.fl., 2004).

2.7.4.4 Nýsköpun

Liðsmenn geta staðið frammi fyrir því að hefðbundnar aðferðir skili ekki jafn góðum árangri og þær gerðu áður. Þá leggja þeir sig fram við að skapa nýjar og betri aðferðir. Nýsköpun getur hjálpað liðum að komast aftur á rétta braut með því að bregðast við tilteknum breytingum sem hafa borið liðið af leið (Cohen o.fl., 1996). Í hröðu umhverfi er þörf fyrir stöðugar umbætur á vinnuaðferðum, í stað þess að vinna eingöngu að umbótum þegar vinnan gengur ekki sem skyldi. Slíkt umhverfi kallar á frumkvæði liðsmanna til að bregðast við, sjái þeir hag í umbótum, í stað þess að bíða eftir að vandi komi í ljós og þurfa þá að bregðast við í neyð.

2.7.5 Viðhald

Að mörgu er að hyggja innan liða til að tryggja umhverfi sem stuðlar að árangri. Viðkvæm málefni á borð við persónulegan vanda og innbyrðis ágreining liðsmanna geta haft áhrif á árangur liða (Tesluk og Mathieu, 1999). Tvær víddir viðhalds hafa verið nefndar sem leið til að stjórna viðhaldi liða; Sálfræðilegur stuðningur og stjórnun ágreinings (Rousseau o.fl., 2006).

2.7.5.1 Sálfræðilegur stuðningur

Sálfræðilegur stuðningur er sjálfviljugur stuðningur liðsmanna til að tryggja velferð liðsfélaga sinna (Marks o.fl., 2001). Þessi stuðningur tengist hvatningu, uppbyggingu á sjálfstrausti liðsmanna og stjórnun tilfinninga. Sálfræðilegur stuðningur getur tekið á sig

mynd virkrar hlustunar, ráðgjafar, hughreystingar og í raun flest það sem felur í sér hluttekningu. Rannsóknir hafa sýnt að sálfræðilegur stuðningur getur leitt til aukinna afkasta liðsmanna (Marks, o.fl., 2001). Slíkur stuðningur er vel til þess fallinn að kalla fram jákvæðar tilfinningar um sjálfsvirði, hæfni, auðkenni (*identity*) og tengsl við aðra liðsmenn (Cohen og Wills, 1985). Sálfræðilegur stuðningur leiðir af sér tilfinningalega öruggt umhverfi (sjá 2.6.9.).

2.7.5.2 Stjórnun ágreinings

Ólíkt því sem margir halda, þá er ágreiningur liðsmanna mikilvægur árangursríkum liðum. Það sem einkennir ágreininginn er að hann er hvorki of mikill né of lítill (Senge, 1991). Lið innihalda fólk sem hefur ólíkan bakgrunn, ólíkt gildismat og síðast en ekki síst ólíkan persónuleika. Í því ljósi er ágreiningur innan liða óumflýjanlegur (Stevens og Campion, 1994). Liðsmönnum getur greint á um áfangastað tiltekinna málefna. Jafnvel þó þeir séu sammála um áfangastaðinn, þá getur þá greint á um hvaða leið skuli farin þangað. Ólíkar hugmyndir þurfa að fá að flæða frjálst milli liðsmanna til þess að finna bestu hugmyndirnar. Þannig getur ágreiningur um hugmyndir leitt til að ný og betri hugmynd sprengi fram (Senge, 1991).

Ástæður ágreinings liggja oft í varnarháttum fólks sem eiga rætur að rekja til ótta við að varpa ljósi á hvað liggur að baki skoðunum þess. Varnarhættir vernda fólk fyrir því að sjá raunverulegt lögmæti rökhugsunar sinnar (Argyris, 1985). Varnarhættir lýsa sér því þannig að í stað þess að leita að bestu hugmyndinni, eða bestu lausninni, þá reynir fólk að verja þá skoðun sem það hefur þegar myndað sér. Slíkur ágreiningur snýst um það eitt hver hefur rétt fyrir sér.

Með því að taka sjónarmið allra liðsmanna til greina má leysa ágreining í sameiningu. Með slíkri samvinnu og sameiginlega úrlausn ágreinings í farteskinu er lið líklegra til að halda áfram að vinna að sínum markmiðum sem ein heild (Janssen, Van De Vliert, og Veenstra, 1999), í stað þess að skoðanir og hugmyndir liðsmanna keppi innbyrðis.

3 Aðferðir og gögn

Í þessum kafla verður rannsóknaraðferðinni gerð skil auk þess sem framkvæmd rannsóknarinnar verður útskýrð. Farið verður yfir aðferðarfræðina í heild sinni, allt frá tilurð rannsóknarefnisins til túlkunar gagna.

Rannsóknin felur í sér greiningu á árangursríkum liðum með það að markmiði að benda á helstu einkenni þessara liða. Þannig er ætlunin að varpa ljósi á mikilvæg einkenni í umhverfi liða sem stuðla að árangri. Rannsóknin var gerð samkvæmt aðferðum eiginlegra rannsókna og gögnum var safnað með viðtölum við forystufólk árangursríkra liða.

3.1 Rannsóknaraðferð

Umhverfi liða eru ólík eftir starfsvettvangi þeirra. Þó er margt sameiginlegt með þeim. Bera þar hæst samskipti liðsmanna. Liðsmenn verða að eiga samskipti sín í milli. Hvort sem samskiptin ýta undir árangur eða grafa undan honum, þá eru þau alltaf til staðar. Samskipti eru sem rauður þráður í gegnum þær kenningar sem mynda fræðilegar undirstöður rannsóknarinnar. Því er viðfangsefnið bundið huglægu mati hvers viðmælanda fyrir sig. Til þess að fanga þá merkingu sem viðmælendur leggja í viðfangsefnið og þær aðstæður sem þeir upplifa sig í, þarf að öðlast töluverða dýpt í upplýsingum. Til þess eru viðtöl mun hentugri heldur en spurningakönnun. Af þeim sökum var valið að styðjast við aðferðir eiginlegra rannsókna. Eiginlegar rannsóknir hafa þann tilgang að rannsaka daglegt líf með það fyrir augum að bæta skilning á því og draga upp heildræna mynd af því. Þær henta því vel þegar kafa þarf djúpt í viðfangsefni (Bryman og Bell, 2007).

Rannsóknin er jafnframt tilviksrannsókn (*case study*) og hefur nokkur tilvik undir smásjóni; nokkur árangursrík lið. Tilviksrannsókn þarf að vera afmörkuð í tíma og rúmi, og hún sett í samhengi við raunveruleikann. Tilviksrannsóknir eru mjög algengar í eiginlegum rannsóknum í viðskiptafræði og stjórnunarfræðum en einskorðast þó ekki við slíkar rannsóknir heldur eru þær líka notaðar í meginlegum rannsóknum. Tilviksrannsóknir er bæði hægt að gera á einu tilviki eða mörgum tilvikum í einu og fela í sér

ítarlega rannsókn á þeim. Tilvik geta verið heilt fyrirtæki, einn tiltekinn hluti heildar, einstaklingur eða atburður (Bryman og Bell, 2007).

Tilviksrannsóknir með eigindlegri aðferð hafa tilhneigingu til að byggjast á aðleiðslu (*induction*) en tilviksrannsóknir með meginlegri aðferð byggjast gjarnan á afleiðslu (*deduction*). Talað er um afleiðslu þegar niðurstaða fæst á grundvelli tiltekinna forsendna. Aðleiðsla, eins og í tilviki þessarar rannsóknar, byggist á því að finna almenn lögmál (Bryman og Bell 2007).

3.1.1 Öflun gagna

Gagna var aflað með viðtölum sem öll voru hljóðrituð og afrituð frá orði til orðs. Alls voru tekin 8 viðtöl og var lengd þeirra á bilinu 55 mínútur til 99 mínútur.

Gagnaöflun byggðist á hálfopnum viðtölum (*semi-structured interviews*). Sú aðferð var valin því hún gefur kost á minni formfestu án þess þó að víkja frá fyrirfram skilgreindum spurningaramma í kringum þau þemu sem eru til rannsóknar. Rannsakandi hafði því spurningalista til hliðsjónar í hverju viðtali en fylgdi honum ekki nákvæmlega eftir. Viðmælandi gat því ferðast um viðfangsefnið eftir eigin höfði, en var leiddur til baka ef hann fór út fyrir efnið. Spurningar voru orðaðar með það fyrir augum að forðast fræðiheiti, nota einföld orð úr talmáli og forðast leiðandi spurningar. Með þessari aðferð er reynt að skapa aðstæður þar sem viðmælanda líður nógu vel til þess að hann sé reiðubúinn að láta skoðanir sínar og tilfinningar gagnvart viðfangsefninu í ljós (Bryman og Bell, 2007).

Til samanburðar þá líkjast opin viðtöl (*unstructured interviews*) hefðbundnu samtali meira heldur en viðtali. Þá hefur rannsakandi gjarnan einn útgangspunkt sem viðmælandi getur talað í kringum að vild. Lokuð viðtöl (*structured interviews*) byggjast á fyrirfram skilgreindum spurningalista sem er fylgt í réttri röð og eru slík viðtöl algeng í meginlegum rannsóknum (Bryman og Bell, 2007).

3.1.2 Greining gagna

Greining gagna byggist á aðferðum grundaðrar kenningar (*grounded theory*). Grunduð kenning er mikið notuð aðferðafræði við greiningu eigindlegra gagna og var sett fram af Glaser og Strauss árið 1967 (Bryman og Bell, 2007). Erfitt hefur verið að henda reiður á hvað felst í grundaðri kenningu svo nákvæmt sé, og af skrifum fræðimanna í gegnum

tíðina er ljóst að þeir hafa tekist nokkuð á í leit að fullnægjandi skilgreiningu (Bryman og Bell, 2007). Ein skilgreining, sem Bryman og Bell (2007) styðjast við, er að finna í bók Strauss og Corbin (1998) og segir hún að grunduð kenning eigi uppruna sinn í gögnum sem hafi kerfisbundið verið safnað saman og greind í gegnum rannsóknarferlið. Rannsakandi ferðast þá á milli gagnaöflunar og gagnagreiningar í rannsóknarferlinu.

Gögn voru greind strax að viðtölum loknum. Í kjölfar hvers viðtals skrifaði rannsakandi niður upplifun sína af viðmælanda, viðtalsaðstæðum og viðtalinu sjálfu. Viðtölin voru afrituð frá orði til orðs og athugasemdum rannsakanda bætt við þar sem gagnlegt þótti. Því næst voru viðtölin lesin ítrekað yfir til þess að fanga helstu kóða og þemu. Gögn voru greind með þremur kóðunaraðferðum Strauss og Corbin (1998); opin kóðun, öxulkóðun og markviss kóðun.

Opin kóðun (*open coding*) einkennist af ítarlegri yfirferð gagna, flokkun þeirra í smáar einingar og bera þær saman í leit að sameiginlegri- og andstæðri merkingu. Einingarnar eru því næst paraðar saman í kóða. Þannig er hvert viðtal kembt, setningu fyrir setningu, í leit að kóðum.

Öxulkóðun (*axial coding*) fylgir gjarnan í kjölfar opinna kóðunar og felur í sér leit að nýjum tengslum kóða og þema. Þá eru kóðar skoðaðir með tilliti til samhengis, aðstæðna og afleiðinga.

Markviss kóðun (*selective coding*) tengir saman þemun með það fyrir augum að skilgreina kjarnaþema (*core category*) sem öll þemun tengjast. Þróun grundaðrar kenningar byggist á þessu kjarnaþema.

3.2 Framkvæmd rannsókna

3.2.1 Val rannsóknarefnis

Tilurð rannsóknarefnisins má rekja til óljósrar hugmyndar er kviknaði í kalli rannsakanda í kennslustund hjá Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur í námskeiðinu 'Forysta og leiðtögin'. Hugmyndin fólst í einni lítilli spurningu: *Af hverju ná sumir meiri árangri en aðrir?* Eftir því sem á námið leið bættust ný sjónarhorn við hugmyndina og sífellt erfiðara varð að svara spurningunni. Þegar kom að því að móta rannsóknarefnið bætti rannsakandi við eigin reynslu og þekkingu úr heimi íþróttar og ný spurning varð til: *Af hverju ná sum lið meiri árangri en önnur?* Þar með lá grunnur rannsóknarefnisins fyrir.

3.2.2 Gerð spurningalista

Eftir yfirlegu fræðigreina um rannsóknarefnið spruttu fram hugmyndir að spurningum til að nota í viðtölum. Í upphafi vann rannsakandi út frá kenningum um uppbyggilega forystu og bjó til spurningar út frá þeim. Þau þemu voru fjögur:

- Uppbyggilegt andrúmsloft
- Uppbyggileg sambönd
- Uppbyggileg samskipti
- Uppbyggilegur tilgangur

3.2.3 Þátttakendur

Rannsakandi valdi lið og hópa sem höfðu náð framúrskarandi árangri hérlandis og/eða á erlendum vettvangi. Liðin höfðu öll hlotið viðurkenningu af einhverju. Liðin tengdust ýmist íþróttum, leiklist eða atvinnulífinu. Einnig benti leiðbeinandi rannsóknarinnar, Árelía Eydís Guðmundsdóttir, á nokkra viðmælendur og kom á sambandi á milli þeirra og rannsakanda.

Gagna var aflað með viðtölum við forystufólk liðanna. Í ljósi fjölbreytileika liðanna höfðu viðmælendur ólíka starfstitla innan þeirra. Dæmi um starfstitla var framkvæmdastjóri, þjálfari, skólastjóri, liðsstjóri og ráðgjafi. Sumir viðmælendur höfðu gegnt mörgum þessara hlutverka á löngum starfsferli sínum sem leiðtogar árangursríkra liða. Allir viðmælendur höfðu jafnframt langa reynslu sem liðsmenn liða.

Rannsakandi setti sig í samband við flesta viðmælendur með tölvupósti. Rannsakandi hringdi þó beint í einn viðmælenda sem hann þekkti persónulega, en sendi honum þó í kjölfarið sama tölvupóst og aðrir höfðu fengið. Tilgangur rannsóknarinnar var kynntur stuttlega og í kjölfarið var óskað eftir viðtali. Allir fengu keimlíkan póst sem þó var sniðin að hverjum og einum viðmælenda.

Allir viðmælendur tóku mjög vel í að veita viðtal og fóru flest viðtölin fram á skrifstofum þeirra eða í fundarherbergjum á vinnustað þeirra. Eitt viðtal fór fram í fundarherbergi í Háskóla Íslands, eitt viðtal var tekið í kaffiteríu Nordica hótelsins við Suðurlandsbraut og eitt fór fram á heimili eins viðmælendans.

Rannsakanda fannst viðtölin ganga vel þó honum hafi fundist viðtölin verða sífellt betri eftir því sem þeim fjölgaði. Skrifast það að mestu leyti á reynsluleysi rannsakanda

við framkvæmd viðtala. Viðmælendur virtust flestir hafa gaman af viðfangsefninu og höfðu flestir kynnt sér það að einhverju leyti í sínum störfum. Einn viðmælandi hafði þó kafað áberandi dýpst í rannsóknarefnið og kunni góð skil á þeim fræðigrundvelli sem að baki liggur.

Hér að neðan er upptalning á viðmælendum, í þeirri röð sem viðtölin voru tekin:

3.2.3.1 Kristján Guðmundsson

Kristján er sálfræðingur að mennt og rekur eigin sálfræðistofu. Hann hefur jafnframt starfað sem kennari í Kvennaskólanum í Reykjavík. Kristján var liðsstjóri Ólympíulandsliðs karla í skák í fjölda ára og náði íslenska liðið besta árangri sínum árin 1986 í Dubai (5. sæti) og 1992 í Manila (6. sæti). Leiðir rannsakanda og Kristjáns hafa áður legið saman er Kristján gegndi stöðu skólustjóra Skákskóla Íslands. Leiðbeindi hann þar rannsakanda um torfarin öngstræti skákborðsins árin 1990-1991. Kristján er sjálfur sterkur skákmaður og hefur 2275 alþjóðleg skákstig er þetta er ritað.

3.2.3.2 Sigurður Ragnar Eyjólfsson

Sigurður Ragnar er landsliðsþjálfari kvenna í knattspyrnu og hefur gegnt því starfi frá árinu 2007. Undir hans stjórn komst liðið í lokakeppni Evrópumóts landsliða 2009, fyrst íslenskra landsliða. Sigurður Ragnar lék sjálfur knattspyrnu og náði meistaraflokksferill hans yfir árin 1992-2006.

3.2.3.3 Björn Björnsson

Björn er þjálfari Gerplu í hópfimleikum og hefur gegnt því starfi frá 2005. Undir hans stjórn varð liðið Íslands- og bikarmeistari 2005-2010, í 2. sæti á Evrópumóti í Ostrava 2006, Norðurlandameistari í Stokkhólmi 2007, í 2. sæti á Evrópumóti í Ghent 2008 og loks Evrópumeistari í Malmö 2010. Björn æfði sjálfur fimleika frá sjö ára aldri til tvítugs. Björn er tölvunar- og verkfræðingur og starfar sem framkvæmdastjóri áhættustýringar hjá Byr.

3.2.3.4 Ólafur H. Kristjánsson

Ólafur er þjálfari karlaliðs Breiðabliks í knattspyrnu og hefur gegnt starfinu frá 2007. Undir hans stjórn varð Breiðablik Íslandsmeistari 2010, í fyrsta sinn í sögu karlaliðs félagsins. Ólafur lék sjálfur knattspyrnu og náði meistaraflokksferill hans yfir árin 1985-2001. Ólafur var valinn þjálfari ársins á Íslandi að loknu keppnistímabilinu 2010.

3.2.3.5 Jóhann Ingi Gunnarsson

Jóhann Ingi er sálfræðingur að mennt og rekur sína eigin sálfræðistofu. Hann er jafnframt einn af stofnendum J.S. Gunnarsson hf. heildverslun þar sem hann jafnframt starfar. Hann hefur skrifað bækur og einnig starfað sem kennari við Endurmenntun Háskóla Íslands. Auk þessa sinnir Jóhann Ingi ráðgjöf fyrir hin ýmsu félagasamtök, fyrirtæki og íþróttafélög, bæði hér heima og erlendis, þar sem hann hjálpar fólki að ná árangri í störfum sínum og/eða íþróttaiðkun. Jóhann Ingi hefur gegnt starfi landsliðsþjálfara í handknattleik og stýrt nokkrum af fremstu handknattleiksliðum Þýskalands.

3.2.3.6 Magnús Geir Þórðarson

Magnús Geir hefur verið leikhússtjóri Borgarleikhússins frá 2008 ásamt því að leikstýra fjölda sýninga. Magnús Geir var leikhússtjóri Leikfélags Akureyrar 2004-2008 og leikhússtjóri Leikfélags Íslands 1996-2001. Magnús Geir lauk mastersgráðu í leikhúsfræðum frá The University of Wales og MBA-prófi frá Háskólanum í Reykjavík. Meðal uppsetninga hans eru Stone Free, Veðmálið, Hedwig og Sweeney Todd. Magnús hefur hlotið ýmsar viðurkenningar fyrir störf sín. Hann var valinn markaðsmaður ársins 2007 og hlaut íslensku þekkingarverðlaunin 2010.

3.2.3.7 Hjálmar Gíslason

Hjálmar er framkvæmdastjóri og stofnandi Datamarket, sem hann kom á laggirnar sumarið 2008 og hefur vaxið ört þrátt fyrir efnahagslægð á Íslandi. Datamarket hlaut tvenn verðlaun á Íslensku vefverðlaununum 2011 sem Samtök vefiðnaðarins standa fyrir. Datamarket er fjórða hugbúnaðarfyrirtækið sem Hjálmar stofnar. Leiðir rannsakanda og Hjálmars hafa áður legið saman í gegnum körfuknattleiksiðkun.

3.2.3.8 Sif Vígpórsdóttir

Sif er skólastjóri Norðlingaskóla í Norðlingaholti í Reykjavík. Skólinn var stofnaður árið 2005 og hefur hlotið fjölmörg verðlaun og viðurkenningar fyrir starf sitt, einkum í tengslum við jafnrétti, nýsköpun og umhverfismál. Má þar nefna Grænfánann 2007, Samfélagsverðlaun Fréttablaðsins 2009, Íslensku menntaverðlaunin 2009, frumkvöðla-verðlaun Geðhjálpur og Múrbrjót Þroskahjálpur 2009 og viðurkenningu frá Sjálfsbjörgu 2010.

3.2.4 Viðtöl

Öll viðtöl voru hljóðrituð og notaði rannsakandi eigin farsíma sem upptökutæki. Hljóðskrárnar voru fluttar yfir í tölvu þar sem þeim var breytt í hefðbundna hljóðskrá. Hljóðskráin var spiluð og viðtölin skrifuð upp orðrétt. Afritun viðtala fór í flestum tilvikum fram samdægurs og næstu daga á eftir að viðtal var tekið. Í tveimur tilvikum liðu þrjú dagar frá viðtali og þar til afritun var gerð. Rannsakandi skráði athugasemdir sem honum þóttu gagnlegar inn í afrit viðtalanna. Viðtölin voru á bilinu 7.000 orð til 16.000 orð.

3.2.5 Lýsing á greiningu gagna

Greining upplýsinga sem fram komu í viðtölunum fór þannig fram að rannsakandi las viðtölin yfir jafnóðum og þau höfðu verið afrituð og merkti með litakóða þau fjögur þemu sem lagt var af stað með. Þemun voru svo teiknuð upp í hugkorti. Viðtölin voru því næst djúplesin með það fyrir augum að fanga mismunandi kóða. Þeir kóðar voru fluttir í hugkortið undir viðeigandi þemum. Dæmi um kóða eru æðri tilgangur, skýr hlutverk, háleit og skýr markmið, uppbyggileg endurgjöf og skilningur á persónuleika hvers liðsmanns.

3.2.6 Fyrirliggjandi fræðigögn

Fyrirliggjandi fræðiefni um rannsóknarefnið var að mestu leyti fengið með leit í gegnum *hvar.is*. Jafnframt fundist mikilvæg gögn eftir ábendingar frá leiðbeinanda, Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur. Ávallt var leitast við að nýta frumheimildir til þess að efla áreiðanleika umfjöllunar um fræðiefni.

3.3 Rannsóknarspurning

Í rannsókninni er leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningu:

Hvað einkennir árangursrík lið?

3.4 Gæði rannsókna / Annmarkar rannsókna

Um leið og styrkleiki tilviksrannsókna felst í hve djúpt er hægt að kafa í hvert tilvik þá skal því haldið til haga að erfitt er að yfirfæra niðurstöður einnar rannsókna á þýðið í heild sinni (Bryman og Bell, 2007).

Þó rannsakandi hafi reynt af fremsta megni að gæta hlutleysis í viðtölum sem og við greiningu og túlkun niðurstaða þá er óhjákvæmilegt að bakgrunnur rannsakanda, sálfræðilegir eiginleikar hans og viðhorf til rannsóknarefnisins hafi áhrif. Það skýrist af því að þegar rannsakandi setur sig í spor viðmælenda í viðtali, þá getur hann einvörðungu gert það með því að styðjast við eigin bakgrunn og lífsreynslu. Þessum áhrifum var meðvitað haldið í lágmarki eins og kostur var.

Rannsakandi er nýgræðingur er kemur að fræðirannsóknum. Hinn margslungni heimur aðferðarfræði vísindarannsókna hefur því fært marga brekkuna fyrir hann að klífa. Um margar hliðar aðferðarfræðinnar gat rannsakandi fræðst innan veggja Háskólans, bæði í fræðiritum og í samtölum við kennara skólans. Framkvæmd viðtala var þó öllu erfiðara að læra þó vitaskuld væru til góðar leikreglur sem hafðar voru til hliðsjónar. Það kom á daginn að upplifun rannsakanda af viðtölunum var sú að þau fóru batnandi eftir því sem þeim fjölgaði. Því er ekki loku fyrir það skotið að reynsluleysi rannsakanda hafi haft áhrif á gæði rannsóknarinnar.

Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á sýn viðmælenda á einkenni árangursríkra liða; ekki hvernig einkennin raunverulega eru. Sú gjá sem getur myndast á milli raunveruleikans og veruleika viðmælenda getur verið lítil sem engin og hún getur verið mikil.

4 Niðurstöður

Fimm þemu fundust:

- Undirbúningur
- Framkvæmd
- Eftirlit
- Aðlögun
- Viðhald

4.1 Undirbúningur liðsvinnu

Með undirbúningi er átt við allt það sem lið gera áður en hin eiginlega liðsvinna hefst. Í því felast skilgreiningar á tilgangi liða, stefnu þeirra, markmiðum og val á liðsmönnum. Undirbúningur er undirstaða árangurs liða.

4.1.1 Tilgangur liða

Liðsmenn árangursríks liðs einblína á hag liðsins fremur en sinn eigin hag. Í því felst sú trú að með því að uppfylla þarfir liðsins nái liðið meiri árangri og þar með vænkist hagur liðsmanna um leið. Til þess að allir liðsmenn einblíni á hag liðs framar sínum eigin, er mikilvægt að leiðtogi hafi gert tilgang liðsins skýran og að liðsmenn finni samsvörun með honum.

Þó svo hagur liðs sé ofar hag hvers liðsmanns þá ber ekki að skilja það sem svo að leiðtogi eigi ekki að einblína á hag hvers og eins. Þvert á móti er mikilvægt að uppfylla þarfir liðsmanna. Þeir eiga sér líf utan liðsins og persónulegir hagsmunir geta haft áhrif á frammistöðu þeirra. Leiðtogar árangursríkra liða eru opnir fyrir því að styðja liðsmenn í að takast á við vanda í sínu persónulega lífi. Til þess þarf að ríkja traust á milli leiðtoga og liðsmanna.

Þegar talið barst að tilgangi liða, þá nefndu flestir viðmælendur framúrskarandi árangur. Viðmælendur tengdir keppnisliðum sögðu þennan árangur byggjast á því að skara framúr öðrum liðum. Í frásögnum þeirra var eigi að síður hægt að greina annan og dýpri tilgang sem tengdist upplifun liðsmanna af því að vera hluti af sínum liðum. Þessari upplifun lýsti einn viðmælandi sem drifkrafti í starfi liðsmanna sem birtist á þann hátt að allir vilja þeir sýna sig og sanna fyrir fólki, sérstaklega stuðningsmönnum sínum. Að skara framúr öðrum liðum er því ekki nægjanlegt eitt og sér, heldur þarf árangurinn að þjóna tilgangi; að hafa jákvæð áhrif á annað fólk. Þetta kom sérstaklega skýrt fram í tengslum við landslið. Viðmælendur annarra liða en keppnisliða höfðu sömu sögu að segja og einn þeirra bætti því við að tilgangurinn væri ekki bara að hafa jákvæð áhrif á fólk heldur að gera það með varanlegum hætti. Magnús Geir lýsti tilgangi Borgarleikhússins svo:

... við viljum hreyfa við fólki. Við viljum snerta við fólki. Við viljum búa til góða list sem að breytir einhverju. Einhverju í hugum fólks.

Sif tók í sama streng og sameinaði sína liðsmenn utan um tilgang sem ekki tengdist því að skara fram úr öðrum, heldur að hafa áhrif á líf barna til frambúðar:

Auðvitað á skólakerfið að uppfylla þarfir barnanna sem ganga í skólana Við eigum að útskrifa þau lífsglöð. Það er mjög mikið mál. Lífsglöð, sjálfstæð og örugg með sig Þá geta þau allt. Þá geta þau lagt heiminn að fótum sér.

Allir viðmælendur lýstu liðum sínum sem sterkri liðsheild. Orð eins og stolt og heiður voru gjarnan notuð til að fanga þá tilfinningu sem liðsmenn upplifa af því að vera hluti af sínum liðum. Þessi eining liðanna kom berlega í ljós í orðavali viðmælenda sem töluðu til dæmis um eina stóra fjölskyldu, mikla samkennd og að liðsmenn hugsi sem einn maður. Áberandi var hve mikil áhersla var á vellíðan liðsmanna. Sigurður Ragnar orðaði þetta með þeim hætti að góður árangur væri of dýru verði keyptur ef hann kostaði liðsmenn heilsuna:

... heilsa leikmanna er númer eitt Það er enginn leikur svo mikilvægur að ég spili leikmanni ef það teflir heilsu hans í hættu.

Dæmi um birtingarmynd sterkrar liðsheildar má greina í orðum Björns er hann lýsti upplifun sinni af síðustu andartökunum fyrir upphaf Evrópumeistaramótsins 2010:

Við þurftum ekkert að gera til þess að peppa upp liðið. Oft þarf maður sko að ... ræsa svolítið liðið áður en maður fer að keppa. En þarna gátum við

staðið í hring og bara horft í augun á hvort öðru og það gaf þeim mikinn kraft. Þær horfðu bara á hverja aðra og sáu að þarna var einhver sem var tilbúin og var að stefna á það sama. Það var mjög sérstakt að upplifa það.

Þessi eining liðsmanna tengist tilgangi liðanna með þeim hætti að liðsmenn eiga auðvelt með að finna samsvörun við tilganginn og þeim gildum sem hann stendur fyrir. Risti tilgangur liða ekki djúpt má ætla að liðsmenn eigi erfiðara með að finna samsvörun með þeim gildum sem eru ríkjandi innan þeirra. Mikilvægt er að tilgangurinn þjóni hag annarra en eingöngu þeirra sem að liðinu koma. Að einblína á það eitt að skara fram úr, að vinna glæsta sigra og leggja andstæðinga að velli með eigin hag í huga kann að vera á kostnað samkenndar liðsmanna. Liðsheildin kann að veikjast. Slík liðsheild brotnar við mikið mótlæti.

Mikill samhljómur var á meðal viðmælenda um að tilgangur forystufólks liða er að laða fram það besta hjá hverjum og einum liðsmanni. Allir vilja skara fram úr í sínum störfum og lykillinn að því er að liðsmenn nái árangri sem ein heild. Sigurður Ragnar sagði:

Ég held að þeir sem ná framúrskarandi árangri, það eru fyrst og fremst þeir sem hafa brennandi ástríðu fyrir því sem þeir eru að gera.

Ég ætlaði að vera besti landsliðsþjálfari ever. Eftir því sem tíminn líður hef ég áttað mig á því að starfið mitt snýst ekki um það. Starfið mitt snýst um að gefa af mér og hjálpa öðrum að ná árangri.

4.1.2 Sveigjanleg stefna

Árangursrík lið hafa skýrt mótaða stefnu sem vísar liðsmönnum veginn að framtíðarsýn liðanna. Stefnan er sveigjanleg svo liðin geti brugðist við breytingum í umhverfinu. Sveigjanleiki stefnu skapar svigrúm fyrir hvern og einn liðsmann til að framkvæma stefnuna eftir ólíkum leiðum. Hjálmar sagði það lífsspursmál fyrir sitt lið að hafa þennan sveigjanleika:

Ég held það væri öruggasta leiðin til að sigla í strand ... ef maður væri alveg harður á því að þetta væri óbreytanlegt plan. ... Við vitum að það er mjög líklegt að við munum ekki fara nákvæmlega þangað sem við höfum sjónarhorn á núna eftir þrjú ár.

Þó sveigjanleiki stefnu sé mikilvægur, þá má hann samt ekki vera svo mikill að liðsmenn missi sjónar á langtímamarkmiðum liðsins. Ólafur tók dæmi um mikið mótlæti sem lið Breiðabliks vann sig í gegnum vegna samstöðu allra sem að liðinu komu. Í stefnu

liðsins bjó nægur sveigjanleiki til að bregðast við mótlætinu en um leið misstu liðsmenn og stjórn liðsins aldrei sjónar á framtíðarsýninni:

Síðan spilast tímabilið 2009 þannig að við lendum í mjög miklu mótlæti og tungur í Kópavoginum töluðu um það að það ætti að skipta um þjálfara. Þá stóð stjórnin alveg grjótfast við bakið á mér.

Til þess að lið geti fylgt stefnu sinni þarf að miðla henni til allra liðsmanna, svo allir séu á sömu leið að sama takmarki. Það er til dæmis hægt að gera með formlegum og óformlegum fundum. Liðsmenn árangursríkra liða geta séð fyrir sér þá leið sem liðið á fyrir höndum. Ekki er þó nóg að liðsmenn geti séð leiðina fyrir sér, heldur er mikilvægt að þeir geti upplifað hana líka fyrirfram. Jóhann Ingi sagði:

...menn verða að geta séð ávinninginn og svolítið finna tilfinninguna. Upplifa þetta pínulítið.

Þó stefna liðs sé skýr og henni miðlað til allra liðsmanna er ekki endilega tryggt að allir liðsmenn séu á sömu leið í átt að sama takmarki. Liðsmenn verða að trúá á framtíðarsýnina og leiðina að henni. Þess vegna er mikilvægt að tilgangur liða komi skýrt fram í framtíðarsýninni. Trúi liðsmenn ekki á stefnu liðs er hætt við að lið bogni undan mótlæti. Skorti einhverja liðsmenn trú á stefnunna eru einkum tvær ástæður líklegar. Forystufólki hefur ekki tekist að móta nægjanlega skýra stefnu eða viðkomandi liðsmenn finna ekki samsvörun með tilgangi liðsins. Forystufólk þarf að bregðast við í hvoru tilfalli fyrir sig. Sé stefnan ekki skýr þarf að móta hana betur. Sé útséð með að liðsmaður finni ekki samsvörun með tilgangi liðs verða leiðir að skilja. Þó ætti forystufólk að hafa í huga að ef margir liðsmenn hætta af þessum sökum bendir það sterklega til veikleika innan liðsins, til dæmis í stefnu eða framtíðarsýn.

4.1.3 Háleit og skýr markmið

Í stefnu árangursríkra liða má finna markmið þeirra. Margir viðmælendur lýstu markmiðum sinna liða sem skýrum, mælanlegum og háleitum. Sumir töluðu um raunhæf markmið. Markmið flestra tengdust framtíðarsýn liðanna með beinum hætti. Til dæmis var markmið íslenska kvennalandsliðsins í knattspyrnu að komast í lokakeppni Evrópumótsins og markmið Gerplu að verða Evrópumeistari í hópfimleikum.

Fram kom í frásögnum flestra viðmælenda að markmiðum er gjarnan skipt í tvo hópa; árangursmarkmið og vinnumarkmið. Það reyndist meðvituð skipting hjá sumum

viðmælendum, aðrir töluðu um markmiðin án þess að gera skýran greinarmun á eðli þeirra. Jóhann Ingi líkti mikilvægi vinnumarkmiða við að borða fíl: „Það er ekki hægt að borða hann í einum munnbita, þú þarft að búta hann niður ...“. Ólafur sagði sína liðsmenn einblína á vinnumarkmið í leikjum, ekki árangursmarkmið. Hann sagði (innskot eru frá rannsakanda):

Sem sagt, einn á móti markmanni og þú ert að fara að skjóta. Um leið og þú ert farinn að hugsa um að boltinn er í markinu [árangursmarkmið] þá ertu búinn að missa fókus á því að sparka í boltann sem er aðgerðin [vinnuarkmið]. Þá ertu kominn fram úr þér. Ef þú ert farinn að hugsa um úrslitin í leiknum [árangursmarkmið] á meðan þú ert að spila þá ertu kominn framúr þér og ert ekki að hugsa um hvað þú þarft að gera [vinnuarkmið] til þess að ná óskuðu niðurstöðunni [árangursmarkmið]. Síðasta setningin sem ég segi áður en þeir fara út er: Úrslitin sjá um sig sjálf. Ef við gerum það sem við erum búnir að tala um [vinnuarkmið], ef við einsetjum okkur að gera það eins vel og við getum, ef við einsetjum okkur að gera það saman, þá munu úrslitin [árangursmarkmið] sjá um sig sjálf.

Mikilvægt er því að einblína á vinnumarkmiðin við framkvæmdina. Ef lið nær vinnumarkmiðum sínum, þá nær það líka árangursmarkmiðum sínum; alltént ef eðlilegt samhengi er á milli þeirra. Árangursmarkmiðin geta liðsmenn unnið með þannig að þeir sjái liðið fyrir sér í huganum ná settu marki og upplifa það, finna tilfinninguna. Kristján nefndi þetta er hann lýsti af hverju vænleg staða gegn ofursveit Rússlands snérist í höndum íslenska liðsins undir lok viðureignarinnar á Ólympíumótinu í Manila 1992:

Svo það snérist alveg og við töpuðum ... af því að þá hafði ég klikkað held ég að því leyti að ég hafði ekki undirbúið þá fyrir það að vinna. Við hefðum átt að [sjá fyrir okkur] fyrirfram að vinna þá. Til þess að ef sá möguleiki kæmi upp, þá myndi hann ekki trufla okkur. Það er mjög mikilvægt.

Jóhann Ingi benti á mikilvægt atriði í markmiðasetningu afrekshópa sem hefur að hans mati þróast nokkuð í gegnum tíðina. Það tengist þeirri merkingu sem lögð er í hugtakið raunhæf markmið:

En ef við erum að tala um afrekshópa að þá virðist vera að þessir afrekshópar sem ná mjög langt ... þeir hafa kjarkinn til að setja sér háleit markmið. Þegar maður byrjaði að tala um þessi fræði á sínum tíma þá talaði maður gjarnan um að þau ættu að vera raunhæf umfram allt sko. En ég hef svona breytt skoðun minni á því eins og margir aðrir og gott dæmi um það er náttúrulega árangur handboltalandsliðsins, sérstaklega undir stjórn Guðmundar. Hann hefur akkúrat farið þá leið með hópinn, að í staðinn fyrir að fara þægilegu leiðina, ... [þá setti hann] mjög háleit markmið og ég er

meðal annars sannfærður um það að það er eitt af því sem svona dálítið réði úrslitum [á Ólympíuleikunum í Peking 2008].

Nokkrir viðmælendur töldu mikilvægt að liðsmenn komi að markmiðasetningunni og útskýrðu það þannig að það eru liðsmenn sem leggja á sig alla þá vinnu sem nauðsynleg er til að ná settu marki. Sif sagði nemendur Norðlingaskóla hitta kennara sinn einu sinni í viku í slíkum tilgangi:

Og meðal annars læt ég krakkana gera svona áætlun ... fyrir hverja viku. Hvað þau ætla að læra í hverri viku. Þau gera það með kennurum sínum. Þau setja sér markmið.

Leiða má líkur að því að tengsl raunhæfra og háleitra markmiða litist af aðstæðum hverju sinni. Þannig má búast við að í afreksumhverfi séu markmið alla jafna háleitari heldur en markmið skólabarna. Því skal haldið til haga að viðmælendur voru ekki spurðir sérstaklega út í þetta atriði markmiðasetningar.

4.1.4 Hver og einn ber ábyrgð á eigin hugarfari

Árangur liðs helst í hendur við ríkjandi hugarfar liðsins. Árangursdrifið hugarfar einkennist af ákvarðanatöku með hag liðsins að leiðarljósi fremur en hag liðsmanna. Hugarfar liðs stendur berskjaldað gegnt mótlæti. Á slíkum stundum kemur styrkleiki hugarfarsins í ljós. Jóhann Ingi sagði það vera lykilatriði leiðtoga að vinna með hugarfar liðsmanna því „... hugarfar liðsins snýst alltaf um hugarfar þeirra sem liðsheildina skipa á hverjum tíma.”

Hver liðsmaður þarf að fá tækifæri til að sýna hvað í honum býr. Þetta tækifæri er þó ekki bundið í lög. Liðsmenn verða að sýna að þeir séu vel að tækifærinu komnir með því að mæta til vinnu með árangursdrifið hugarfar. Jóhann Ingi sagði:

... hver og einn verður að bera ábyrgð á eigin hugarfari, það er að segja, einstaklingarnir bera alltaf ábyrgð á því að koma rétt stemmdir í verkefni. ... rétt stefndir í hverja æfingu. Þjálfarinn ber ekki ábyrgð á því. Þeir bera líka ábyrgð á því að mæta rétt stemmdir í hvern einasta leik. Þjálfarinn ber ekki ábyrgð á því. Það er algjörlega ofmetið að einhver einn maður eigi að bera ábyrgð á því að móttívera menn allan sólarhringinn.

Kristján sagði það hafa verið mikilvægan hluta af sínu starfi að meta hvernig liðsmenn voru stemmdir fyrir hverja viðureign. Þannig gat hugarfar liðsmanna haft áhrif á liðsvalið

fyrir hverja slíka. Sigurður Ragnar hélt fund með sínum liðsmönnum til að ræða neikvætt hugarfar sem hafði þróast innan liðsins áður en hann tók við því:

Ég sagði það við hópinn að sú mynd sem að ég hafði fengið væri að það væru vandamál í liðinu. Það væru klíkumyndanir. Það væru leiðindi. Leikmenn væru að spá í að hætta. Og ef landsliðið ætlaði að ná þeim árangri sem að var stefnt þá þyrfti þetta að breytast. Og mér fannst leikmenn verða strax mjög móttækilegir fyrir því. ... Þær vissu alveg innst inni að þetta þyrfti að breytast hjá þeim.

Björn sagði sína liðsmenn hafi fengið mjög skýr skilaboð um að hugarfarið væri á ábyrgð þeirra sjálfra. Hann sagði jafnframt að með því að setja liðsmönnum ekki stífar reglur hefðu liðsmenn upplifað að þeim væri sýnt mikið traust.

... ekki hugsa þetta sem fórn. ... Þær eiga ekki að koma til okkar þjálfaranna og biðja um leyfi fyrir þetta og hitt. Þær eiga bara að láta okkur vita. Ef amma þín er áttræð þá tekur þú sjálfstæða ákvörðun um hvort þú ætlar að fara í afmælið eða mæta á æfingu. ... Svo verða þær bara að meta hvort þetta hafi áhrif á getu þeirra til að standa við bakið á öðrum liðsmönnum. Þannig að við höfum lagt þetta meira í þeirra hendur og þá kannski kemur þetta commitment [hollusta] svolítið meira frá þeim.

Sif minnir sína liðsmenn reglulega á að skoða gaumgæfilega eigið hugarfar til starfa sinna í Norðlingaskóla:

Það er alveg sama hvað ég sit í góðum stól, í hversu glæsilegri skólastofu og með hversu glæsileg námsgögn, að ef ég mæti því viðhorfi kennara míns að ég sé ómöguleg ... þá geri ég ekkert gagn. ... Með hvaða viðhorfi ætla ég að mæta krökkunum mínum?

Ef hugarfar liðsmanns er hvorki uppbyggilegt né með hag liðsins að leiðarljósi, og ekki stoðar að ræða við viðkomandi liðsmann, þá er hag beggja best borgið ef leiðir skilja. Þó svo forystufólk leggi metnað sinn í að efla áhugahvöt liðsmanna og kveikja hjá þeim eldmóð í kringum æðri tilgang liðanna, þá bera liðsmenn alltaf ábyrgð á eigin hugarfari. Þarna á milli þarf að ríkja jafnvægi. Hugarfar liðsmanna helst oft í hendur við það hve mikla samsvörun þeir finna með tilgangi liða sinna.

4.1.5 Valið í lið

Þegar fólk er valið í lið er að mörgu að hyggja. Hugarfar fólks vegur þungt og mikilvægt er að átta sig á því hvaða hæfni og þekking er liðinu mikilvægust á hverjum tíma. Menntun stendur höllum fæti í þessum samanburði.

Hugarfar fólks ræður miklu um það hverjir eru valdir í lið og hverjir ekki. Hugarfar er hins vegar erfitt að mæla. Fólk getur veifað prófskírteini til að færa sönnur á góða menntun, en fólk getur ekki veifað hugarfarsskírteini til að sýna fram á árangursdrifið hugarfar. Ekki skal þó örvænta. Hugarfar hefur sínar birtingarmyndir, yfirleitt tengdar því sem fólk gerir og segir. Samskipti er ein mikilvægasta birtingarmynd hugarfars. Einnig nefndu viðmælendur metnað, sjálfsaga og opinn huga sem birtingarmyndir hugarfars. Einn viðmælandi sagði sjálfsaga grunnforsendu árangurs. Annar sagði opinn huga nauðsynlegan til að bregðast við stöðugum breytingum í umhverfinu.

Þegar fólk er valið í lið er hugarfar þess mikilvægara þekkingu og hæfni, en þó aðeins ef þekking þess og hæfni er nógu mikil til að gagnast liðinu. Það gefur augaleið að liðsmaður með árangursdrifið hugarfar er ekki valinn í knattspyrnulið ef hann kann ekki að sparka í bolta. Á hinn bóginn er liðsmaður með framúrskarandi þekkingu og hæfni ekki valinn í lið ef hugarfar hans fellur ekki að hugarfari liðsins. Björn sagði frá því þegar Gerpla bætti mjög hæfileikaríkum liðsmanni við liðið stuttu fyrir Evrópumeistaramót. Enginn vafi lék á hæfni liðsmannsins en með komu hans skapaðist togstreita innan liðsins sem að mati Björns varð þess valdandi að liðið varð ekki Evrópumeistari:

... við fengum hana til að koma til okkar stuttu fyrir mótið og koma sér inn í liðið og ... þetta skapaði ákveðna togstreitu og ... gekk ekki vel upp sko ... og endaði raun og veru með því að hún gerði stórvægileg mistök þarna úti. Eftir að hafa rakið okkur til baka, þá sáum við að þetta var einn af þeim faktorum sem við hefðum átt að huga að. Það er að segja, vera ekki að gera svona málamiðlun um að fá inn sterka stelpu en fórna á móti einhverri svona samkennd í liðinu og trausti.

Magnús Geir tók í sama streng og sagði: „... Ég er ekki tilbúinn að fórna metnaðinum, gleðinni og samstöðunni fyrir hæfileikana.” Í þessum samanburði á annars vegar persónueinkennum og hins vegar þekkingu og hæfni er mikilvægt að hafa hugfast að þekkingu og hæfni má auka að einhverju leyti með þjálfun, en persónuleiki fólks er að miklu leyti háður erfðum og umhverfi þess. Athyglivert var hve mikill samhljómur var í frásögnum viðmælenda af ástæðum fyrir erfiðleikum sem hafa komið upp innan liða þeirra. Yfirleitt tengdust ástæðurnar samskiptum liðsmanna og hugarfari þeirra. Samskipti sem brjóta niður liðsheild voru nefnd sem ástæða fyrir því að leiðir liðsmanna og liðs skilja. Það rennir frekari stoðum undir mikilvægi hugarfars í samanburði við þekkingu og hæfni.

Öll umgjörð liða er mikilvæg og því er ekki síður mikilvægt að vanda val á því fólki sem er ekki í innsta hring liða en taka samt sem áður þátt í starfi þeirra með einum eða öðrum hætti. Dæmi um slík hlutverk eru húsvörður, stjórnarfolk og sjúkráþjálfari. Sigurður Ragnar sagði:

Við höfum lagt mikla áherslu á fólkið sem kemur að liðinu og ferðast með okkur og er í landsliðsnefnd. Að það sé allt fólk sem stefni í sömu átt og hjálpi stelpunum að ná árangri. Og við höfum vandað vel til valsins þar og við höfum þurft að skipta út fólki þar líka.

4.2 Framkvæmd liðsvinnu

Þegar kemur að hinni eiginlegu liðsvinnu, framkvæmdinni sjálfri, þá var samvinna liðsmanna sem rauður þráður í gegnum frásagnir allra viðmælenda. Liðin mótuðu flest skýrar vinnureglur, skilgreindu hlutverk allra liðsmanna og lögðu sig fram um að skapa ólíkum hópum innan liðanna umhverfi til öflugrar samvinnu. Þá var þekkingu miðlað með skipulögðum hætti. Hér er samvinna skipt í tvennt, annars vegar samvinna liðsmanna við framkvæmd liðsvinnu og hins vegar samvinna sem byggir á að miðla þekkingu sín á milli.

4.2.1 Samvinna liðsmanna

Framlag eins liðsmanns er háð framlagi annarra liðsmanna. Birtingarmynd þessa samhengis var misjöfn eftir liðsumhverfinu. Hjá mörgum keppnisliðum er hægt að skipta liðsmönnum í nokkra hópa sem hafa ólík en nátengd hlutverk. Hjá knattspyrnuliðum hafa varnarmenn og sóknarmenn ólíkum skyldum að gegna, en framlag annars hópsins hefur bein áhrif á framlag hins. Hjá fyrirtækjaliðum getur verkefni eins liðsmanns tengst verkefnum annars. Hjálmar sagði:

Ef það er einhver spurning sem ég þarf að svara, eða það er eitthvað sem ég þarf að útbúa, eða eitthvað sem ég þarf að kaupa, eða eitthvað svoleiðis sem að kemur í veg fyrir að einhverjir aðrir vinni hlutina áfram, þá er það líklega próduktívasti hluturinn sem ég gæti gert.

Skýrar vinnureglur geta eftt samvinna á milli liðsmanna og því aukið árangur liða. Reglurnar mega þó ekki vera svo strangar að liðsmenn hafi ekkert persónulegt svigrúm til að uppfylla hlutverk sitt. Ekki má njörva liðsmenn svo mikið niður að þeir missi frumkvæði. Sif sagði brýnt að aðlaga vinnureglur að liðsmönnum, ekki öfugt. Hún tók sem dæmi nemendur með athyglisbrest og ofvirkni:

... það versta sem ég á að gera er að sitja kyrr í 40 mínútur og horfa fram. Og ég má alls ekki standa upp. Ég má ekki einu sinni fara og pissa nema fá leyfi. ... þannig að þú mátt standa upp, en þú mátt ekki fíflast. En ef það er eitt-hvað sem tengist náminu þá ferðu bara og talar við [einhvern] ef það hentar. ... Ef þér líður betur með því að liggja þá sækirðu bara dýnu og þú liggur bara. Ef þér finnst betra að hafa iPod í eyrunum, fínt. Þú tekur þau bara út ef ég þarf að tala við þig. Þau standa upp og sækja sér vatn og ávexti. Þannig að agavandi er sko miklu minni heldur en annars staðar.

Þó vinnureglur geti styrkt samvinnu á milli liðsmanna þá er brýnt að hafa í huga að ólíkar aðstæður kalla á ólíkar vinnureglur. Til dæmis þarf leiðtogi að nálgast sína liðsmenn eftir því í hvernig hugarástandi þeir eru. Ef sjálfstraust liðsmanna er lítið, þá þarf að leiðbeina þeim mikið og jafnvel taka ákvarðanir fyrir þá. Ef sjálfstraustið er mikið, þá er framkvæmdavaldið meira hjá liðsmönnum. Jóhann Ingi sagði:

Þegar lið hafa tapað sjálfstraustinu þá hef ég ráðlagt til dæmis þjálfara að nánast taka ákvarðanir í hverri einustu sókn og vörn á meðan menn eru að ná aftur örygginu. ... og svo smám saman sér maður að liðið er aftur komið með sjálfstraustið. Þá slakar maður á því og gefur valdið eða framkvæmdina yfir til hópsins.

Í fyrirtækjaumhverfi eru hlutverk liðsmanna gjarnan skilgreind í formlegum starfslýsingum. Starfslýsingar keppnisliða eru sjaldan eins formlegar. Eigi að síður er hlutverk hvers og eins skilgreint með fyrirmælum á æfingum, fyrir keppni og í henni miðri. Liðsmönnum keppnisliða, sem oft eru varamenn, þykir sitt hlutskipti gjarnan rýrt. Þó er brýnt að þessir liðsmenn upplifi sig sem hluta af liðinu. Jóhann Ingi hafði þetta að segja um liðsmann í slíkum sporum:

Hann þarf að finna að hann sé mikils virði. Hann þarf að þekkja hlutverk sitt. Það þarf líka auðvitað að fara yfir það með honum hverjar skyldur hans eru eða hverjar takmarkanir hans eru. Sem sagt, allir þurfa að finna til sín. Sá sem situr á bekknum allan tímann, ef við tökum íþróttalið, hann er ekki að finna til sín. Það er ekki endalaust hægt að segja við hann að hann sé mikilvægur. ... en til lengri tíma litið, fái hann ekki að spreyta sig, fái hann ekki að sýna hvað í honum býr, þá mun hann smám saman hafa minni áhuga á að vera partur af þessu teymi.

Margir viðmælendur nefndu þetta og kváðust leggja sig fram um að allir hefðu skýrum hlutverkum að gegna. Kristján sagði að skáklandsliðið hafi skipulagt vinnu sína í tíð biðskáka með þeim hætti að þeir, sem voru varamenn morguninn eftir, voru gjarnan fram eftir nóttu að rannsaka biðskákir liðsfélaga sinna sem gátu hvílst á meðan.

4.2.2 Miðlun þekkingar

Liðsmenn árangursríkra liða miðla þekkingu sín á milli bæði á formlegum og óformlegum fundum. Þeir sækja líka þekkingu úr ólíku umhverfi, oft fyrir tilstuðlan leiðtoga liðanna. Dæmi um formlega fundi eru upphafsfundir verkefna og reglulegir verkefnafundir.

Upphafsfundir eru kjörnir til þess að tryggja að allir liðsmenn séu á sömu leið í upphafi verkefna. Gildir þá einu hvort um er að ræða upphaf leikárs, keppnistímabils íþróttaliða eða stórra verkefna í fyrirtækjumhverfi. Slíkir fundir eru vettvangur til þess að miðla framtíðarsýn liðsins, ræða markmið og hlutverk liðsmanna og ræða leiðir til að liðið nái settu marki.

Reglulegir fundir eru tilvaldir til að ræða framkvæmd liðsvinnu. Slíkir fundir eru gjarnan vettvangur skoðanaskipta þar sem liðsmenn geta rætt það sem þeim liggur á hjarta og forystufólk getur komið mikilvægum skilaboðum áleiðis. Tíðni reglulegra funda er misjöfn eftir eðli liða.

Óformlegir fundir eru mun algengari en formlegir fundir. Óformlegir fundir geta farið fram með samtali tveggja liðsmanna á kaffistofu eða með stuttu spjalli úti á bílastæði eftir vinnudag. Á óformlegum fundum koma stundum fram skoðanir liðsmanna sem þeim skortir hugrekki til að bera upp á formlegri og fjölmennari fundum. Magnús Geir sagði:

Það er með þessum vinnudögum að hausti og svo þessum starfsmannafundum, þá svona reynum við að opna fyrir umræðu og tappa af ef það er eitthvað. Svo er það náttúrulega líka kannski með svona óformlegri hætti, við erum náttúrulega öll frekar nálægt. Ég sem æðsti stjórnandi hússins er mjög mikið niðri á gólfinu og með á æfingum og svoleiðis og það er kannski mest í þannig samtölum ... sem opnast fyrir efasemdir og gagnrýni

Mikilvæg þekking sem eykur árangur liðs getur leynst víða. Hún getur verið hjá liðsmanni, hún getur verið hjá fólki í umhverfi liðs og hana getur verið að finna í umhverfi sem er mjög frábrugðið venjubundnu umhverfi liðsins. Sif sagði mikilvægt í skólafundi barna að sækja þekkingu til foreldranna:

... skólafundi á að vera opið. ... Við lítum svo á að foreldrar séu sérfræðingar í börnunum sínum. Við erum sérfræðingar í námi og kennslu. Og við eigum þau saman. Og þegar við komum saman þá kemur eitthvað gott úr því.

Í umhverfi sem er ólíkt liðsumhverfinu má oft finna bæði nýja þekkingu sem og nýtt sjónarhorn á þekkingu sem fyrir er í liðinu. Margir viðmælendur sögðust endrum og sinnum fá utanaðkomandi aðila til að ræða við liðsmenn til að fá ný sjónarhorn á mikilvæg málefni. Sumir sögðust vera beðnir reglulega um að ræða við önnur lið, bæði keppnislið og fyrirtækjalið. Önnur aðferð til að afla nýrrar þekkingar er að lesa reynslusögur og fræðiefni.

4.3 Eftirlit með liðsvinnu

Hjá árangursríkum liðum er virkt eftirlit með þeim árangri sem liðsvinnan skilar. Það gefur upplýsingar um hvort lið eru á réttum stað samkvæmt áætlun á leið sinni að markmiðum og framtíðarsýn. Til þess þarf að hafa virkt eftirlit með þeim árangri sem liðsvinnan skilar. Bendi niðurstöður eftirlits til þess að lið hafi borið af leið, þarf að grípa til aðgerða til að koma liðinu aftur á rétta braut.

4.3.1 Mat á árangri

Eftirlitsumhverfi liða er misjafnt eftir eðli þeirra. Öll hafa liðin þó skilgreinda mælikvarða til að leggja mat á árangur sinn. Eftirlit með árangri keppnisliða einkennist gjarnan af skýrum mælikvörðum. Til dæmis leikur enginn vafi á því hvort keppnislið vinnur eða tapar leik, eða í hvaða sæti keppnislið er á hverjum tíma. Því fæst endurgjöf frá umhverfinu strax að vinnu lokinni og eftirlit liðanna er því að hluta til sjálfkrafa. Eftirlit með árangri annarra liða einkennist af huglægari mælikvörðum en algengt er á meðal keppnisliða. Magnús Geir lýsti mikilvægum árangursmælikvarða leikhússins sem er hvort tveggja í senn, huglægur og fenginn sjálfkrafa frá umhverfinu:

Ápreifanlegasti mælikvarðinn eru viðbrögð áhorfenda og leikarar finna það mjög sterkt. Ef þú ert í försum, þá heyrirðu bara hvað þau hlægja hátt, hvað þau hlægja mikið og svona. En líka og ekkert síður í dramatískum verkum, þá finnurðu hve sterk hlustunin er. Hve intensíf hlustunin var í salnum. Finnur og sérð það bara í lokin þegar þú hneigir þig. Þá finnurðu ánægju áhorfenda.

Þó sumir mælikvarðar árangurs séu mjög skýrir og ekki þurfi að hafa fyrir því að búa þá til, þá eru aðrir mælikvarðar ekki eins augljósir. Gildir þá einu hvert liðsumhverfið er. Áður en hægt er að mæla árangur þarf að skilgreina vandlega hvað árangur er. Jóhann Ingi sagði:

Það getur verið góður árangur að fólki bara líði vel saman. Það er stór mælikvarði að fólki hlakki til í stað þess að kvíða fyrir. ... En það má ekki vera þannig að menn vinni ekki vinnuna sína eða stefni ekki stöðugt að því að verða aðeins betri. Þannig að framfarir eru auðvitað einn mælikvarðinn. Að vera pínulítið betri í dag en í gær.

Þessi mælikvarði árangurs, vellíðan liðsmanna, var að finna í frásögnum flestra viðmælenda, óháð liðsumhverfi. Keppnisliðin mældu vellíðan liðsmanna gjarnan með óformlegum hætti, ýmist með einstaklingsviðtölum eða óformlegu spjalli. Önnur lið gerðu formlegri kannanir.

Mælikvarðar geta jafnvel nýst þegar valið er í lið fyrir leik eða verkefni og veitt stuðning þegar valið er útskýrt fyrir liðsmönnum. Björn lagði áherslu á að gæta hrein-skilni í slíkum útskýringum til liðsmanna og að mælikvarðar hjálpi þar til:

Lét þær framkvæma einhverja æfingu og gaf þeim einkunn og svo söfnuðum við tölfraði yfir sumarið. ... Þannig að þá gastu séð það svart á hvítu hver var að framkvæma stökkin best og þannig raðað í liðið. ... Það hefur haft mjög góð áhrif. ... Við höfum reynt að auka gagnsæið á því hvernig við veljum í liðið.

Þó svo hér sé því haldið fram að keppnislið hafi alla jafna skýrari og ítarlegri árangursmælikvarða en fyrirtækjalið, þá vildi Jóhann Ingi meina að bilið þar á milli væri að minnka:

Fyrirtæki eru stöðugt að láta sér detta eitthvað í hug í svona gæðastjórnun eða árangursstjórnunarhugmyndafræðinni, sem byggist einmitt á skýrum markmiðum og svoleiðis. Þá eru menn að ... byggja inn fleiri svona kerfi til þess að mæla betur og mæla oftari. ... Þannig að menn viti hvar þeir standa og hvort þeir eru á réttri leið eða ekki. Þannig að það eru alveg vissulega framfarir á þessu sviði einmitt.

Þó gagn megi hafa af góðum mælikvörðum og reglulegum mælingum, þá fer eftirlitið fyrir lítið ef niðurstöður þess eru túlkaðar með röngum hætti. Sif sagði:

Við komum náttúrulega ekki vel út á samræmdum prófum í fyrra og hitteðfyrra. ... Og þá lögðumst við bara ofan í það, sko hvað væri eiginlega að gerast. ... Þá kemur í ljós þegar við förum að greina dæmið að af nýjum skólum hefur enginn komið svona vel út á fjórða og fimmta starfsári eins og Norðlingaskóli. Og svo núna í vetur, þá erum við bara sky-high.

4.4 Aðlögun liðsvinnu

Þegar eftirlit sýnir svo ekki verður um villst að lið hefur borið af leið í átt að markmiðum sínum og framtíðarsýn, þá er mikilvægt að bregðast við því með skipulögðum hætti. Þá er liðið lagað að breyttum aðstæðum. Nokkrar leiðir eru færar til að koma liði á beinu brautina á ný og nefndu viðmælendur einkum fimm slíkar:

- Innbyrðis stuðningur liðsmanna
- Skerpa á liðsmönnum og aðferðum
- Hópefli
- Frjálst flæði hugmynda
- Nýsköpun

4.4.1 Innbyrðis stuðningur liðsmanna

Liðsmenn árangursríkra liða leggja mikið á sig til að styðja við bak hvers annars. Þannig er hagur liðsins alltaf hafður að leiðarljósi í ákvarðanatökum og aðgerðum. Ef liðsmaður keppnisliðs gerir mistök í leik, þá eru aðrir liðsmenn tilbúnir til að aðstoða og jafnvel taka við hlutverki hans tímabundið. Sama gildir í fyrirtækjaumhverfi. Ef liðsmaður veikist, þá sinna aðrir liðsmenn hlutverki hans tímabundið ef þörf krefur. Liðsmenn styðja líka við bak hvers annars með uppbyggilegum samskiptum sem auka sjálfstraust þeirra.

Innbyrðis stuðningur birtist oft í stuðningi eldri og reyndari liðsmanna við yngri og óreyndari liðsmenn. Nýr og óreyndur liðsmaður er líklegri til að ganga inn í þá liðsmenningu sem fyrir er og taka upp siði eldri og reyndari liðsmanna. Í því ljósi er viðhorf þeirra eldri og reyndari mótandi fyrir þá liðsmenningu sem verður til. Sigurður Ragnar sagði:

Þegar æfing er búin þá fara þessar eldri ... að gera kviðæfingar, armbeygjur, teygja, styrktaræfingar. Gera eitthvað svona aukalega. Þær sem koma nýjar inn í hópinn, þær smitast af þessu. Fara að herma eftir. ... þær líta upp til eldri leikmanna og sjá hvernig þær vinna.

Athygli vakti að viðmælendur skiptust í tvo hópa í frásögnum sínum um innbyrðis samkeppni innan liða og hvaða áhrif hún hefði á samstöðu liðsmanna. Viðmælendur úr fyrirtækjaumhverfi lögðu mun minni áherslu á samkeppni innan sinna raða en viðmælendur keppnisliða. Hjá árangursríkum keppnisliðum er samkeppni einn af drifkröftum

árangurs. Keppnisharka liðsmanna brýst oft fram með samkeppni þeirra á milli, en þegar liðin etja kappi við önnur lið, þá breytist samkeppnin umsvifalaust í sterka samstöðu og innbyrðis stuðning. Kristján fangaði þetta samband samkeppni og samstöðu er hann lýsti því þegar liðsmenn tóku sér hlé frá skákæfingum til að spila fótbolta:

Þegar við skiptum í tvö lið ... þá var það mjög áberandi að þetta fór alltaf í rifrildi og leiðindi, sem var bara ekkert voða gaman. ... Þegar við fórum á leikvöll þar sem var einhver fyrir og við skoruðum á þá, þá unnum við þau lið. Alveg sama hvaða lið það voru, við unnum þau öll. Stór hópur skákmannanna var ekkert góður í fótbolta. En þegar þeir voru saman á móti einhverjum öðrum, þá náðu þeir góðum árangri. Við börðumst eins og ljón og keppnisharka skákanna er svo mikil.

Árangursrík lið hafa gott jafnvægi á milli innbyrðis samkeppni og samstöðu liðsmanna, en jafnvægið er þó viðkvæmt. Innbyrðis samkeppni, sem fer úr böndunum, skapar hins vegar óeiningu innan liða. Þá ber samstaða liðsmanna skaða og árangur minnkar. Þess vegna er brýnt að stýra samkeppni innan liða. Jóhann Ingi sagði:

... ef fjandmaðurinn er einhver innan liðsins, þá er komin óeining innan liðsins. En ef fjandmaðurinn er fyrir utan liðið og er að reyna að torvela okkur að ná settu marki, þá leggjum við enn harðar að okkur til að sigra fjandmanninn. Svona í táknrænni merkingu.

Ein aðferð til að efla samstöðu liðsmanna og um leið að halda innbyrðis samkeppni í skefjum er að gefa liðsmönnum endurgjöf á liðsframmistöðu, frekar en á einstaklingsframtak þeirra. Ólafur sagði: „Þú þarft að hrósa fyrir það sem þú vilt fá fram.“

Samstaðan er með nokkuð öðrum hætti í fyrirtækjaumhverfi því oft er erfiðara að skilgreina það sem Jóhann Ingi nefndi í táknrænni merkingu fjandmann. Þá er hættan sú að samkeppnin finni sér farveg innan liða í stað þess að beinast að einhverju utan þeirra. Ef samstaða liðsmanna styrkist við það að beina samkeppni að einhverju utanaðkomandi, þá vaknar spurningin: Getur forystufólk liða sem hafa engan skilgreindan andstæðing utan liðsins búið til einn slíkan? Í mörgum tilfellum er svarið já. Einn viðmælandi sagðist hafa ýtt undir ágreining við utanaðkomandi aðila til að efla samstöðu innan síns liðs. Slíkur andstæðingur getur líka verið huglægur í formi áskorunar sem hefur djúpstæða þýðingu fyrir liðsmenn. Dæmi um slíkt eru háleit markmið og tilgangur sem liðsmenn finna samsvörun með.

4.4.2 Skerpa á liðsmönnum og aðferðum

Hjá árangursríkum liðum fer mikill tími í að skerpa á liðsmönnum og vinnuaðferðum. Liðsmenn keppnisliða verja miklum tíma við æfingar. Þeir gangast reglulega undir árangursmælingar hvers konar sem leggja mat á líkamlegt ástand þeirra og getu til að skila árangursríkri vinnu. Æfingar þeirra miðast meðal annars við niðurstöður þessara mælinga. Æfingar liðsmanna eru líka til þess að skerpa á vinnuaðferðum og æfa nýjar aðferðir. Hjá fyrirtækjaliðum eru liðsmenn gjarnan þjálfaðir með námskeiðum. Vinnuaðferðir eru stundum skilgreindar með vinnuferlum sem liðsmenn eru svo þjálfaðir eftir.

Lið í fyrirtækjaumhverfi leggja meiri áherslu á að bæta vinnuaðferðir heldur en að auka færni liðsmanna. Það ber þó ekki að skilja sem svo að fyrirtækjalið hugi ekki að liðsmönnum sínum, heldur frekar að sú vinna er ekki eins samfelld og hjá keppnisliðum. Keppnisliðin vinna nærri stöðugt í þessum tveimur þáttum, en fyrirtækjaliðin huga að þessum þáttum öðru hverju. Þetta má líka orða sem svo að keppnisliðin eru líklegri til að vinna að stöðugum umbótum, en fyrirtækjaliðin eru líklegri til að vinna að umbótum þegar vinnan gengur ekki sem skyldi. Þessi munur kann að skýrast af liðsumhverfi þessara liða. Keppnisliðin eru í framkvæmdaferli (keppni) í stuttan tíma í einu og verja meirihluta síns tíma í aðlögun (æfingar). Lið í fyrirtækjaumhverfi eru aftur á móti nánast stöðugt í framkvæmdaferli (verkefni) og verja minni tíma í að laga sig að umhverfinu (fundir). Kosturinn við samfellda aðlögun að umhverfi er að liðsmönnum er strax ljóst ef lið hefur borið af leið. Ef aðlögunin er ekki samfelld, þá getur liðið lengri tími þar til liðsmenn átta sig á að liðið hefur borið af leið. Ein birtingarmynd þessa er sú að með óreglulegri aðlögun, þá fer meiri tími í að slökkva elda. Aðlögun árangursríkra fyrirtækjaliða er aftur á móti mun samfelldari og reglulegri en aðlögun árangurslítilla fyrirtækjaliða.

Í frásögnum viðmælenda var varla hægt að greina áherslu á að þjálfandi liðsmenn sérstaklega í að vinna með öðrum sem hluta af heild. Þá er átt við það sem gerir liðsvinnu árangursríka, til dæmis samskipti liðsmanna. Ólafur snerti þó á þessu með notkun persónuleikaprófa. Gera má ráð fyrir að með aukinni sjálfsþekkingu séu liðsmenn meðvitaðri um persónueinkenni, bæði sín og annarra, sem getur aukið umburðarlyndi í samskiptum þeirra. Annar snertiflötur á þessu eru viðbrögð liða við persónulegum ágreiningi milli liðsmanna, sem hefur neikvæð áhrif á liðsheildina. Þá er liðsmönnum

gerð grein fyrir því ef hegðun er óásættanleg og/eða þeim liðsmönnum sem eiga í hlut gert að leysa ágreininginn. En skipulega þjálfun í samskiptum var ekki að finna í frásögnum viðmælenda. Því skal haldið til haga að viðmælendur voru ekki spurðir sérstaklega um þetta.

Viðmælendur voru á einu máli um að mikilvægasta hlutverk leiðtoga væri að ná fram því besta hjá hverjum og einum liðsmanni. Jóhann Ingi orðaði þetta á þá leið að leiðtogi ætti að efla leiðtogafærni hvers og eins liðsmanns:

Eftir því sem hann [leiðtogi] skólar fleiri leiðtoga innan liðsins, þeim mun erfiðara verður, í harðri samkeppni, að sigra þetta lið. Vegna þess að það eru svo margir sem eru tilbúnir til að taka af skarið, svo margir sem eru tilbúnir til að hafa frumkvæði, margir sem sætta sig ekki við neitt annað en hámarks árangur.

4.4.3 Hópefli

Allir viðmælendur sögðust beita sérstökum aðferðum til að liðsmenn kynnist betur með það fyrir augum að þjappa hópnum betur saman. Orðið hópefli var þá gjarnan notað. Hópefli fer bæði fram sem hluti af liðsvinnu og utan hefðbundins liðsumhverfis.

Sigurður Ragnar sagði sína liðsmenn alltaf vera eins klædda á æfingum. Hann taldi það efla upplifun liðsmanna af því að vera hluti af heild. Hann nefndi jafnframt að sitt lið kæmi alltaf saman í hring eftir að leik lýkur. Gildi þá einu hvort leikurinn hafi endað vel eða illa. Það kennir liðsmönnum að þeir vinna sem lið og þeir tapa sem lið. Sigurður Ragnar reyndi nýja aðferð til að þjappa hópnum betur saman á æfingamóti í Portúgal þar sem hann skipti hópnum í tvennt eftir aldri. Í kjölfarið áttu þær ungu að velja sér eina af þeim eldri og taka viðtal við þær. Hann lýsti áhrifunum með þessum hætti:

Þetta var rosalega gott. Þarna neyddi ég þær líka til að opna sig og þora. ... Við tókum niðurstöðurnar og svörin og bjuggum til vídeósyrpu út frá því. Þetta gafst rosalega vel. Og líka bara gaman að brjóta upp og gera eitthvað öðruvísi. ... Það er rosalega stórt atriði að þetta sé gaman.

Björn sagði sitt lið hafa farið hringinn í kringum landið þar sem liðsmenn kenndu og sýndu fimleika. Hann sagði þetta hafa „þjappað hópnum mikið saman. Stelpur sem höfðu kannski ekki þekkst vel fyrir voru orðnar góðar vinkonur“.

Magnús Geir réðist í umfangsmiklar skipulagsbreytingar á húsnaði Borgarleikhússins til þess að efla liðsandann og skapa sterka liðsheild. Hann færði skrifstofur og deildir til í

húsinu til að stytta fjarlægðina á milli fólksins. Með því að hafa skrifstofur og deildir á sömu hæð og sviðin er stutt inn á æfingar og fólk er nær hvert öðru. Magnús Geir þjappaði því sínum liðsmönnum saman í orðsins fyllstu merkingu.

Hjálmar sagði hópefli mikilvægt til að brjóta niður vegg í samskiptum fólks:

Ef það væri eitthvað ... sem ég mundi vilja að við gerðum meira af þá væri það bara svona socializing, bara þar sem fólk er utan vinnu. Þar sem fólk er einfaldlega bara að kynnast. Að fólk nýti til fulls það að það á allt að vera uppi á borðum og það á að vera fullkomið traust. ... Því ef þú þekkir einhvern betur þá ertu miklu ófeimnari við að segja honum hvað þér finnst.

Ólafur var á sömu línu og Hjálmar um mikilvægi þess að liðsmenn þekkt vel. Ólafur lagði sérstaka áherslu á þetta mikilvægi fyrir liðsmenn sem leika í svipaðri stöðu á vellinum. Hann tók jafnframt dæmi um hvernig hann eitt sinn leysti úr samskipta-örðugleikum á milli tveggja liðsmanna með því að skipuleggja herbergjaskipan á ferðalagi:

Brjóta upp þetta að tveir bestu vinirnir séu alltaf saman. Þannig að þeir kynnist öðrum á annan hátt. Ég hef jafnvel gert það ef einhverjir sem mér hefur fundist neista á milli, þá hef ég tengt þá. Það er oft talað um það að maður þoli ekki einhvern. Svo kynnistu honum og hann er þrælfinn. Það hafa allir góðar hliðar.

Sif sagði mikilvægt að leggja rækt við liðsmenn því það væru þeir sem framkvæmdu stefnu liðsins. Í Norðlingaskóla er tekinn frá einn dagur í hverjum mánuði fyrir hópeflis-dag sem getur haft ólík þemu. Sif lýsti mikilvægi þessa dags:

Náttfatadagar og appelsínugulir dagar og hryllilegir hárdagar og eitthvað svona. Og við göngum alveg fram í þessu af miklum þunga, starfsmennirnir ekki síður en krakkarnir. Og ég til dæmis tók á móti norska menntamálaráðuneytinu á náttfötunum. Þá var bara náttfatadagur. Þeim fannst þetta bráðfyndið. En sko fulltrúi íslenska menntamálaráðuneytisins var ekki alveg að kaupa þetta.

Kristján talaði um að sitt lið hafi fengið utanaðkomandi stuðning til að styrkja félagslega þáttinn í hópnum. Þeir fengu Gunnar Eyjólfsson leikara í lið með sér og hann sá til dæmis algjörlega um frídagana á Ólympíumótinu í Manila. Það skilaði sér í því að liðsmenn fengu mjög góða hvíld frá skákinni sem gaf þeim meiri kraft til að ljúka mótum. Þegar liðið bjó sig undir mót tók það sér líka frí frá skákinni inn á milli og stundum var leikin knattspyrna.

Jóhann Ingi lagði sérstaka áherslu á mikilvægi hópeflis þegar unnið væri með lið í mjög stuttan tíma í einu, líkt og landslið, því þá gæfist einungis tími til að vinna með lyklatríði eins og leikskipulag og að þjappa hópnum saman.

4.4.4 Frjálst flæði hugmynda allra liðsmanna

Þegar lið hefur borið af leið þarf að leggja mat á ástæður þess og leita lausna svo hægt sé að koma liðinu á rétta braut á ný. Oft þarf að ráðast í breytingar af einhverju tagi, hvort sem það er á vinnuaðferðum eða umhverfinu. Hjá árangursríkum liðum taka liðsmenn þátt í að leita lausna og framkvæma breytingar. Jóhann Ingi sagði:

Öflugir leiðtogar eru farnir að virkja mannskapinn eða virkja fólk til þátttöku hvort sem það er í innleiðingu breytinga eða framkvæmd breytinga. Það er lyklatríði að virkja alltaf fólk.

Forsenda þess að liðsmenn taki þátt í þessu ferli er að þeir hafi hugrekki til að setja hugmyndir sínar fram og að þeir hafi hugrekki til að hafa skoðun á hugmyndum annarra. Til þess að svo sé þarf að ríkja traust á milli liðsmanna. Hjá árangursríkum liðum er mikið traust milli manna, sem birtist meðal annars á þann hátt að engin hugmynd er of skrýtin til að bera á borð. Allir liðsmenn bera ábyrgð á því að skapa slíkt traust með því að hvetja hvern annan til að taka þátt í umræðum og hlusta á skoðanir allra.

Hjálmar sagði skrýtnar hugmyndir stundum skjóta upp kollinum innan síns liðs. Hann sagði að oft væri hægt að hlægja að slíkum hugmyndum en oft væri líka einhver vinkill á þeim sem væri frábær og nýtanlegur þó svo sjálf hugmyndin hafi ekki gengið upp. Þess vegna taldi hann mikilvægt að liðsumhverfið væri opið öllum til þess að setja fram hugmyndir þó þær kunni að hljóma skrýtnar í upphafi. Hjálmar vildi þó meina að hugsanlega væri ekki sama hver ætti í hlut, til dæmis væri erfiðara fyrir nýjan liðsmann að setja fram skrýtna hugmynd heldur en rótgróinn liðsmann. Ein af þeim aðferðum sem Hjálmar notar til að efla traust innan liðsins er að leggja reglulega áherslu á að kjána-
legar spurningar eru ekki til.

Í leikhúsi er mikið unnið með hugmyndir og oft reynast þær verðmætustu vera þær sem við fyrstu sýn virðast skrýtnar og fjarstæðukenndar. Magnús Geir lýsti ríkjandi viðhorfum innan Borgarleikhússins til hugmynda:

Það sem við viljum helst að fólk upplifi þegar það kemur í Borgarleikhúsið er að hér sé hægt að henda inn hugmyndum og hugmyndirnar fá vængi og

verða að einhverju. Síðan kannski breytast þær eitthvað og svo lenda þær og við geymum þær eða þær breytast í eitthvað annað.

Í sumum tilfellum geta liðsmenn leyst sjálfir úr vanda sem liðið stendur frammi fyrir, án aðkomu forystufólks. Hjá kvennalandsliðinu í knattspyrnu kom upp agavandi sem Sigurður Ragnar kvaðst hafa sett í þeirra eigin hendur að leysa.

Ég sagði, það er æfing hérna á eftir en það verður engin æfing. Það verða ekki fleiri landsliðsæfingar fyrr en þetta mál hefur verið leyst. Ég sagði að ég vildi ekki fá þennan stimpil á a-landslið kvenna og ég gæti ekki sætt mig við þessa framkomu. Leikmenn þyrftu að ræða þetta mál og setja sér ákveðnar reglur. Þið komið svo og látið mig vita ákvörðunina og ég mun ákveða hvort ég get sætt mig við hana. ... Barna varð til regla. Ef að leikmenn fara svona yfir strikið, þá verða þær ekki valdar í landsliðið. Þetta hefur ekki verið vandamál síðan. Það er bara svo miklu betra ef reglurnar koma innan frá; frá hópnum. Ef þær brjóta reglurnar, þá bregðast þær liðinu, ekki mér.

Sif hefur farið þá leið í Norðlingaskóla að sækja hugmyndir sem víðast að. Liðsumhverfið þar einkennist af samvinnu kennara, barna og foreldra. Sif sagði mikla faglega umræðu eiga sér stað í skólanum og þar væri reglulega spurt: „Af hverju erum við að gera þetta svona? Væri kannski betra að gera þetta einhvern veginn öðruvísi?“ Sif leggur áherslu á að liðsmenn séu stöðugt að leita lausna.

4.4.5 Nýsköpun

Árangursrík lið leita stöðugt leiða til þess að finna nýjar og betri aðferðir til að framkvæma sína vinnu. Það gerir liðin betur í stakk búin til að bregðast við breytingum í umhverfi sínu. Með því að breyta gömlum venjum og hugmyndum sem eru börn síns tíma, þá eru lið að bregðast við áður en umhverfið kallar á breytingar. Þetta mætti líka orða með þeim hætti að árangursrík lið sætta sig ekki við að eitthvað sé nógu gott ef það getur verið betra og skilað liðum enn betri árangri.

Innan árangursríka liða spyrja liðsmenn sig reglulega hvort hægt sé að framkvæma vinnuna með árangursríkari hætti. Hjálmar sagði:

Við erum að forrita á forritunarmáli sem enginn í fyrirtækinu hafði forritað í áður en hann byrjaði hér. ... Vegna þess einfaldlega að við máttum það sem svo þegar við vorum að leggja af stað að þetta væri hentugasta tólið út frá því sem við höfðum heyrt og rekist á annars staðar. Þá var bara að byrja að læra það og hella sér í það.

Vinnuaðferðir sem gefast vel í einu umhverfi skila ekki endilega góðum árangri í öðru umhverfi. Sif kvaðst hafa staðið frammi fyrir vali er hún tók við skólastjórarstarfi Norðlingaskóla. Vali sem fólst í því að nota gamlar aðferðir sem höfðu virkað mjög vel í hennar fyrra starfi eða fara aðra og minna þekkta leið. Sif valdi þá leið sem hún taldi skila sínu liði meiri árangri:

Auðveldasta leiðin hefði verið að tala við gömlu Hallormsstaðakennarana mína sem margir voru komnir á mölina. Þá hefði maður verið komin með klíku. Þá hefði maður líka verið komin með hugsanlega hættu á því að taka módel, Hallormsstaðamódelið, sem gekk þar og var fínt, og setja það niður á aðra þúfu.

Árangursrík lið þróa sínar vinnuaðferðir til að auka árangur sinn, ekki eingöngu til að bregðast við breytingum í umhverfinu. Þau bregðast oft við áður en þörf fyrir breytingar kemur fram.

4.5 Viðhald liðs

Viðhald liðs felur í sér það sem forystufólk liða getur gert svo liðsumhverfið skapi farveg fyrir hámarksárangur. Því er skipt í fjóra flokka:

- Persónulegur stuðningur
- Gera ráð fyrir mistökum
- Uppbyggileg endurgjöf
- Stjórnun ágreinings

4.5.1 Skilja persónu hvers og eins

Oft er sagt að fólkið sé verðmætasta auðlind liða. Hjá árangursríkum liðum er það ekki fólkið, heldur *rétta* fólkið. Því er mikilvægt árangursríku liði að annars vegar velja rétta fólkið og hins vegar að skipta liðsmönnum út sem ekki falla vel inn í hópinn.

Í frásögnum viðmælenda var mikill samhljómur um mikilvægi hvers og eins liðsmanns. Til þess að ná fram því besta hjá hverjum og einum liðsmanni er afar brýnt að forystufólk liða leggi sig fram við að skilja persónu hvers og eins liðsmanns. Til þess að átta sig á styrkleikum liðsmanna er mikilvægt að bera virðingu fyrir sérstöðu hvers og eins liðsmanns. Jóhann Ingi sagði:

Hann [leiðtoginn] laðar fram það besta hjá hverjum og einum og það er eiginlega kúnstin sko. Sem þýðir að hann þarf að vita hvaða takka á að ýta. Það þýðir að hann þarf að kynnst leikmönnum sínum eða starfsliðinu sínu til þess að geta náð sínu besta fram.

Sigurður Ragnar nálgast sína liðsmenn á ólíkan hátt eftir persónuleika þeirra:

Það er ekki endilega markmið hjá mér að halda alltaf öllum góðum. Stundum vil ég að leikmaður sé óhress og í fýlu. Og ósátt við að fá ekki að spila. Það eru kannski leikmenn sem ég veit að það virkar vel ... að þær leggi meira á sig þannig ef þær eru óhressar út í þjálfarann. Ég leyfi þeim að vera í fýlu ... í ákveðinn tíma.

Sif sagði það vera mikinn kost að við séum ekki öll eins. Hún sagði kennslukerfið innan Norðlingaskóla byggjast upp í kringum þá hugmynd. Sem dæmi nefndi hún að fyrsta og öðrum bekk er kennt saman. Með samkenntu væri því tækifæri til þess að nálgast hvern og einn nemanda út frá hans eigin styrkleikum í stað þess að einblína á aldur og námskrá. Sif sagði: „Þá fellur kennarinn síður í þann ... fúla pytt að ... kenna þeim öllum eins.“

Ólafur lagði mikla áherslu á mikilvægi þess að þekkja hvern og einn liðsmann og til marks um það þá réðist hann í umfangsmikla vinnu þar að lútandi. Allir liðsmenn gengust undir persónuleikapróf sem leiddi til dýpri skilnings liðsmanna á eigin styrkleikum og veikleikum. Um leið urðu styrkleikar og veikleikar liðsins í heild skýrari. Með þessa þekkingu í farteskinu eru ákvarðanatökur markvissari því liðsmenn geta kafað dýpra í leit að orsökum veikleika og jafnvel fundið nýja styrkleika. Sama gildir um samskipti því aukin sjálfþekking leiðir af sér aukin skilning á öðru fólki sem eykur umburðarlyndi í samskiptum. Ólafur sagði niðurstöður þessarar vinnu hafa leitt í ljós ástæður fyrir tilteknum veikleika innan liðsins sem á þeim tíma háði liðinu mikið. Með þessa þekkingu að leiðarljósi hafi liðið unnið sig út úr þeim erfiðleikum sem þessi tiltekni veikleiki skapaði þeim. Ólafur nefndi persónuleikaprófin sérstaklega sem eina af ástæðum þess að liðið snéri við slæmu gengi þegar nokkuð var liðið á keppnistímabilið 2009 og luku svo keppnistímabilinu árið eftir sem Íslandsmeistarar.

4.5.2 Gera ráð fyrir mistökum

Þegar viðmælendur voru spurðir um hvernig tekið væri á mistökum innan þeirra liða var áberandi hve lítið þeir vildu gera úr hugtakinu. Þannig sögðust þeir þeirra ekki tala um mistök heldur tilraunir vegna þess að orðið *mistök* væri hlaðið neikvæðni. Aðrir höfðu

svipaða nálgun og sáu jafnvel tækifæri í mistökum eins og Magnús Geir lýsti: „... mistök geta orðið alveg frábær og orðið uppspretta einhvers mjög mikils sannleika á sviðinu.” Hvað sem orðavali líður þá sögðu flestir viðmælendur mistök óumflýjanleg. Margir sögðu mikilvægt að ræða þau og koma í veg fyrir að þau endurtaki sig. Einn viðmælandi sagði að ekki ætti að ræða mistökin sem slík heldur hvað sé hægt að gera til að bæta það sem fór úrskeiðis. Þar er viðmælandinn að lýsa uppbyggilegu viðhorfi sem er að einblína á lausnir í stað vanda. Annar viðmælandi kom inn á mikilvægi þess að skilgreina mistök með réttum hætti. Hann sagði mikinn mun á mistökum eftir því hvort um heiðarlega tilraun sé að ræða eða kæruleysi sem felst í því að liðsmaður sinnir ekki hlutverki sínu. Jóhann Ingi sagði mikilvægt að gera alltaf ráð fyrir mistökum. Hann sagði:

... ef við gerum ráð fyrir mistökum þá er það mín reynsla að fólk geri færri mistök. Af því þá veit það að mistök eru ekki glæpur.

Árangursrík lið einblína ekki á mistökin sem slík heldur frekar á þá stöðu sem kemur upp í kjölfar mistaka. Í stað þess að dvelja við það sem hefur nú þegar gerst, þá er mikilvægt að einbeita sér að því hvað hægt er að gera til að ná mestum árangri í þeirri stöðu sem er á borðinu þá stundina. Ólafur sagði:

Þeir sem eru fókuseraðir á mistökin þeir hengja sig í það að það hafi verið gerð mistök. Þeir verða reaktífir [reactive], í staðinn fyrir ... próaktífir [proactive]. ... Það er ekki hvort þú gerir mistök heldur hvernig þú dýlar við mistökin.

4.5.3 Uppbyggileg endurgjöf

Innan árangursríkra liða er uppbyggileg endurgjöf til liðsmanna allsráðandi. Jóhann Ingi fangaði vel hugmyndafræði flestra viðmælenda um endurgjöf og lagði áherslu á uppbyggilega endurgjöf sem aðferð til þess að uppfylla eina mikilvægustu skyldu leiðtoga; Að hjálpa fólki að auka færni sína:

Í staðinn fyrir að benda fólki stöðugt á veikleika og annmarka að velta frekar fyrir sér hvaða þætti þarf ég að styrkja hjá viðkomandi einstaklingi til að hann geti náð betri árangri.

Sigurður Ragnar tók í sama streng:

Við erum ekki að skamma leikmenn, við erum að hjálpa þeim að ná árangri og til þess er best að hvetja þær. Vera jákvæður, finna út hvenær þær eru að

gera hlutina vel og hrósa þeim þá, ... hjálpa þeim að muna eftir því góða eftir leikinn, byggja upp sjálfstraust til lengri tíma, ... hvetja þær til þess að þora.

Fram kom í máli flestra að sú aðferð sem best hentar til að veita endurgjöf tengist persónuleika þess liðsmanns sem á í hlut. Ólafur sagði: „sumir þurfa mikið klapp, aðrir þurfa ekkert klapp“. Ólafur lagði jafnframt áherslu á að hrósa fyrir þá hluti sem hann vill fá fram. Hann sagði jafnframt að mikilvægt væri að ræða ekki það sem fór úrskeiðis heldur frekar hvernig megi bæta það sem fór úrskeiðis.

Hjálmar hefur hugfast að veita endurgjöf á það sem vel er gert. Hann sagði líka að jákvæða endurgjöfin kæmi gjarnan utan frá og hún væri jafnvel enn meira virði heldur en ef liðsmenn væru að klappa hverjum öðrum á bakið.

Sif sagði jákvæðni einu leiðina til að yfirvinna neikvæðni. Hún sagðist aldrei hafa skammað nemanda og útskýrði af hverju:

Hverju mundi það skila? ... Krakkar sem að gera eitthvað af sér gera það fyrst og fremst af því að ... þeim er sniðinn of þröngur stakkur.

Aðspurð hvort ekki væri mikill hegðunarvandi í skólanum sagði Sif:

Það er engin hegðunarvandi í skólanum. En það er margvísleg hegðun. Af hverju eigum við ekki frekar að stefna að því að það sé hamingjuhegðun í skólanum? Ef ég er mjög hamingjusöm og líður vel þá hef ég ekki nokkra ástæðu til þess að rekast utan í einhverja aðra. Svo snýst þetta svolítið um það að leyfa okkur að þykja vænt um þau.

Jóhann Ingi gaf lítið fyrir það sem hann kallaði hundasálfræði, að öskra á fólk og æpa, og sagði þær aðferðir á undanhaldi. Hann vildi þó meina að í einstaka tilfellum gæti sú aðferð átt rétt á sér, einkum og sér í lagi í umhverfi afreksíþróttar. Jóhann Ingi benti jafnframt á að skaplaust fólk væri ekki líklegt til þess að ná langt:

Þannig að öllu jöfnu þurfa menn að læra að stjórna skapi sínu og þá að sýna skapið á réttum tíma, á réttum augnablikum.

Athyglivert var að túlka mátti frásagnir flestra á þann hátt að aðferðir við að veita endurgjöf væru að þróast í átt að uppbyggilegri endurgjöf frá neikvæðari aðferðum. Magnús Geir lýsti því svo:

Hér fyrir nokkrum árum ... þá trúðu mjög margir að leikstjórar ættu að vera mjög harðir og áttu að brjóta menn niður. ... Það er ekki viðgengin venja í dag.

Þessi uppbyggilega nálgun leiðtoga veltir við öðrum steini. Er þessi uppbyggilega nálgun á kostnað aga? Því fer fjarri. Uppbyggileg endurgjöf hefur lítið með aga að gera. Agi snýr að því að hver hegðun hefur tilteknar afleiðingar. Leiðtogi styrkir ekki aga með því að brýna raustina og yggla sig. Það kann hins vegar að styrkja ótta liðsmanna sem eins og áður var lýst er stjórnunaraðferð á undanhaldi. Í öllum frásögnum viðmælenda má greina gífurlegar kröfur um árangur og faglega nálgun liðsmanna að sinni vinnu. Uppbyggileg endurgjöf og mikill agi eiga því samleið innan árangursríkra liða. Magnús Geir lýsti þeim kröfum sem gerðar eru til liðsmanna Borgarleikhússins:

Við gerum rosalegar kröfur til leikaranna og að mörgu leyti mjög ósanngjarnar kröfur. Við viljum að þeir skilji einkalífið eftir heima og veikindi eru varla samþykkt. Það eru leiksýningar og það er bara rosalega mikið í húfi. Fullur salur seldur og það falla varla niður sýningar vegna veikinda. Að sama skapi, tilfinningalega, þá eru engar afsakanir. Þetta er aðeins að breytast með dauðsföll. Það er í einstaka tilvikum þegar það er einhver náin sem tekið er tillit til þess. En svo í öðrum tilvikum þá eru menn að missa einhvern mjög nákominn og það er ætlast til að þeir standi á sviðinu á settum tíma og jafn hressir og í geðveiku stuði eins og á öðrum tímum sko. Og hérna áður voru menn að missa maka sinn á miðjum degi og léku í farsa um kvöldið.

4.5.4 Stjórnun ágreinings

Innan árangursríkra liða er tekist á um hugmyndir. Ágreiningur um hugmyndir er mikilvægur í leit að bestu hugmyndunum og bestu lausnunum. Ólafur sagði:

Ég vil endilega hafa ágreining. Eini staðurinn sem ekki [á að vera] ágreiningur það er í kirkjugörðum. ... Ágreiningur skapar dýnamík.

Sif fagnar því ef liðsmenn eru ekki sammála og telur ágreining mikilvægan í þeim árangri sem skólinn hefði náð:

Þá þarf maður að tala sig niður á lausnina sem verður yfirleitt miklu betri ef maður er búin að rökstyðja hana. ... Þó við séum með sameiginlega sýn þá eru margar leiðir að sýninni. En það þarf auðvitað að ríkja traust í hópnum til að þetta sé hægt. ... Ef allir væru sammála mér þá værum við bara í söfnuði sko. ... Þá kæmist maður líka ekki eins langt.

Allir viðmælendur lýstu með einum eða öðrum hætti mikilvægi þess að ágreiningur sé alltaf kláraður með ákvörðun. Jóhann Ingi lýsti hlutverki forystufólks liða við stjórnun ágreinings með þessum orðum:

Það er hugsanlega þjálfarinn eða framkvæmdastjórinn og hann leyfir umræðu. Hann fær skoðanir manna og þolir sjálfur að taka gagnrýni. En það er líka alveg á hreinu að þegar búið er að taka umræðuna þá á hann alltaf síðasta orðið.

Forsenda þess að hægt sé að takast á um hugmyndir er að liðsmenn þori að setja fram eigin hugmyndir og þori að hafa skoðun á hugmyndum annarra. Ólafur sagði:

... menn þora alveg að vera ósammála. Og það held ég að byggist á því að það er traust á milli manna. Menn fatta það að ágreiningurinn er útaf því að við tveir viljum ná árangri.

5 Umræða

Leiðtogar árangursríkra liða stýra liðum sínum eftir aðgerðastjórnunarkenningu Frese og Zapf (1994). Liðin fara í gegnum markvissan undirbúning áður en eiginleg liðsvinna hefst. Liðsvinnan einkennist af mikilli samvinnu liðsmanna þar sem framlag hvers og eins hefur áhrif á framlag annarra liðsmanna. Skipulagt eftirlit er með þeim árangri sem liðsvinnan skilar. Bendi niðurstöður eftirlits til að lið hafi borið af leið, þá bregðast liðin við með því að laga sig að þeim breytingum sem hafa orðið. Leiðtogar árangursríkra liða halda innra umhverfi liða við svo það nærri hámarks afköst og árangur. Þeir gera það með því að stýra ágreiningi og veita hverjum og einum liðsmanni persónulegan stuðning. Þetta ferli aðgerðastjórnunar er vafalítið líka að finna hjá liðum sem ekki hafa náð góðum árangri. Það er því ekki ferlið sem slíkt sem einkennir árangursrík lið, heldur hvernig ferlið er útfært. Því þarf að kafa dýpra til að finna einkenni árangursríkra liða.

Í niðurstöðum fundust 13 einkenni árangursríkra liða:

1. **Skýr og mikilvægur tilgangur sem liðsmenn finna samsvörun með.**
2. **Sveigjanleg stefna án þess að missa sjónar á framtíðarsýn.**
3. **Háleit og skýr árangurs- og vinnumarkmið.**
4. **Hugarfar vegur þungt við val á liðsmönnum.**
5. **Þekking og hugmyndir flæða frjálst milli liðsmanna.**
6. **Samvinna einkennist af innbyrðis stuðningi.**
7. **Vandlega skilgreindur árangur er mældur reglulega.**

- 8. Frumkvæði til að bæta vinnuaðferðir og styrkja færni liðsmanna áður en nauðsyn krefst.**
- 9. Liðsmenn þekkja styrkleika hvers annars.**
- 10. Liðsmenn leita sífellt nýrra leiða til að framkvæma liðsvinnu með árangursmeiri hætti.**
- 11. Liðsumhverfið gerir ráð fyrir mistökum og einblínir á hvernig megi bæta núverandi stöðu, í stað þess að einblína á mistökin sem slík.**
- 12. Uppbyggileg endurgjöf með áherslu á sérstöðu og styrkleika hvers liðsmanns.**
- 13. Ágreiningi er stjórnað svo hann verði hvorki of mikill né of lítill.**

Leiðtogar árangursríkra liða leggja mikla áherslu á undirbúning þar sem stefna liða er mótuð með þátttöku liðsmanna. Þessu má líkja við að liðsmenn smíði bát saman sem þeir sigli með sameiginlegu átaki að framtíðarsýn og markmiðum sem allir hafi sameinast um. Með þátttöku allra liðsmanna eykst hollusta þeirra í garð liðsins. Þeir eiga auðveldara með að finna samsvörun með tilgangi og markmiðum liðs sem þeir hafa sjálfir tekið þátt í að móta heldur en með persónulegri framtíðarsýn leiðtogans. Þessi hollusta liðsmanna tryggir að hagur liðsins er alltaf ofar hag hvers liðsmanns. Hagur liðsins er þá leiðarljós liðsmanna við ákvarðanatökur og í samskiptum. Þetta er það sem átt er við í daglegu tali þegar talað er um sterka liðsheild. Þessi sterka liðsheild er mikilvægasta einkenni árangursríkra liða því það myndar undirstöðu fyrir öll hin einkennin. Sé hagur liðs ekki alltaf í fyrirrúmi, þá kemur það niður á árangri liðs með þeim hætti að verri ákvarðanir eru teknar og erfitt verður að stjórna ágreiningi. Þessi áhersla á tilgang og stefnu liða er í samræmi við þau einkenni árangursríkra liða sem Hackman (2002) og Larson og LaFasto (1989) nefna. Þessi áhersla fellur ekki síður vel að kenningum Cameron (2008-b) um uppbyggilega liðsforystu.

Samvinna innan árangursríkra liða einkennist af frjálsu flæði þekkingar milli liðsmanna. Til þess eru haldnir bæði formlegir og óformlegir fundir. Óformlegu fundirnir eru vel til þess fallnir að fá fram upplýsingar sem liðsmönnum skortir hugrekki til að kalla

eftir á fjölmennari fundum. Þá getur óformlegt spjall á kaffistofunni orðið til þess að liðsmaður ræðir eitthvað sem honum hefur legið á hjarta eða ný og óvænt hugmynd kvikni. Þekkingu á tæknilegri útfærslu liðsvinnu er líka miðlað með formlegum og óformlegum hætti, til dæmis með því að liðsmenn aðstoði hvern annan með liðsvinnuna.

Árangursrík lið skilgreina mikilvæga mælikvarða árangurs og nota þá til að leggja mat á frammistöðu sína. Þetta eftirlit gefur liðsmönnum upplýsingar um það hvort lið er á réttri leið eða ekki. Mælingarnar sem slíkar duga þó ekki einar og sér, því liðin verða að vita hvað þau eru að mæla. Hjá árangursríkum liðum er árangur skilgreindur vandlega og hann snýr ekki einungis að því að ná árangri út á við, heldur líka inn á við. Til marks um þetta, þá er ekki nægjanlegt árangursríku keppnisliði það eitt að vinna keppni. Vellíðan liðsmanna er ekki síður hluti af árangrinum.

Bendi eftirlit til að lið hafi borið af leið, þá bregðast árangursrík lið við með því að laga liðið að þeim breytingum sem hafa orðið með það að markmiði að koma liði aftur á beinu brautina. Það sem einkennir þessa aðlögun er að þau bregðast skjótt við. Það sem meira er, þau bregðast stundum við áður en vandi kemur í ljós, sem kallar á viðbrögð liðsins. Því er mikið frumkvæði að finna innan árangursríkra liða.

Eitt af því sem gerir lið árangursrík í aðlögun sinni að aðstæðum er að innan þeirra ríkir tilfinningalega öruggt umhverfi. Það veitir liðsmönnum hugrekki til að setja fram nýjar hugmyndir sem kunna að leiða til breytinga á hefðum og venjum liða. Árangursrík lið eru því óhrædd við breytingar og ráðast jafnvel í þær þó ekki sé krafa um slíkt frá umhverfinu, til dæmis vegna neikvæðrar niðurstöðu eftirlits. Tilfinningalega öruggt umhverfi leyfir liðsmönnum að vera þeir sjálfir og opinbera þannig veikleika sína fyrir liðsfélögum sínum. Því er mjög mikið traust innan árangursríkra liða. Liðsmenn bera jafnframt virðingu fyrir hverjum öðrum, líka þeim sem þeir eru ósammála. Þessi virðing birtist í samskiptum innan liðsins. Það sem einkennir samskipti í tilfinningalega öruggu umhverfi er að liðsmenn eru ekki í vörn gagnvart þeim sem hafa ólíkar skoðanir. Í slíku umhverfi er því hlustað á alla og allir segja sína skoðun. Samskiptin byggjast jafnframt á hreinskilni. Liðsmenn leitast við að fyrirbyggja að gjá myndist milli þess sem raunverulega er að gerast og þess sem þeir halda að sé að gerast. Það er gert með því að hlusta vandlega á alla liðsmenn og að segja sína skoðun.

Leiðtogar árangursríkra liða stýra samskiptum á þann hátt að þau innihaldi hátt stig ágreinings. Það sem einkennir ágreininginn er ásetningur allra sem að honum koma um að finna bestu lausn með hag liðsins í fyrirrúmi. Innan árangursríkra liða er því tekist á um hugmyndir og liðsmenn með ólíkar skoðanir og dómgreind takast á. Það tryggir liðum fleiri hugmyndir og lausnir til að velja úr. Þegar hagur liðsins er hafður í fyrirrúmi verður mikill ágreiningur ekki til þess að ósætti skapast, heldur sættast aðilar á eina lausn að lokum. Gangi það ekki hefur leiðtogi lokaorðið og tekur ákvörðun sem allir liðsmenn styðja.

Leiðtogar árangursríkra liða gera miklar kröfur á liðsmenn um að ná góðum árangri. Liðin sætta sig ekki við að eitthvað sé nógu gott ef það getur verið betra. Liðin vinna því hörðum höndum að því að bæta starfið áður en þörf um umbætur kemur fram. Það sem einkennir hugarfar liðsmanna er að þeir leitast við að vera betri í dag en í gær. Þetta viðhorf verður til fyrir tilstuðlan leiðtoga sem leiðir með fordæmi. Um leið og kröfur um árangur eru miklar og liðsmenn vilja gera betur þó vel gangi, þá eru liðsmenn árangursríkra liða stoltir af sínu liði. Þeir eru stoltir af þeim árangri sem liðið hefur náð. Þarna mætast eftirtektarverðar andstæður í því að finnast árangur ekki nógu góður en um leið að vera stoltur af þeim árangri sem liðið hefur náð. Andstæður sem þó fara vel saman.

Innan árangursríkra liða er borin virðing fyrir sérstöðu hvers og eins liðsmanns. Hver og einn fær að finna til sín og styrkleikar allra liðsmanna nýtast.

Þó svo niðurstöður hafi samhljóm með fræðilegum undirstöðum, þá er eitt einkenni sem fræðikenningar taka fyrir, sem ekki var greinanlegt nema að litlu leyti í niðurstöðum. Fræðikenningar leggja margar áherslu á að liðsmenn séu þjálfaðir sérstaklega í því að vinna saman. Þá er ekki átt við samvinnu í tengslum við verkefni, heldur samvinnu í formi samskipta. Liðsmenn eru því þjálfaðir í því að vera hluti af liði. Í því felst þjálfun í tilfinningafærni. Það getur falist í því að þeim sé kennt að hlusta á aðra, segja sína skoðun, skilja veikleika sína og styrkleika, efla eigin sjálfsvitund, stjórna eigin tilfinningum og í raun allt það sem ýtir undir sterkari liðsheild og meiri samstöðu.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa sterklega til kynna að þáttur tilfinningafærni sé mjög mikilvægur árangursríkum liðum. Þar gegnir leiðtogi liða veigamiklu hlutverki. Með því að huga að þessum þætti samhliða öðrum eru lið betur í stakk búinn til þess að skara fram úr og ná hámarks árangri.

Keppnislið íþróttar beita úthugsuðum og stundum vísindalegum aðferðum til að auka árangur sinn. Þau virðast komin lengra á veg en fyrirtækjalið hvað þetta varðar. Fyrirtæki líta þó í auknum mæli til keppnisliða íþróttar og tileinka sér margar aðferðir þeirra. Umhverfi keppnisliða er vel til þess fallið að reyna nýjar aðferðir, því árangur keppnisliða kemur fyrir í ljós en árangur fyrirtækjaliða, vegna hraðari endurgjafar frá ytra umhverfi. Því geta keppnislið gefið fyrirtækjum vísendingar um hvort tiltekna aðferðir skili árangri eða ekki.

Heimildaskrá

- Ancona, D. & Isaacs, W. (2007). Structural Balance in Teams. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* [rafræn útgáfa] (bls. 225-242). Mahwah, NJ: Erlbaum. Sótt 27.febrúar 2011 af http://books.google.com/books?id=K4UWEPOagtUC&pg=PA225&dq=Structural+balance+in+teams&hl=en&ei=8tS6TYHHMsPvsga6krCKBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDUQ6AEwAA#v=onepage&q=Structural%20balance%20in%20teams&f=false
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. Massachusetts: Harvard University.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: the temporal perspective on groups. *Small Groups Research*, 35, 73-105.
- Bagozzi, R. P. (2003). Positive and negative emotions in organizations. Í K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn [Eds.], *Positive organizational scholarship* (bls. 176-193). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (bls. 328-342). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Baker, W., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. E. Dutton og B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (bls. 325-346). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Brown, S. L., & Brown, R. M. (2006). Selective investment theory: Recasting the functionality significance of close relationships. *Psychological Inquiry*, 17, 1-19.
- Brown, S. L., Nesse, R. M., Vinokur, A. D., & Smith, D. M. (2003). Providing social support may be better than receiving it: Results from a prospective study. *Psychological Science*, 14, 320-327.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007...ath 2003 1.úgt!). *Business reasearch methods*. New York: Oxford University Press.

- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology, 88*, 552-560.
- Cameron, K. S. (2008-a). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*, 7-24.
- Cameron, K. S. (2008-b). *Positive leadership: strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766-790.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*(1), 33-48.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Campion, M.A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Assessment of coordination demand for aircrew coordination training. *Military Psychology, 5*, 95-112.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations, 49*, 643-676.
- Cohen, S. G. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review, 79*(1), 67-77.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development, 1*, 129-169.
- Covey, S. R. (2004). *Seven habits of highly effective people*. London: Pocket Books.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, M. (2003). What creates energy in organizations. *Sloan Management Review, 44*(4), 51-56.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly, 15*, 857-880.

- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research, 30*, 678-711.
- Diener, E. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 851-864.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review (January)*, 54-61.
- Dutton, J. E., & Ragis, B. R. (2007). *Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly, 46*, 685-716.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O. L. H., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team learning: collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology, 88*, 821-835.
- Emmons, R. A. & McCullough, M. E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology, (84)2*, 377-389.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics* (5. útgáfa). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Frankl, V. (1959). *Man's search for meaning*. New York: Pocket Books.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60*, 678-686.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: a german approach. Í M.D. Dunnette og L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology: (4, 2. útgáfa)*, 271-340.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53(8)*, 1027-1055.

- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48, 202-239.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review* 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78(2), 78-90.
- Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: an orienting framework. J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (bls. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for greater performances*. New York: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (bls. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hollenbeck, J. R. & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435-449.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organization: from input-process-output models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 203-253.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25, 117-142.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E., og Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A meta-analytical review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706.
- Kahn, W. H. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton og B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (bls. 189-206). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71(2), 111-120.

- Kirschenbaum, D. (1984). Self-regulation and sport psychology: nurturing and emerging symbiosis. *Journal of Sport Psychology, 8*, 26-34.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, (vol.12, bls. 333-376)*. New York: Wiley.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest, 7*, 77-124.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: what must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 822-832.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705-717.
- Locke, E. A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Latham, M. E., & Weldon, E. (2001). *The importance of the individual in an age of groupism*. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (bls. 501-528). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Losada, M., & Heaphy, E. D. (2004). Positivity and connectivity. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 740-765.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*, 356-376.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Matsui, T., Okada, A., & Inoshita, O. (1983). Mechanism of feedback affecting task performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 31*, 114-122.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review, 4*(1), 95-105.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McIntyre, R. M. & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: emerging principles from complex environments. In V. Rousseau, C. Aubé, & A. Savoie, (2006). *Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. Small Group Research, 37*(5), 540-570.
- Moreland, R. L., Levine, J. M., & Wingert, M. L. (1996). Creating the ideal group: Composition effects at work. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group*

behavior: Small group processes an interpersonal relations (Vol 2, bls. 11-35). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Morgan, B. B., Jr., Salas, E., & Glickman, A. S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, *120*, 277-291.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, *58*(10), 1323-1350.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results*, 2. útgáfa. New York: John Wiley & Sons.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. California: Sage.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
- Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Elis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: the role of personality and legitimacy of need. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 391-403.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (bls. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pratt, M. G., & Dirks, K. T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment-based view of trust. In J. E. Dutton og B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (bls. 117-136). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the bridge as you walk on it*. San Fransisco: Josey-Bass.
- Rasker, P. C., Post, W. M., & Schaagen, M. C. (2000). Effects of two types of intra-team feedback on developing a shared mental model in command and control teams. *Ergonomics*, *43*, 1167-1189.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, *37*(5), 540-570.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S.M. (2008). Does team training improve team performance?: A meta-analysis. *Human Factors*, *50*(6), 903-933.
- Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American psychologist*, *54*, 559-562.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In S. J. Lopez (Ritstj.), *Handbook of positive psychology* (bls. 3-9). New York: Oxford University Press.

- Senge, P. (1991). Team learning. *McKinsey Quarterly*, 2, 82-93.
- Snjólfur Ólafsson (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 2005, 47-71. Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Stewart, G. L. & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory [Rafræn útgáfa]* (2. útgáfa). Thousand Oaks, California, London: Sage. Sótt 27. febrúar 2011 af http://books.google.com/booksid=wTwYUnHYsmMC&printsec=frontcover&source=gbs_slider_thumb#v=onepage&q&f=false
- Sundsrom E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67.
- Tesluk, P. E. & Mathieu, J. E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness: incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 84, 200-217.
- Wilber, K. (1996). *A brief history of everything*. Massachusetts: Shambala Publications.
- Wittenbaum, G. M., Hollingshead, A. B., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A., & Yoon, K. (2004).
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton og R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (bls. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zander, A. (1985). *The purpose of groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

