

# Áherslur stjórnenda árangursríkra fyrirtækja og hugmyndafræði þjónandi forystu

Sigurbjörg Hjálmarsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Síðustu árin hefur orðið viðhorfsbreyting til forystu og stjórnunar í takt við nýjar rannsóknir um að aukið vægi leiðsagnar, jafningjabraggs og sameiginlegrar framtíðarsýnar geti skilað betri árangri gagnvart starfsfólki og fyrirtækinu í heild samanborið við fyrirskipanir með áherslu á völd fárra. Fáar rannsóknir fjalla um hvaða þættir einkenni fyrirtæki sem ná góðum árangri en meðal kannana á þessu sviði er könnun Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (VR) um fyrirtæki ársins. Þjónandi forysta byggir á sjálfstæði starfsfólks, skýrri framtíðarsýn, ábyrgðarskyldu, hlustun og stuðningi stjórnenda. Markmið þessarar rannsóknar er að kanna áherslur stjórnenda og leiðtoga hjá fyrirtækjum sem eru í hópi fyrirtækja sem endurtekið hafa fengið viðurkenninguna „fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Jafnframt er markmiðið að kanna hvort og þá hvernig áherslur þeirra endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu. Framkvæmd var eigindleg rannsókn og tekin viðtöl við sjö stjórnendur Fyrirmyndarfyrirtækja VR til að varpa ljósi á mikilvægar áherslur leiðtoga fyrir árangur fyrirtækjanna. Greind voru lykilatriði í stjórnun og forystu viðmælenda og dregnar fram áherslur sem skipta máli fyrir árangur fyrirtækjanna og koma fram í þremur þemum. Fyrsta þemað er *stjórnun sem stuðningur og samspil ólíkra hlutverka*, annað þemað er *hagur starfsmanna og jafningjatengsl leiðtoga og starfsmanna* og þriðja þemað er *framtíðarsýn og virk upplýsingagjöf*. Niðurstöður rannsóknarinnar eru í takt við niðurstöður nýrra rannsókna um mikilvæga þætti leiðtoga sem tengjast árangri og ánægju starfsfólks. Þá sýna niðurstöður að áhersluþættir í stjórnun viðmælenda eru í takt við megineinkenni hugmyndafræði þjónandi forystu og styðja fyrri rannsóknir um tengsl þjónandi forystu við starfsánægju og árangur skipulagsheilda. Rannsóknarniðurstöður gefa áhugaverða innsýn í áherslur stjórnenda sem náð hafa sérstökum árangri og hvernig þær endurspeglar hugmyndafræði þjónandi forystu. Rannsóknin er framlag til þekkingar á sviði þjónandi forystu og hefur hagnýtt gildi fyrir fyrirtæki, stjórnendur og starfsmenn.

1 Sigurbjörg Hjálmarsdóttir er viðskiptafræðingur hjá Ernst & Young ehf. Netfang: sigurbjorgh12@bifrost.is. Sigrún Gunnarsdóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og Viðskiptafræðideild Háskólans á Bifröst. Netfang: sigrungu@hi.is.

## Abstract

Current attitudes towards leadership and management are in line with new research about how increased focus on coaching, culture of equals and common foresight can lead to better outcomes for staff and business in general when compared to focus on giving orders and the power of few. Limited research is available on characteristics of successful companies but among surveys in this field is the survey conducted by labor union Verzlunarmannafélag Reykjavíkur (VR) about Company of the year. Servant leadership builds on freedom of staff members, clear vision and accountability and focus on listening and support of managers. The goal of this study is to investigate the emphasis of managers and leaders of companies which are among companies that have repeatedly received recognition as an “exemplary company” by VR. Also, the goal was to investigate if and how their emphasis reflects the philosophy of servant leadership. A qualitative study was conducted by interviewing seven managers of VR’s exemplary companies to shed light on important management elements for success of the company. Key elements of respondents’ management and leadership were analyzed and elements important for the success of their companies reflected in three themes. The first theme is *management as support and the balance of different roles*, the second theme is *staff interests and relationship of equals between leaders and staff* and the third theme is *foresight and active flow of information*. Findings are in line with previous research about important leadership qualities linked to job satisfaction and success. Study findings also show that the management emphasis of participants reflect important elements of the philosophy of servant leadership and support previous research about the link between servant leadership, job satisfaction and business success. The findings provide interesting insight into qualities of successful managers and how they reflect servant leadership. The research contributes to knowledge in the field of servant leadership and has practical value for companies, management and staff.

*JEL flokkun: M1, M2*

*Lykilorð: Þjónandi forysta; árangursrík fyrirtæki; stjórnendur; starfsmenn; starfsánægja.*

*Keywords: Servant Leadership; exemplary companies; managers; employees; job satisfaction.*

## The key characteristics of business managers in exemplary companies and the philosophy of servant leadership

### 1 Inngangur

Síðustu árin hefur orðið ákveðin viðhorfsbreyting til forystu og stjórnunar innan fyrirtækja í takt við nýjar rannsóknir sem gefa sterkar vísbendingar um að aukið vægi leiðsagnar og styðjandi samskipta geti skilað betri árangri en fyrirskipanir og samskipti sem byggja á hefðbundnum valdapíramída (Goleman, 2013). Rannsóknir sýna einnig að yngsta kynslóðin á vinnumarkaði nú, þúsaldarkynslóðin (e. millennials), leggur áherslu á að hafa ákveðinn tilgang og markmið með vinnu sinni umfram það að hafa megin áherslu á að afla tekna. Þá sýna rannsóknir að þessi kynslóð aðhyllist stjórnendur sem nota aðferðir þjálfara umfram skipanir, metur starfsfólk sem einstaklinga og starfsmenn, veitir þeim skilning og byggir upp styrkleika þeirra (Clifton, 2016).

Þróun á vinnumarkaði undanfarin ár sýnir að víða um lönd er óánægja starfsmanna vaxandi vandamál sem getur haft áhrif á árangur fyrirtækja og stofnana (Gallup, 2016). Rannsóknir benda endurtekið til þess að vinnstaðamenning, félagslegur stuðningur á vinnustað og áherslur leiðtoga hafa afgerandi tengsl við ánægju starfsmanna og starfsgetu þeirra (Belias og Koustelios, 2014; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir,

2013). Í ljósi þessa og einnig miðað við að árangur og framleiðni fyrirtækja hér á landi er minni en almennt gerist í nágrannalöndum (McKinsey og Company, 2012) er áhugavert og mikilvægt að varpa ljósi á árangursrík fyrirtæki hér á landi og rýna í áherslur og aðferðir stjórnenda og leiðtoga í þessum fyrirtækjum.

Árleg könnun Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (VR) um Fyrirtæki ársins veitir áhugaverðar upplýsingar um atriði sem einkenna árangursrík fyrirtæki hér á landi. Í könnun VR er varpað ljósi á þætti sem skipta máli fyrir líðan starfsfólks og viðhorf til stjórnenda og fyrirtækis svo sem starfsanda, samskipta, launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleika á vinnutíma, sjálfstæði í starfi, áhrif starfsmanna á starf sitt, ánægju og stolt starfsmanna af vinnustað sínum og ímynd fyrirtækisins (VR, 2016a).

Nýjar rannsóknir sýna að styðjandi stjórnunaraðferðir og forysta sem einkennist af skýrri sýn á markmið og góðum samskiptum tengist góðum árangri bæði gagnvart líðan starfsfólks (Belias og Koustelios, 2014; Zwingmann, Wegge, Wolf, Rudolf, Schmidt og Richter, 2014) og í sambandi við árangur fyrirtækja og stofnana (Aronsson o.fl., 2017; Coetzer, Bussin og Geldenhuys, 2017). Þá sýna rannsóknir að hófsemi og auðmýkt stjórnenda með þjónandi forystu er mikilvæg til að ná árangri fyrir starfsfólk og hagnað fyrirtækja (Hayes og Comer, 2010; Sousa og Dierendonck, 2017). Þjónandi forysta er í flokki forystu- og stjórnunaraðferða sem einkennast af áður nefndum áherslum og fram hefur komið að þjónandi forysta í fyrirtækjum tengist góðum árangri (van Dierendonck, 2011). Undanfarin ár hefur verið birtur fjöldi rannsókna og yfirlitsgreina sem lýsa megineinkennum þjónandi forystu (van Dierendonck, 2011; Parris og Peachy, 2012), meta vægi þjónandi forystu í fyrirtækjum og stofnunum, til dæmis samkvæmt mati starfsfólks (van Dierendonck og Nuijten, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) og meta tengsl þjónandi forystu og ýmissa útkomubátta sem snerta t.d. líðan og árangur starfsmanna, árangur teymisvinnu og árangur skipulagsheilda (Coetzer, Bussin og Geldenhuys, 2017; Parris og Peachy, 2012). Hins vegar eru ekki fyrirbyggjandi, svo kunnugt sé, rannsóknir sem ná til fyrirtækja sem sýnt hafa sérstaklega góðan árangur þar sem áherslur stjórnenda eru skoðaðar í ljósi þjónandi forystu.

Í ljósi árangurs Fyrirmyndarfyrirtækja VR er áhugavert að skoða hvaða áherslur stjórnenda og leiðtoga í slíkum fyrirtækjum, að þeirra mati, skila hinum góða árangri og jákvæðu viðhorfi starfsfólks. Vegna sterkra vísbendinga um að góður árangur tengist þjónandi forystu er einnig áhugavert að kanna hvort áherslur stjórnenda og leiðtoga í fyrirtækjum sem flokkast til Fyrirmyndarfyrirtækja VR endurspegli þjónandi forystu. Með eigindlegri nálgun er mögulegt að fá innsýn í mikilvæga reynslu og viðhorf stjórnendanna. Í rannsókninni er varpað ljósi á stjórnunaraðferðir og áherslur leiðtoga í sjö af þeim fyrirtækjum sem endurtekið hafa lent á lista Fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár. Þá er einnig greint hvort og þá hvernig þessar áherslur endurspegli þjónandi forystu samkvæmt áherslum fræðimanna þar um. Til að ná fram markmiðum rannsóknarinnar er leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

*Hverjar eru áherslur stjórnenda í árangursríkum fyrirtækjum sem flokkast til Fyrirmyndarfyrirtækja VR? Endurspeglar þessar áherslur hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá?*

Tekin voru viðtöl við leiðtoga og stjórnendur hjá sjö fyrirtækjum sem skarað hafa fram úr og endurtekið fengið viðurkenninguna Fyrirmyndarfyrirtæki hjá VR undanfarin ár. Leitast er við að fá innsýn í þætti sem einkenna forystu og stjórnun hjá þessum leiðtogum og kannað hvort og hvernig þeir þættir endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu.

Fjallað er um hugmyndafræði þjónandi forystu og rannsóknir sem meta tengsl þjónandi forystu og árangursþátta skipulagsheilda. Þá er aðferðum rannsóknarinnar lýst, fjallað um þætti sem tilheyra könnun á Fyrirmyndarfyrirtækjum VR., greint frá niðurstöðum rannsóknarinnar og um þær fjallað í ljósi fyrri rannsókna.

## 2 Fræðilegur hluti

### 2.1 Þjónandi forysta

#### 2.1.1 Hugmyndafræði þjónandi forystu

Litið er á þjónandi forystu sem hugmyndafræði frekar en ákveðna kenningu eða ákveðinn forystustíl einkum í ljósi þess að þjónandi leiðtogar nýta ýmsar kenningar og stíla sem hæfa aðstæðum hverju sinni og uppfylla gildi og viðmið hugmyndafræðinnar (Blanchard, 2018; Prosser, 2010). Grundvöllurinn er mannúð, sameiginleg ábyrgðarskylda og jafningjagragur sem lýsir sér einkum í því að leiðtoginn lítur á sig fremstan meðal jafningja (Greenleaf, 2008; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Helstu eiginleikar þjónandi forystu birtast í einlægum áhuga leiðtogans á högum annarra, innri styrk hans og skýrri framtíðarsýn (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þegar litið er til rita upphafsmanns hugmyndarinnar um þjónandi forystu, Robert K. Greenleaf, má sjá að þjónandi forysta einkennist af þremur meginstöðum, þ.e. 1) einlægur áhugi á hagsmunum annarra og hugmyndum; 2) innri styrkur leiðtogans sem hefur næmi, vitund og sjálfsþekkingu og 3) framtíðarsýn og hugsjón sem afmarkar ábyrgðarskyldu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þetta þriggja þátta líkan er í samræmi við sjö grunnþætti sem einkenna þjónandi forystu samkvæmt rannsóknum Dirk van Dierendonck (2011), þ.e. að efla og þroska samstarfsfólk, auðmýkt, falsleysi, opnar viðtökur, stefnumörkun og ráðsmennska (samfélagsleg ábyrgð). Líkanið er einnig í takt við niðurstöður fræðilegs yfirlits Coetzer, Bussin og Geldenhuys (2017) og líkan Laub (2010) um einkenni og hæfni þjónandi leiðtoga, þ.e. heilindi, auðmýkt, umhyggja, ábyrgðarskylda, hugrekki, að gæta hagsmuna annarra, heiðarleiki, hlustun, efling, samfélagsleg ábyrgð, að geta myndað tengsl og sannfærandi sýn. Einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt þessum fræðimönnum má flokka í þrjú meginþætti: *Fyrsti þátturinn* snýr að fylgjendum leiðtogans sem hann sýnir einlægan áhuga varðandi hagsmuni og hugmyndir og leitast við að efla og þroska samstarfsfólk, sýnir því viðurkenningu og tekur opnum örmum, metur fólk og skapar sterk tengsl. *Annar þátturinn* snýr að leiðtoganum sjálfum og viðleitni hans til að efla innri styrk, leita sjálfsþekkingar, sjálfsþroska og hugrekki og leiðtoginn gengur fram í auðmýkt og falsleysi. *Þriðji þátturinn* snýr að framtíðinni og umhverfi leiðtogans og felst í hugsjón, skýrri sýn á tilgang, stefnu og framtíð sem birtist í ábyrgðarskyldu gagnvart starfsfólki, skipulagsheild sem og samfélagi og umhverfi þar sem leiðtoginn er góð fyrirmynd, tekur frumkvæði og deilir forystu. Þættirnir þrír eru samofnir og tengja hina tvíhliða hugmynd um þjóninn sem verður leiðtogi. Líta má á tvo fyrstu þættina sem þjónandi vídd leiðtogans sem felur einkum í sér viðhorf og samskipti og þriðji þátturinn svarar til forystuvíddarinnar sem snýr einkum að stefnu, áætlunum og aðgerðum (Blanchard, 2018).

Í upprunalegu riti Greenleaf (2008) má sjá að hugmyndir hans um þjónandi forystu eru nátengdar ýmsum grunnhugmyndum um stjórnun, t.d. hugmyndum Drucker (1999) um þekkingarstarfmenn og hvatningu, hugmyndir Herzberg (1987) um innri starfshvöt og hugmyndir Goleman um tilfinningagreind (1995) og um félagsgreind (2006). Mörg rit hafa verið birt undanfarin ár sem fjalla um þjónandi forystu, tækifærin sem felast í hugmyndinni og um þætti sem aðgreina og tengja þjónandi forystu við aðrar hugmyndir um forystu (t.d. Sendjaya, Sarros og Santora, 2008; van Dierendonck, 2011). Til dæmis hefur í gegnum árin verið birt yfirlit um fræðilegan samanburð þjónandi forystu og umbreytandi forystu (e. transformational leadership). Samanburðurinn hefur sýnt að það sem einkum aðgreinir hugmyndirnar tvær er að í umbreytandi forystu er útgangspunkturinn að mæta þörfum skipulagsheildarinnar en í þjónandi forystu er útgangspunkturinn að mæta þörfum starfsfólks og þannig er markmiðum skipulagsheildarinnar náð (Liden, Wayne, Zhao og Henderson, 2008; Parolini, Patterson og Winston, 2009; van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt og Alkema, 2014). Þrátt fyrir tengsl þjónandi forystu við ýmsar hug-

myndir innan stjórnunar og forystu benda fræðimenn á sérstöðu og gildi þjónandi forystu sem hugmyndafræði samskipta, stjórnunar og forystu (Prosser, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Rannsóknir sýna að sem hugmyndafræði nýtist þjónandi forysta í tengslum við stefnu, skipulag, aðgerðir og forgangsröðun innan skipulagsheilda (Laub, 2010). Til dæmis nýtist hugmyndafræðin í tengslum við stefnumiðaða mannauðsstjórnun eins og Cladwell, Trunon, Linh og Tuan (2011) benda á og leggja þar sérstaka áherslu á mikilvægi siðfræðivíddar þjónandi forystu fyrir árangursríka mannauðsstjórnun. Siðfræðileg gildi eru ein af grunnstoðum þjónandi forystu (Greenleaf, 2008) og rannsóknir hafa ítrekað bent á vægi siðfræði og sameiginlegrar ábyrgðarskyldu í þjónandi forystu (Ragnarsson, Kristjánsdóttir og Gunnarsdóttir, 2018) sem og hlutverk gilda, tilgangs og stefnu í þjónandi forystu sem markar einnig árangur skipulagsheilda (Blanchard, 2018).

### 2.1.2 Árangur af þjónandi forystu í fyrirtækjum

Árangur þjónandi forystu samkvæmt nýjum rannsóknum snýr meðal annars að starfsánægju og betri líðan starfsmanna, hollustu starfsmanna, eflingu starfsmanna, skuldbindingu við fyrirtækið, betri frammistöðu, meiri árangri af teymisvinnu og traust til yfirmanna (Coetzer o.fl., 2017; Parris og Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). Finnisk rannsókn (Harju, Schaufeli og Hakanen, 2018) sýnir að aukið vægi þjónandi forystu í fari næsta yfirmanns er jákvætt og marktækt tengt meiri ánægju í starfi. Þá hafa rannsóknir sýnt tengsl milli starfsánægju og hæfileika leiðtogans til að vera jafningi (Jenkins og Stewart, 2010) og hæfni leiðtogans í því að sýna auðmýkt í samskiptum (Hayes og Comer, 2010). Ný rannsókn Sousa og van Dierendonck (2015) varpar ljósi á samspil auðmýktar og stefnumiðaðra aðgerða í þjónandi forystu og hvernig þetta samspil tengist áhuga og virkni starfsfólks. Rannsóknir hér á landi sýna sambærilegar niðurstöður um tengsl þjónandi forystu og ánægju starfsfólks (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Rannsóknir um tengsl þjónandi forystu og vellíðan starfsfólks eru í takt við rannsóknir um tengsl styðjandi og hvetjandi forystu og góðrar heilsu og ánægju starfsfólks (Akerjordet, Furunes og Haver, 2018). Þá hafa rannsóknir gefið sterkar vísbendingar um jákvæð og marktæk tengsl milli þjónandi forystu og góðrar andlegrar líðan starfsmanna til dæmis meðal bankastarfsmanna í Þýskalandi (Rivkin, Diestel og Schmidt, 2014) og bankastarfsmanna á Nýja Sjálandi (Babakus, Yavas og Ashill, 2011) sem og hjá sölumönnum í spænskum fyrirtækjum (Bande, Fernández-Ferrín, Varela og Jaramillo, 2015). Rannsóknir gefa einnig vísbendingar um að þjónandi forysta tengist frammistöðu þar sem þjónandi forysta tengist sjálfstæði, umboði til athafna, að hæfileikar og kunnátta fái að njóta sín og um góð tengsl á vinnustað (Chiniara og Bentein, 2016; Panaccio, Henderson, Liden, Wayne og Cao, 2015; Ozyilmaz og Cicek, 2015) þar sem þjónandi forysta tengist skuldbindingu starfsmanna og framtakssemi og þá er lykiltríði að sálfræðilegi samningurinn sé uppfylltur með nálgun þjónandi forystu. Þá hefur hollusta og tryggð starfsmanna verið könnuð í tengslum við þjónandi forystu og rannsóknir frá ýmsum löndum sýna að þjónandi forysta getur styrkt starfsmenn til að skuldbinda sig frekar fyrirtækinu (Alexandrov, Babakus og Yavas, 2007; Bono, Holdes, Vinson og Muros, 2007; Mulki, Jaramillo, og Locander, 2006; Kiggwe, 2011; Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009; Babakus, Yavas og Ashill, 2011; Kashyap og Rangnekar, 2016).

Þrátt fyrir að fjöldi rannsókna um þjónandi forystu undanfarin ár hafi styrkt verulega fræðilegan bakgrunn hugmyndafræðinnar og gildi hennar liggja fyrir fáar rannsóknir sem varpa ljósi á viðhorf og reynslu stjórnenda í fyrirtækjum sem náð hafa afgerandi góðum árangri. Í ljósi þessa er áhugavert að fá innsýn í sjónarmið og áherslur stjórnendur hjá fyrirtækjum sem náð hafa sérstaklega góðum árangri.

## 3 Aðferðafræði

### 3.1 Eigindleg viðtalsrannsókn

Eigindleg rannsóknaraðferð var nýtt til að kanna áherslur stjórnenda og leiðtoga sem starfa í fyrirtækjum sem náð hafa sérstaklega góðum árangri. Aðferðin hentar vel til að kanna og fá djúpa innsýn í einstaka reynslu og viðhorf sem fáar rannóknir hafa fjallað um. Rannsóknarferli Vancouver-skólans var haft til hliðsjónar með áherslu á að vera kyrr, að ígrunda, að koma auga á, að velja, að túlka, að raða saman og að sannreyna (Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Notuð voru hálf opin viðtöl þar sem spurningar voru að einhverju leyti ákveðnar fyrirfram en bætt við spurningum eftir því sem viðtal þróaðist til að kanna ný sjónarmið og til að kafa dýpra í efnið. Með þessum hætti voru könnuð persónuleg viðhorf viðmælenda, upplifanir þeirra, reynslu og sérþekking á því sviði sem er til rannsóknar. Þannig má einnig laða fram upplýsingar sem annars myndu jafnvel ekki koma fram (Helga Jónsdóttir, 2013). Leitast var við að hafa spurningar sem allra minnst leiðandi til að þær hefðu ekki áhrif á svör viðmælenda og að þeir fengju að tjá reynslu sína og þekkingu og meðvitað ekki tiltekið í viðtölunum að niðurstöður greiningar gagna yrðu skoðaðar í ljósi hugmyndafræði þjónandi forystu. Ákveðið var að leita þátttakenda í hópi stjórnenda fyrirtækja á lista Fyrirmyndarfyrirtækja VR enda um að ræða fyrirtæki sem náð hafa sérstaklega góðum árangri samkvæmt könnunum þar um (VR, 2016b).

#### 3.1.1 Fyrirmyndarfyrirtæki Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (VR)

Við val á þátttakendum í rannsóknina var litið til árangursríkra fyrirtækja samkvæmt árlegri könnun Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (VR) um Fyrirtæki ársins. Könnunin er lögð fyrir félagsmenn VR þar sem fyrir liggja fjölmargar spurningar þar sem starfsmenn fyrirtækja meta nokkra lykilþætti í sínu vinnuumhverfi og leitað er svara við spurningum er varða ánægju þeirra í starfi, upplifun hvað varðar virðingu fyrir einstaklingnum og framlagi á vinnustað. Fyrsta könnunin var gerð árið 1999 og markmiðið að hvetja fyrirtæki til að skapa starfsmönnum góð kjör og opna málefnalega umræðu um kjör félagsmanna VR („Ingvar Helgason“, 1996). Meginþættir könnunarinnar snúa að stjórnendum, trúverðugleika þeirra og framkomu við starfsfólk. Þá er spurt um starfsanda og samskipti á milli starfsmanna, launakjör, vinnuskilyrði og aðstæður á vinnustað. Einnig er spurt um sveigjanleika á vinnutíma, sjálfstæði í starfi og áhrif starfsmanna á starf sitt sem og ánægju og stolt starfsmanna af vinnustað sínum og ímynd fyrirtækisins út á við (Steinunn Böðv-arsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016). Árlega eru birtar niðurstöður könnunarinnar sem gefa mikilvæga innsýn í árangursríka þætti fyrirtækja sem skara fram úr hvað ánægju starfsmanna snertir (VR, 2016b).

Þegar spurningar í könnun VR (VR, 2016a) eru skoðaðar í samanburði við lykilþætti þjónandi forystu samkvæmt rannsóknnum þar um (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; van Dierendonck og Nuijten, 2010) koma í ljós nokkrir sambærilegir þræðir svo sem efling, sjálfstæði starfsfólks, að stjórnandi forgangsraði í þágu starfsfólks, ábyrgðarskylda og falsleysi. Samanburðurinn sýnir einnig að nokkrir meginþættir þjónandi forystu eru ekki til grundvallar könnun VR, til dæmis fyrirgefning, hugrekki, auðmýkt og samfélagsleg ábyrgð. Könnun VR nær jafnframt yfir þætti sem eiga ekki við um algeng mælitæki þjónandi forystu svo um launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleika í vinnu, stolt og ímynd fyrirtækis.

#### 3.1.2 Þátttakendur

Notast var við tilgangsrúrtak (e. purposive sampling) og fyrir val á þátttakendum var farið yfir lista Fyrirmyndarfyrirtækja hjá VR 5 ár aftur í tímann og leitast við að fá fulltrúa þeirra sem voru oftast en einu sinni í 10 efstu sætum listans. Tekin voru viðtöl við sjö leiðtoga og stjórnendur fyrirtækja sem hlotið hafa titilinn Fyrirmyndarfyrirtæki VR á undanförunum árum. Viðmælendur tóku beiðni um viðtal vel, þekktu vel til lista VR um fyrirmyndar-

fyrirtæki og voru mjög fúsir að ræða um áherslur sínar í stjórnun og forystu. Viðmælendur starfa hjá fyrirtækjum sem eru ólík að stærð og tilheyra mismunandi viðskiptasviðum, þ.e. upplýsingatæknipjónusta og sala á tölvubúnaði, öryggisþjónusta, snyrtivöruheildverslun, heildverslun með rafmagnsvörur, ráðgjafapjónusta, ferðaskrifstofa og verslunarfyrirtæki. Taka skal fram að ekkert þessara fyrirtækja hefur þjónandi forystu í stefnu sinni.

Nýrra viðmælenda var leitað þar til metun var komin í gögnin (Green og Thorogood, 2004). Viðmælendur voru mjög áhugasamir um efnið og veittu góðar upplýsingar um viðhorf sín og reynslu. Eftir fimmta og sjötta viðtalið voru komin fram gögn sem gáfu góða og djúpa mynd af rannsóknarviðfangsefninu og komin metun í gögnin, þ.e. ekki komu fram ný sjónarmið eða upplýsingar sem bættu við þau gögn sem voru komu fram þá þegar miðað við tilgang rannsóknarinnar (O'Reilly og Parker, 2007). Þess vegna var metið að fullnægjandi væri fyrir gæði rannsóknarinnar og fyrir djúpan skilning á viðfangsefninu að taka viðtöl við sjö viðmælendur. Gagnasöfnun fór fram árið 2016, hófst í febrúar og lauk í maí.

### 3.1.3 Greining gagna

Hvert viðtal var hljóðritað, ritað upp orðrétt og síðan formlega greint með kóðun, texta var raðað saman og leitast við að finna meginhugtök sem lýsa áherslum viðmælenda. Þá voru dregin fram ákveðin þemu sem voru lýsandi fyrir viðfangsefnið (Bryman og Bell, 2007; Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Textinn var því næst ritaður upp í samræmi við flokkun texta og gerð á honum samantekt þar sem öll meginatriði komu fram og samantektin send hverjum viðmælenda og óskað eftir athugasemdum. Engin athugasemd var gerð við textann. Fundinn var rauður þráður í gegnum öll viðtölin með því að lesa þau vel yfir, ígrunda og raða texta saman eftir þemum og undirþemum. Að lokum voru niðurstöður fengnar og þær bornar saman við rituðu viðtölin til að gæta samræmis á milli rannsóknargagna og niðurstaðna og að gæta þess að öll þemu kæmu fram. Textinn sem hafði verið þemagreindur og flokkaður úr öllum viðtölum var prentaður út. Hann var klipptur niður og honum raðað saman eftir hverju yfirþema og undirþema og ritaður upp inn í niðurstöðukafla. Til að styrkja gæði rannsóknarinnar og áreiðanleika niðurstaðna var lögð áhersla á vönduð vinnubrögð í allri rannsóknarvinnu. Vandvirkni var gætt við undirbúning og framkvæmd viðtala, áhersla á nákvæmni við ritun viðtala, alúð lögð við öll stig greiningar gagna, meginatriði hvers viðtals voru borin undir viðkomandi viðmælenda og þess gætt að raddir allra viðmælenda kæmu fram þannig að reynsla allra þátttakenda skini í gegn (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

### 3.1.4 Siðfræðileg álitamál

Þátttakendur undirrituðu upplýst samþykki um þátttöku. Engum viðkvæmum persónulegum upplýsingum var safnað. Viðmælendum var kunnugt um að þeim var heimilt að draga framlag sitt til baka á hvaða tímapunkti sem var sem og að neita að svara spurningum án frekari skýringa en til þess kom þó ekki.

## 4 Niðurstöður

Þegar kannaðar voru áherslur leiðtoga fyrirmyndarfyrirtækja og hvort þær endurspegluðu hugmyndafræði þjónandi forystu án þess að það væri sérstaklega tiltekið við öflun gagna þá leiddi það af sér þrjú meginþemu sem lýst verður nánar hér á eftir. Fyrsta þemað er *stjórnun sem stuðningur og samspil ólíkra hlutverka*, annað þemað er *hagur starfsmanna og jafningjatengsl leiðtoga og starfsmanna* og þriðja þemað er *framtíðarsýn og virk upplýsingagjöf*.

### 4.1 Stjórnun sem stuðningur og samspil ólíkra hlutverka

Þetta þema snýr aðallega að stjórnendum sjálfum og þeirra þætti í samspili þeirra við starfsmenn til að skapa góðan vinnustað og stuðla að fyrirmyndarfyrirtæki. Þessi þáttur hefur þrjú undirþemu sem öll lýsa áherslum viðmælenda hvað góða stjórnendur snertir.

Viðmælendum og fyrirtækjum eru hér gefin ný nöfn með skammstöfunum V1, V2 o.s.frv. og F1, F2 o.s.frv.

#### 4.1.1 Þjónustustuhlutverk, þjálfun og stuðningur

Aðspurðir um hlutverk og eiginleika góðra leiðtoga höfðu nokkrir viðmælenda orð á því að leiðtogar hafi mikil áhrif á vinnustaðinn og því mikilsvert að þeir séu hæfir til að gegna leiðtogastöðu og að sinna margþættu hlutverki. Fram kemur að viðmælendur líta á stjórnun sem þjónustuhlutverk, þjálfun og stuðning þar sem leiðtoginn gegnir margskonar hlutverkum og skapar samspil ólíkra hlutverka og aðferða eftir aðstæðum hverju sinni. Stuðningur við sjálfa sig er einnig mikilvægt verkefni fyrir leiðtoga. Leiðtogi þarf að vera sanngjarn og gefa ákveðið frelsi en vera á sama tíma fastur fyrir og hafa gott utanumhald um hlutina. Hann þarf að vera til staðar án þess að þvælast fyrir. Fljótur að taka ákvörðun og standa við hana en að sama skapi að geta hlustað á rök annarra og skipt um skoðun ef þannig ber undir. Hann þarf að vera mannþekkjari og koma auga á styrkleika og veikleika fólks og raða réttu fólki í hverja stöðu og laða fram það besta frá hverjum starfsmanni og ná þannig meiri árangri. Hann þarf að hafa skýra hlutverkaskiptingu, veita leiðsögn og vinna með sínu fólki að lausn verkefna og gæta þess að allir hafi sama skilning á verkefninu.

Að sögn V1 hafði staðan í mannauðsmálum F1 verið í lægð um ákveðinn tíma og til að auka ánægju starfsmanna var sett fram aðgerðaráætlun sem fólst meðal annars í því að mæta þörfum starfsmanna. Aðgerðirnar voru af ýmsum toga en þar á meðal var að efla stjórnendur með markvissum og mælanlegum hætti. Stjórnendur voru sendir til markþjálfna til að fá stuðning við að framkvæma nauðsynlegar breytingar og hafði það afar mikil áhrif. V1 lítur á hlutverk leiðtoga sem þjálfara sem alltaf þarf að hafa besta liðið á vellinum og þjálfí þeir ekki fólkið sitt ná þeir ekki árangri. Hún segir:

*Stjórnandi þarf auk þess að byggja upp fólkið sitt og lyfta því upp. Hugsa má fólkið eins og verðbréf, hann þarf að auka virði þeirra. Því verðmeira sem fólkið er því meiri árangri nærðu. Því betur sem þú styður fólkið þitt því meira lyftist það upp og þannig lyftist stjórnandinn upp með því.*

V5 segir stjórnun vera þjónustuhlutverk og það sé leiðtogans að „hjálpa fólki þannig að umhverfið sé rétt til þess að það geti náð árangri í sínum störfum. Ég vil leggja mitt af mörkum til þess að fólk geti náð árangri í því sem það þarf að gera.“ Viðmælendur segja leiðtoga þurfa að meta aðstæður hverju sinni. Stundum þurfi hann að hlusta, stundum að tala, stundum að stýra og stundum að styðja en fyrst og síðast þurfa leiðtogar að bera hag sinna starfsmanna fyrir brjósti.

#### 4.1.2 Auðmýkt og jafnvægi leiðtoga

Úr viðtölum við flesta viðmælendur má greina ákveðna áherslu á mikilvægi auðmýktar í leiðtogahlutverki. Leiðtogi þarf að vera mannlegur og leyfa öðrum að sjá mistök sín og læra af þeim. Leiðtoginn þarf að hrósa og gefa endurgjöf en ekki síður að kalla eftir endurgjöf og gagnrýni sjálfur. Leiðtoginn má ekki setja sig á háan stall og reyna heldur ekki að vera félagi allra og fórna þannig fagmennsku. V7 segir:

*Þurfum við ekki öll að vera svona þokkalega kurteis og almennileg og ekki hrokafull. Við erum náttúrulega bara hluti af heild og erum öll jafn mikilvæg. [...] Þetta er ekki einræði heldur samvinna og það verða allir að vera með alveg sama hvaða titil þeir hafa. Engin keðja er sterkari en veikasti hlekkurinn. Hver einasti starfsmaður er hlekkur á keðjunni.*

Einnig segir hann það vera lykilatriði að leiðtogar þekki veikleika sína. Þeir þurfi að geta tekið gagnrýni og endurskoðað afstöðu sína, þeir séu mannlegir en ekki alvitrir og óskeik-



ulir. V4 er á sama máli og segir leiðtoga þurfa að vera fljóta til ákvarðanatöku en mikilvægt sé að þeir hlusti á hugmyndir annarra og hafi hugrekki til að skipta um skoðun hafi þeir góð rök fyrir því. Fyrir leiðtoga er nauðsynlegt að átta sig á því að þeir ná aldrei fullkomnun. Stöðugt þurfi að læra nýja hluti, aðlagast breytingum og hlusta á aðra. Haldi menn að þeir viti allt og geti allt þá ættu þeir að hætta strax.

Aðspurðir um hvort þeir geri eitthvað til að styrkja sjálfa sig sem leiðtoga sögðust flestir sækja sér fræðslu af ýmsu tagi, fara á ráðstefnur eða stunda nám tengt vinnu sinni. Þá halda sumir góðum tengslum við vini og kunningja sem gegna leiðtogastöðum og miðla ráðum og reynslu sín á milli. Nokkrir töluðu um að leiðtogar fyrirtækja þeirra stunduðu markþjálfun og sögðu það hafa gefið gríðarlega góða raun og veitt mikinn stuðning við erfiðar ákvarðanir og verkefni. Lögð var áhersla á mikilvægi hreyfingar til að styrkja sjálfan sig og vera meðvitaður um heilbrigðan lífsstíl. Þegar leiðtogi er í góðu jafnvægi hefur það áhrif á starfsmenn og öfugt og segir V3: „þú þarft að vera meðvitaður um að þú ert mikið betri stjórnandi ef þú ert sterkur, ferð í ræktina, borðar hollan mat og ert góð fyrirmynd“. Að sögn V4 getur góð hreyfing skerpt hugann og haft mikil áhrif þegar menn sitja uppi með erfið mál sem þeir hafa ekki náð að leysa. Þá segir V5 mikilvægt að hlúa að sjálfum sér í heild sem persónu og manneskju og stundar hún hugleiðslu og núvitund. Hún segir hver og einn þurfa að sinna mörgum hlutverkum í lífinu og verði að vera ákveðið jafnvægi þar á milli. Þá gerir hún reglulega ákveðið stöðumat á sjálfri sér hvað gildismat snertir og á sínum stjórnendaferli hefur hún þurft að taka ákvörðun um að segja upp starfi sínu vegna þess að verkefnin voru í mótsögn við hennar gildismat.

## 4.2 Hagur starfsmanna og jafningjatengsl leiðtoga og starfsmanna

Annað meginþema snýr að sambandi leiðtoga og starfsmanna og hvernig góðir leiðtogar ættu að nálgast starfsmenn sína og bera hag þeirra fyrir brjósti.

### 4.2.1 Jafningjagrunnur

Ákveðinn samhljómur var hjá viðmælendum um jafningjagrunn innan fyrirtækja þeirra og voru þeir einhuga um mikilvægi þess að starfsmenn hafi gott aðgengi að sínum leiðtoga. Tveir viðmælendur frá fyrirtækjum með yfir 100 starfsmenn sögðu að þrátt fyrir stærð fyrirtækjanna væri ekki stórfyrirtækjabragur í menningu þeirra heldur frekar reynt að halda í góð tengsl eins og í minni fyrirtækjum. Þar af leiðandi sé nándin á milli starfsmanna og yfirmanna meiri. Hurðin inn til yfirmanna sé alltaf opin og þangað streymi starfsmenn með hugmyndir eða annað sem þeir vilja ræða við forstjóran. Leiðtogar taki einnig virkan þátt í verkefnavinnunni og gagnkvæm virðing sé lykilatriði. Viðmælendur sögðu það hlutverk leiðtoga að halda utan um hlutina en þeir séu samt sem áður jafningjar starfsmanna. V7 nefndi að innan hans fyrirtækis væru starfsmenn með áratuga starfsreynslu og hefðu því mikla þekkingu á starfi sínu. Þeir viti því oft meira um hlutina en hann sjálfur og taki hann mark á því sem þeir hafa að segja. Lögð var áhersla á teymisvinnu hjá flestum viðmælenda þar sem allir vinna saman að því að leysa verkefnin. Reglulega er farið yfir hvernig gengur, samskiptin eru á jafningjagrunni og leiðtogar noti ekki boðvald. Allir viðmælendur lögðu áherslu á sýnileika leiðtogans og að starfsmenn viti að þeir geti alltaf leitað til hans. V7 sagði:

*Ég reyni að láta sjá mig svona þrisvar í viku [á öllum starfsstöðvum – innskot höfundar] að minnsta kosti. Maður fer bara að spjalla við fólkið og heyrir í því, hvernig gengur og hvað er í gangi. Ég held að við séum svona bara ein stór fjölskylda að mörgu leyti.*

### 4.2.2 Hlustun og traust

Viðmælendur sögðu það lykilatriði að traust ríki í samskiptum leiðtoga og starfsmanna og þurfi leiðtogi að vera góður hlustandi. V2: „Við erum með tvö eyru og einn munn þann-

ig að við þurfum að hlusta meira heldur en við tölum“. Sögðu þeir mikilvægt að hlusta á starfsmenn til að ávinna traust þeirra. Starfsmenn verði að finna að þeir hafi rödd, að framlag þeirra skipti máli og þeir geti haft áhrif. Náist að skapa þannig menningu er fyrir-tækið með starfsmenn sem vinna því í hag og finna leiðir til að leysa öll vandamál. Treysti starfsmenn stjórnendum í erfiðum ákvarðanatökum verða allar ákvarðanir auðveldar í innleiðingu. V4 segir:

*Þegar starfsmaður virkilega finnur að þú gefur honum tíma til að koma sínum málefnum á framfæri þá skapast ákveðið traust á milli starfsmanns og fyrirtækisins. [...] Góð hlustun og dínamikín sem getur skapast á bak við það hún getur verið miklu meira en einn plús einn. [...] Þegar starfsmaður finnur að það er hlustað á það sem hann er að segja og brugðist við því það eru ómetanlegar stundir.*

V2 sagði mikilvægt að leiðtogar hlusti á hugmyndir starfsmanna því þeir komi með mikið af góðum hugmyndum og fengju þær ekki hljómgrunn kæmi það niður á allri starfsemi fyrirtækisins. Að mati V1 má helst ávinna traust starfsmanna með því að leyfa þeim að spreyta sig og taka þátt í ákvarðanatökum. Þá sögðu viðmælendur best að ávinna traust með góðum vinnubrögðum, samskiptum, framkomu og að vera samkvæmur sjálfum sér og standa við gefin loforð. V6 sagði fyrirtæki þeirra byggjast á samvinnu og að reynt væri að virkja alla starfsmenn í þekkingarleit og nýsköpun og þau bæti hvort annað upp. V5 segir að hjá F5 fái starfsmenn að hafa áhrif og sé það hvatning fyrir hvern og einn að vita hvernig hann tengist árangri fyrirtækisins. Fólk hafi skýra sýn á markmiðin og leggur hún áherslu á að starfsmenn viti hvað þeir geti gert til að hafa sem mest áhrif á að sameiginlegum árangri sé náð:

*Ég held að árangurinn hér felist í því að hver einasti starfsmaður finnur að hann skiptir máli. Hann hefur sitt vægi í keðju fyrirtækisins í að skapa virði fyrir fyrirtækið, hann getur haft áhrif á það á hvernig vinnustað hann vinnur og allar raddir heyrast mjög vel.*

Í samtali við nokkra viðmælendur kom einnig fram áhersla þeirra á að hlusta eftir og þekkja viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins til að auka starfsánægju og vinna að úrbótum í mannauðsmálum. Það sem hafði meðal annars mikil áhrif á bætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins hjá F1 voru reglulegar starfsmannakannanir sem framkvæmdar voru til að kanna líðan og hug starfsmanna til vinnustaðarins. Haldnir voru fundir á hverju sviði með stjórnendum þess og starfsmönnum þar sem niðurstöður voru kynntar og rætt það sem vel var gert og hvað betur mætti fara. Mikilvægt var að leyfa starfsmönnum að tjá hug sinn og koma skoðunum sínum á framfæri. Unnið var markvisst að úrbótum og eru umbætur í mannauðsmálum í stöðugu ferli.

Hjá F6 er einnig mikil áhersla lögð á að starfsmenn fái að tjá hugmyndir sínar og heldur hver stjórnandi meðal annars vikulega fundi með sínu teymi þar sem starfsmenn fá færi á að tjá sig. V6 segir: „það er grundvallaratriði að fá input frá starfsmönnum frekar en að hugmyndir og skipanir komi eingöngu ofan frá“. Eftir mikla stækkun fyrirtækisins var stöðugt reynt að finna nýjar leiðir til að halda í tjáningafrelsið. Fyrirtækið kaupir þjónustu sérfræðinga til að framkvæma árlega tvær sérsniðnar viðhorfskannanir starfsmanna fyrir utan könnun VR. Á sérstökum upplýsingafundum með hverju teymi fyrir sig er farið yfir niðurstöður með starfsmönnum án stjórnenda til að fá opnar og heiðarlegar skoðanir og gagnlegar ábendingar um það hvernig bæta má ferla, stjórnendur og vinnustaðinn yfir höfuð. Mörgum af hugmyndum starfsmanna hefur svo verið hrint í framkvæmd enda komi þeir yfirleitt með snilldarhugmyndir. Þá segir V6 að þátttaka starfsmanna í að móta fyrirtækið og hafa áhrif í allri starfsemi þess sé helsta ástæðan fyrir jákvæðu viðhorfi starfsmanna til fyrirtækisins.

V4 talar um að hjá F4 hafi verið farið í miklar endurbætur í mannauðsmálum eftir efnahagshrunið 2008 og sé það helsta ástæðan fyrir jákvæðu viðhorfi starfsmanna til fyrirtækisins sem hefur haldið því á lista fyrirmyndarfyrirtækja undanfarin ár. Ráðast þurfti í mikinn kostnaðarniðurskurð í kjölfar hrunsins og var helmingi starfsmanna sagt upp störfum:

*Það var einhugur um það hér hjá stjórnendum og eigendum félagsins að gera eitt-hvað sérstakt fyrir starfsfólkið. Við vorum búnir að segja upp helmingnum af fyrirtækinu eða 60 manns af 120. Við hugsuðum, ok hvernig getum við gert þetta þannig að þeir sem eftir standa finni það að þeir hafi þennan stuðning og það sé vel hlúð að þeim. Þá stofnuðum við þennan ágæta umbótahóp sem var þannig að það var svona miðlægur vettvangur þar sem fólk gat komið með ábendingar um það sem það vildi láta laga eða var miður eða jafnvel eitthvað bara sem var gott.*

Þá fóru að sögn V4 allar ábendingar starfsmanna fyrir fund, þau rædd og öllum fyrirspurnum var svarað undir eins. Starfsmenn sáu að stjórnendur létu verkin tala hvað vel ferð þeirra og líðan snerti. Að sögn V4 áttu starfsmenn stóran þátt í að gera gott fyrirtæki betra og standi fyrirtækið algjörlega á bak við starfsfólk sitt.

#### 4.2.3 Rými fyrir opin samskipti

Í umræðum við viðmælendur var lögð áhersla á að byggja upp góð samskipti á vinnustað og viðhalda þeim. V1 sagði:

*Opin og regluleg samskipti eru nauðsynleg. Mistök eru leyfð. Við lærum af mistökum en ekkert svoona „blamegame“. Alltaf þegar eitthvað kemur uppá, bara ræða það. Ef starfsmenn finna að það sé verið að ráðast á þá þegar einhver mistök verða þá fer fólk að missa frumkvæði sitt. Það tekur ekki áhættu eða gerir mistök og segir kannski síður frá því.*

Viðmælendur voru á einu máli um að komi upp vandamál eða erfiðleikar tengt samskiptum eða öðru sé best að leysa úr málum strax og þau verða. Mikilvægt sé að hafa samskiptin opin, skýr, hispurslaus og heiðarleg. Oft byggist samskiptaörðugleikar á mis-skilningi og til að leysa þá er best að ræða við viðkomandi undir eins til að koma í veg fyrir að valda meiri skaða og allir fái að tjá sína skoðun eða upplifun. V1 sagði að ef upp komi erfið starfsmannamál sé fyrirtækið með ákveðin ferli en nái vandamálið út fyrir getu mannauðsstjóra sé leitað til ákveðinnar sérfræðiaðstoðar til að leysa það. Aðrir viðmælendur sögðust einnig leita til fagaðila eftir aðstoð í þannig kringumstæðum.

Starfsmannasamtöl hjá F2 fara fram árlega en þar fyrir utan ræðir V2 við hvern starfsmann þrisvar sinnum á ári þar sem þeim er gefið tækifæri á að ræða málin í einrúmi og sé það gert í vinsemd. V5 segir svipaða sögu:

*Það þarf að búa til rými fyrir samtál. Maður getur verið allur af vilja gerður en svo er maður alltaf á fundum eða bara praktískt séð ekki aðgengilegur. Það þarf að tryggja að það sé alltaf rými til að eiga opin og regluleg samskipti. Taka á öllum málum strax þannig að það sé ekkert sem fær að gerjast. [Stjórnendur eiga – innskot höfundar] að sýna gott fordæmi í því að samskipti skipta máli, það verður að tala um hlutina og allt á að vera uppá borðum.*

#### 4.2.4 Sjálfstæði og að vaxa í starfi

Þegar rætt var um úthlutun verkefna og eftirfylgni komu fram áherslur viðmælenda á sjálfstæði starfsmanna í starfi og hvernig stjórnendur stuðla að því sjálfstæði með hvatningu, leiðsögn og trausti til sinna starfsmanna. Ekki séu taldar unnar mínútur, leiðtogar gefi svigrúm og treysti starfsmönnum en eru alltaf til staðar til að leiðbeina og styðja.

Mistök eigi að vera leyfð og þau löguð án þess að fundinn sé sökudólgur fyrir þeim. Mikilvægt er að setja kröfur um góð vinnubrögð þannig að verkin uppfylli þann staðal sem þeim er ætlað en veita starfsmönnum að sama skapi ákveðið frelsi til athafna og treysta þeim. Að sögn V7 fær fólkið að ráða verkum sínum að töluverðu leyti án þess að hann andi ofan í hálsmálið á þeim þó hann sem stjórnandi leggi línurnar: „aðalmálið er að gefa fólkinu frjálsar hendur og að það finni að það skipti máli og hafi eitthvað um hlutina að segja“. Þá segir V4:

*Það er mjög mikilvægt fyrir okkur að búa þannig um hnútana að fólk læri sem mest og verði sem mest sjálfstæðast og sé sem lengst [...] það skiptir okkur öllu máli að fólk geti verið sjálfstætt. Það er forgangsmálið númer eitt.*

Þá lögðu nokkrir viðmælenda áherslu á að veita starfsmönnum færi til starfsþróunar innan þeirra fyrirtækja. Innan F2 er mikið lagt upp úr eflingu starfsmanna til þróunar í starfi. Þeir sem hafa byrjað á gólfinu hafa fengið að vinna sig upp í stærri verkefni og jafnvel komist í deildarstjórnstöðu. Fyrirtækið leigir til sín starfsmannastjóra nokkra daga í mánuði og eitt af hans verkefnum er að mennta upp bestu starfsmennina í hverri deild. Það ferli tekur um það bil eitt ár og er mikil styrking fyrir viðkomandi starfsmenn sem í kjölfarið fá betri stöðu innan fyrirtækisins. Mikið er lagt uppúr innri starfsþróun hjá F1 að sögn V1 og mikilvægt að starfsmenn finni að yfirmenn vilji hjálpa þeim að vaxa í starfi. Þegar hún er spurð um sínar helstu áherslur í stjórnun segir V1:

*Það er að lyfta fólki upp á næsta plan, fá það til að verða hæfara og það gefur mér sjálfri mjög mikið. Við erum með einn forstöðumann í vinnu núna sem kom inn og byrjaði á þjónustuborði og var mjög efnileg. Hún er búin að vaxa og vaxa. Ég hef sérstaklega verið að styðja við bakið á henni og hún var gerð að forstöðumanni. [...] Það er ótrúlega gaman að sjá það, það er eins og sjá barnið sitt stækka.*

Í ráðningarsamningum F1 er getið um þekkingaröflun og að hún sé á ábyrgð bæði stjórnanda og starfsmanns að sögn V1 og geti starfsmenn alltaf sótt um að fara á námskeið sem eru fyrirtækinu og starfsmanninum í hag. Við ráðningu nýrra starfsmanna, sérstaklega þeirra sem eru ungir að árum, er möguleg vegferð þeirra innan fyrirtækisins teiknuð upp frá því þeir hefja störf og sýnt fram á hvaða leiðir þeir hafi til að vaxa í starfi. V4 leggur einnig mikið uppúr því að starfsmenn fái tækifæri til starfsþróunar. Hafa þeir kost á að sækja námskeið en auk þess veitir hann sínu fólki ýmsar áskoranir til að vaxa í starfi.

#### 4.2.5 Gott umhverfi á vinnustað

Allir viðmælendur lögðu ríka áherslu á að starfsmönnum líði vel í vinnunni og að komið sé til móts við þarfir þeirra og hugað vel að aðbúnaði þeirra á vinnustað enda hefur það mjög jákvæð áhrif á starfsmenn þegar hlúð er að umhverfi þeirra. Það sem meðal annars var mikill áhrifavaldur á starfsanda og jók til muna starfsánægju í F1, meira en nokkur átti von á, voru umbætur á húsnæði fyrirtækisins. V1 segir:

*Við vorum í lélegu húsnæði og það var allt tekið í gegn. Allt gert fint og góð aðstaða. Sá munur hafði miklu jákvæðari áhrif en við áttum von á og það var svona „breakthrough“ myndi ég segja í okkar tilfelli að fara svona hátt upp í könnun VR. Maður vissi að umhverfi og aðstæður skiptu máli en þetta var miklu meira en við áttum von á.*

Mötuneyti fyrirtækisins var einnig bætt og tekin ákvörðun um að allir starfsmenn fengju GSM-síma og vakti það mikla lukku. Þá var gömul hefði innan fyrirtækisins endurvakin, ef áætlun fyrirtækisins stenst þá er árshátið starfsfólks haldin erlendis annað hvert ár.

Spurður um hvað í stjórnun F2 hafi skapað jákvætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins segir V2 það helst vera góðan starfsanda og skemmtilegt starfsumhverfi. Það sé líka mjög gaman í vinnunni þar sem til staðar sé ýmis afþreying fyrir starfsfólk eins og til dæmis poolborð, risasjónvarpsskjár, aðgangur að golfvöllum út um allt land og alls kyns uppákomur sem starfsmannafélagið stendur fyrir. Almennt sé gaman í vinnunni, fólki líði vel og reyni fyrirtækið að gera sitt besta hvað það varðar.

Hjá F4 er ekki síður lögð áhersla á að mæta þörfum starfsmanna en viðskiptavina og sífellt reynt að koma með skemmtilegar hugmyndir hvað þá snertir. Á hverjum degi er boðið uppá ýmsar veitingar og eitthvað skemmtilegt gert til að stuðla að jákvæðu viðhorfi innan fyrirtækisins sem smitar svo út til viðskiptavina. Starfsmannaaðstaðan er góð þar sem ýmis afþreying er í boði og hægt að setjast niður og eiga góða samveru. Þegar vel gengur fá starfsmenn að njóta þess og annað hvert ár er þeim boðið til útlanda og greiðir fyrirtækið allan kostnað vegna árhátíða auk þess sem haldin eru óvænt party og gefnar gjafir við ýmis tækifæri. Segir V4 þennan góða aðbúnað og skemmtilegt andrúmsloft meðal annars hafa skapað góða ímynd starfsmanna á fyrirtækinu.

### 4.3 Framtíðarsýn og virk upplýsingagjöf

Þriðja meginþema snýr að mikilvægi þess að stjórnendur hafi skýra framtíðarsýn og að þeir miðli henni ásamt öðrum upplýsingum er varðar starfsemi fyrirtækisins til starfsmanna.

Viðmælendur lögðu áherslu á virka upplýsingagjöf og gagnsæi í starfsemi fyrirtækisins. Sumir sögðu upplýsingagjöf vera í stöðugri vinnslu og er hún ein af helstu áherslum innan fyrirtækja nokkurra viðmælenda. Hjá F7 eru starfsmenn vel upplýstir um hvað framundan er í starfsemi fyrirtækisins og þekkja t.d. sölutölur og markaðsaðgerðir. Hjá F5 hafa starfsmenn aðgang að upplýsingum um fjárhag fyrirtækisins og geta jafnvel fylgst með í hvað fjármunum er varið. Í gagnsæu umhverfi þar sem starfsmenn hafa allar upplýsingar og vita hvernig reksturinn gengur taka þeir ábyrgar ákvarðanir segir V5.

Viðmælendur nefndu mikilvægi þess að stjórnendur hefðu skýra sýn til framtíðar. Fyrirtæki þurfi að hafa ákveðinn tilgang og til að ná árangri þarf að setja fram skýr og mælanleg markmið. Viðmælandi sem starfar innan ráðgjafarfyrirtækis sagði:

*Við þurfum alltaf að hafa okkar skýru stefnu þannig að fólk hérna viti hvert við erum að fara [...] það má ekki vera neinn vafi á hvert er okkar hlutverk og tilgangur eða hvaða árangri við ætlum að ná. Það í sjálfu sér er bara hvati til þess að allir vilji fara í vinnuna á morgnana.*

Fylgt er skýrri aðferðafræði við innleiðingu stefnu innan fyrirtækis V5. Hvert teymi setur sér skýr markmið og hver einstaklingur setur sér sínar skuldbindingar í hverri viku. Hver og einn metur hvað hann þurfi að gera til að hreyfa við mælikvörðum fyrirtækisins. V7 sagði stjórnendur leggja línur til framtíðar og deildarstjórar setji fram markmið fyrir sínar starfsstöðvar í samráði við starfsmenn. Þegar áætlanir eru fullmótaðar eru allir sáttir og sammála um að vinna að þeim markmiðum og hver starfsmaður veit hver stefnan er. Segja viðmælendur mikilvægt að starfsmenn taki þátt í að móta markmið og framtíðarsýn fyrirtækisins. Innan fyrirtækja þar sem mikill vöxtur á sér stað þarf að takast á við breytingarnar, ekki gleyma sér í vextinum og vaxa bara til að vaxa eða græða peninga. Við þannig aðstæður er mikilvægt að endurskoða stefnuna reglulega.

## 5 Umræður

Af niðurstöðunum má sjá að stjórnendur sem rætt var við og starfa í Fyrirmyndarfyrirtækjum VR bera hag starfsmanna sérstaklega fyrir brjósti. Viðmælendur leggja áherslu á stuðning til starfsmanna, sjálfstæði og vöxt þeirra í starfi, jafningjabrag, auðmýkt, skýra framtíðarsýn og virkt upplýsingaflæði. Þessar áherslur koma að hluta til ekki á óvart

Þegar litið er til rannsókna um mikilvæga þætti leiðtoga sem tengjast vellíðan og ánægju starfsamanna (Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathasan og Samele, 2008; Akerjordet, Furunes og Haver, 2018). Áherslur þátttakenda eru einnig í takt við rannsóknir um þætti sem tengjast ánægju nýrrar kynslóðar (Clifton, 2016). Áherslur stjórnendanna eru í takt við grunnviðmið stefnumiðaðrar mannauðstjórnunar um skipulag og aðgerðir (Cladwell, Trunon, Linh og Tuan, 2011). Þá endurspeglar áherslurnar sem fram koma marga af meginþáttum í könnun um Fyrirmyndarfyrirtæki VR (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016). Athygli vekur að niðurstöðurnar varpa einnig ljósi á áherslur þátttakenda sem ekki eru í forgrunni könnunar VR og má þar einkum nefna áherslu á jafningjagrag innan fyrirtækjanna og auðmýkt leiðtoga (Hayes og Comer, 2010).

Þegar niðurstöðurnar eru skoðaðar í ljósi þjónandi forystu sést að þær endurspeglar meginþætti hugmyndafræðinnar. Viðmælendur leggja allir áherslu á að veita starfsfólki sínu stuðning og um leið að vera föst fyrir, mæta starfsfólki á jafningjagrunni og halda vel utan um hlutina, veita starfsfólki tækifæri til vaxtar og hafa skýra stefnu. Þetta samspil endurspeglar grunnþætti þjónandi forystu, þ.e. hið samtvinnaða hlutverk, að vera samtímis þjónn og leiðtogi (Greenleaf, 2008). Að mati viðmælenda er mikilvægt að leiðtoginn gefi starfsfólki ákveðið frelsi en sé jafnframt fastur fyrir, að leiðtoginn sé til staðar fyrir starfsfólk en gætir þess að þvælast ekki fyrir, leiðtoginn þarf að vera fljótur að taka ákvörðun og sömuleiðis að vera viðbúnn að hlusta á rök og skipta um skoðun. Þetta samspil ólíkra hlutverka sem stjórnendur Fyrirmyndarfyrirtækja VR lýsa er í takt við eitt meginþætti þjónandi forystu, að leiðtoginn er fremstur meðal jafningja (Greenleaf, 2008; Jenkins og Stewart, 2010) og skapar jafnvægi þjónustu og forystu (Coetzer o.fl., 2017; Blanchard, 2018; van Dierendonck, 2011).

Niðurstaðan um endurspeglun þjónandi forystu í orðum viðmælenda kemur ekki að öllu leyti á óvart enda er samsvörun með mörgum þáttum sem eru til grundvallar viðurkenningu um Fyrirmyndarfyrirtæki VR og meginþættum þjónandi forystu. Þessir sameiginlegu þættir eru einkum efling og sjálfræði starfsfólks, að forgangsraða í þágu starfsmanna, ábyrgðarskylda og falsleysi (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016; van Dierendonck, 2011). Þættir sem koma fram í niðurstöðunum og tilheyra þjónandi forystu en eru ekki til grundvallar könnun VR, svo sem jafningjagragur og auðmýkt, renna enn styrkari stoðum undir að áherslur stjórnenda Fyrirmyndarfyrirtækja VR endurspeglar hugmyndafræði þjónandi forystu. Hér á eftir verður nánar fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar og þær speglaðar í fyrri rannsóknum um þjónandi forystu.

Einlægur áhugi viðmælenda á hag starfsmanna kemur skýrt fram og orð þeirra bera þess merki að þeir leggi sig sérstaklega fram um að mæta þörfum þeirra. Þátttakendur leggja ríka áherslu á eflingu starfsmanna og sýna niðurstöður íslenskra rannsókna um þjónandi forystu að efling næsta yfirmanns hefur sterka fylgni við starfsánægju (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Viðmælendur segja mikilvægt að starfsmenn finni að þeir hafi rödd, að hugmyndir þeirra skipti máli og að þeir hafi áhrif á sínum vinnustað. Rannsóknir sýna að hlustun og hugmyndaauðgi hefur marktækt jákvæð tengsl við eflingu og skilar sér í meiri ánægju og tryggð starfsmanna (Men og Stacks, 2013). Meðal aðferða sem viðmælendur nýta sér eru ýmsar kannanir og nafnlausar ábendingar og hugmyndir starfsmanna til að gera úrbætur á vinnustaðnum og viðhalda starfsánægju. Eitt aðaleinkenni þjónandi leiðtoga er að hann ber umhyggju fyrir velferð fylgjenda sinna og sýnir hugmyndum þeirra áhuga sem lýsir sér í góðri hlustun og felur í sér viðurkenningu á frelsi einstaklingsins (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Greina má sterka áherslu viðmælenda á að eiga opin samskipti á jafningjagrunni og að skapa rými fyrir regluleg samskipti stjórnenda og starfsmanna. Rannsóknir hafa sýnt að með jafningjagrag skapa þjónandi leiðtogar vinnustaðamenningu sem styður við opin samskipti (Belias og Koustelios, 2014), eflir starfsánægju (Jenkins og Stewart, 2010; Laub, 2010) og rennir stoðum undir auðmýkt í samskiptum (Hayes og Comer, 2010). Áherslur

stjórnendanna sem tóku þátt í rannsókninni eru í takt við niðurstöður Hayes og Comer (2010) sem gefa vísbendingar um að auðmjúkir stjórnendur ávinni sér traust og virðingu og uppskeri meðal annars meiri ánægju sinna fylgjenda.

#### *Frelsi til athafna og tækifæri til að vaxa í starfi*

Viðmælendur töldu lykilatriði að efla starfsmenn með því að veita þeim frelsi til athafna og sjálfstæði í störfum sínum. Sýnt er að þegar starfsmenn fá meira umboð til athafna og vald til ákvarðanatöku leiðir það til betri árangurs (Chiniara og Bentein, 2016) og starfsánægju (Men og Stacks, 2013). Viðmælendur eiga það líka sameiginlegt að efla starfsmenn með því að veita þeim tækifæri til starfsþróunar og vaxtar í starfi sem samræmist markmiðum þjónandi forystu um að frelsi, sjálfstæði og þroska starfsfólks (Greenleaf, 2008). Rannsóknir hafa sýnt að tækifæri til að vaxa og ná árangri er liður í því að mæta væntingum starfsmanna (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne og Cao, 2015) og stuðla að ánægju starfsfólks og árangri (Coetzer o.fl., 2017; van Dierendonck, 2011).

#### *Jafnvægi alúðar og aga, stefnufestu og sveigjanleika*

Ur niðurstöðum má greina sterka áherslu viðmælenda á skýra framtíðarsýn, tilgang og markmið og að hver og einn viti að hvaða árangri stefnt sé með skýrum skilaboðum og virkri upplýsingagjöf. Þetta er í takt við niðurstöður rannsókna um þjónandi forystu sem sýna að skýr markmið og aðgengi að upplýsingum tengjast hvatningu og ánægju starfsfólks (Coetzer o.fl., 2017; Mishra, Boynton og Mishra, 2014). Skýr framtíðarsýn er ein af grunnstöðum þjónandi forystu og er samkvæmt Greenleaf (2008) forystuþáttur hinnar samsettu hugmyndar sem vísar til aðgerðahluta hugmyndarinnar og framtíðarsýn er í raun forsenda þess að vera leiðtogi. Ný rannsókn Sousa og van Dierendonck (2017) sýnir hvernig aðgerðahluti þjónandi forystu í samspili við hinn mannlega hluta auðmýktar hefur afgerandi áhrif áhuga og virkni starfsmanna. Þetta samspil grunnþátta þjónandi forystu sem tengist árangri fyrirtækja samkvæmt fyrri rannsóknum kemur fram hjá viðmælendum í rannsókninni gefur enn frekari innsýn í hvernig stjórnendurnir nýta mikilvægar stöðir þjónandi forystu. Af orðum viðmælenda má sjá að þeir leggja áherslu á að vera til staðar en á móti vilja þeir ekki þvælast of mikið fyrir; þeir vilja vera fljótir að taka ákvörðun en á sama tíma leyfa starfsmönnum að hafa áhrif á ákvarðanatöku; þeir raða fólki í hverja stöðu eftir getu þeirra en gefa þeim jafnframt tækifæri til að vaxa og þróast í starfi og þeir vilja beita aga en ekki síður vera sanngjarnir og gefa ákveðið frelsi.

#### *Áherslur þjónandi leiðtoga*

Af niðurstöðum rannsóknarinnar má sjá að stjórnendur sem þessi rannsókn nær til eru leiðtogar sem bera merki þjónandi forystu. Líklegt má telja að þær áherslur séu ómeðvit- aðar að einhverju leyti, þ.e. að ekki sé um formlegan ásetning að ræða að nýta hugmyndafræði þjónandi forystu. Þessar áherslur sem fram koma felast einkum í einlægum áhuga á hagsmunum og sjálfstæði starfsmanna, áherslu á jafningjagrunn og að efla eigin þekkingu og hæfni og skýrri framtíðarsýn sem allt eru þættir þjónandi forystu sem Robert Greenleaf (2008) og síðari tíma rannsakendur hafa lagt áherslu á.

Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á að leiðtogar í Fyrirmyndarfyrirtækja VR sem tóku þátt í rannsókninni nýta aðferðir og áherslur sem samræmast niðurstöðum rannsókna um árangursríkar aðferðir fyrir ánægju og árangur starfsfólks. Þrátt fyrir að mælikvarði fyrir mat á Fyrirmyndarfyrirtækjum VR eigi að ýmsu leyti margt sameiginlegt með hugmyndafræði þjónandi forystu vekur það athygli hversu skýrt áherslur hugmyndafræðinnar koma fram í orðum viðmælenda og jafnframt að þeir leggja áherslu á mikilvæga þætti þjónandi forystu sem ekki eru innan rammans um mat á Fyrirmyndarfyrirtækjum.

Rannsóknarniðurstöður gefa mynd af reynslu og viðhorfum viðmælenda en ekki er mögulegt að alhæfa niðurstöður yfir á stærri hóp. Fjöldi viðmælenda er takmarkaður í eigindlegum rannsóknum en leitast var við að tryggja gæði gagnaöflunar með því að bæta

við viðmælendum þar til mettun var komin í gögnin (O'Reilly og Parker, 2007). Styrkur rannsóknarinnar felst meðal annars í því að um er að ræða rannsóknarviðfangsefni sem snýr að fulltrúum fyrirtækja sem eiga skilgreinda þætti sameiginlega og viðmælendur höfðu mikinn áhuga á að ræða reynslu sína og viðhorf í tengslum við viðfangsefnið. Einnig styrkir það rannsóknina að í viðtölunum komu fram djúp og greinagóð gögn og nákvæmni var gætt við greiningu gagna og framsetningu niðurstaðna.

Niðurstöður rannsóknarinnar veita innsýn í áherslur stjórnenda í fyrirtækjum sem skara fram úr varðandi árangur og ánægju starfsfólks. Slík innsýn er mikilvæg fyrir vellíðan starfsfólks og velgengni fyrirtækja ekki síst á tímum örra breytinga, vaxandi álags og hættu á þreytu og vansæld í starfi (Gallup, 2016). Niðurstöðurnar eru framlag til þróunar þekkingar, einkum á sviði þjónandi forystu. Rannsóknarniðurstöður geta nýst stjórnendum og starfsfólki fyrirtækja og stofnana og jafnframt eru þær áhugaverðar fyrir þá sem þróa mælikvarða um árangursríka stjórnun og forystu fyrirtækja. Áhugavert er að rannsaka nánar viðhorf og reynslu starfsfólks og stjórnenda fyrirtækja sem ná góðum árangri, til dæmis með spurningalistakönnun og með hliðsjón af viðhorfum ungra starfsmanna.

## 6 Lokaorð

Rannsóknin varpar nýju ljósi á reynslu og viðhorf stjórnenda sem hafa hlotið viðurkenningu fyrir sérstakan árangur. Stjórnendurnir sem rætt var við leggja áherslu á velferð starfsfólksins, sjálfstæði hvers og eins og að starfsfólk hafi tækifæri til að þroskast og vaxa í starfi. Jafningjabragur í samskiptum stjórnenda og starfsmanna kemur fram sem mikilvægur þáttur og þátttakendur lýsa hvernig þeir flétta saman ólíka þætti til að skapa jafnvægi alúðar og aga, stefnufestu og sveigjanleika. Sjálfsþekking er þátttakendum mikilvæg sem og samskipti sem einkennast af auðmýkt og skýrum línunum um stefnu og hlutverk hvers og eins. Þessir þættir samrýmast rannsóknum sem lýsa árangursríkum áherslum fyrir vellíðan og velferð starfsfólks, ekki síst rannsóknum sem fjalla um tengsl þjónandi forystu og jákvæðrar útkomu fyrir starfsfólk og árangur starfa. Niðurstöðurnar gefa skýrar vísbendingar um að þátttakendur rannsóknarinnar bera með sér marga af lykilþáttum þjónandi leiðtoga.

## Heimildir

- Alexandrov, A., Babakus, E. og Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions: Moderating Role of Employment Status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371.
- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J. og Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586–598.
- Akerjordet, K., Furunes, T. og Haver, A. (2018). Health-promoting leadership: An integrative review and future research agenda. *Wiley*, 74, 1505–516.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammerström, A., Hogstedt, C., Marteinsdóttir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. og Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(264), 1–13.
- Babakus, E., Yavas, U. og Ashill, N. J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A. og Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142–153.
- Belias, D. og Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.
- Blanchard, K. (2018). What is servant leadership? Í Blanchard, K. og Broadwell, R. (ritstjórar), *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results* (bls. 7–13). Kalifornía: Berrett-Koehler Publishers.
- Bono, J. E., Folds, J. H., Vinson, G. og Muros, H. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2. útg.). Oxford: Oxford University Press.



- Chiniara, M. og Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Pham T. Linh, P. T. og Anh Tuan, A. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 171-182. DOI 10.1007/s10551-010-0541-y
- Clifton, J. (2016). *How Millennials want to work and live: The six big changes leaders have to make*. Washington: Gallup.
- Coetzer, M. F., Bussin, M. og Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative sciences*, 7(5), 1-32.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Gallup. (2016). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Sótt 23. september 2018 af: <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence. The New Science of Human Relationship*. New York: Random House.
- Goleman, D. (2013, desember). The Focused Leader. *Harvard Business Review*. Sótt af <https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader>
- Green, J. og Thorogood, N. (2004). *Qualitative Methods for Health Research*. London: Sage.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 10(2), 499-522.
- Harju, L., Schaufeli, W. B. og Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2-14.
- Hayes, M. A. og Comer, M. D. (2010). *Start with humility. Lessons from America's quiet ceos on how to build trust and inspire followers*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Helga Jónsdóttir. (2013). Viðtöl í eigindlegum og megindlegum rannsóknnum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 137-153). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Herzberg, F. (1987, september). One More Time: Hovy Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. (Reprint 87507).
- Ingvar Helgason hf. er fyrirtæki ársins '96. (1996, maí). *VR blaðið*, bls. 12-13.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. og Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Kashyap, V. og Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Kiggwe, M. (2011). *Servant leadership and sales force performance in the banking sector of Uganda* (óbirt doktorsritgerð). Makerere University.
- Laub, J. A. (2010). The servant organization. Í D. Van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership: Developments in theory and research* (bls. 105-117). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. og Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Men, L. R. og Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Mishra, K., Boynton, L., og Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. og Locander, W. B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and the Leader's Style Make a Difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230.
- Ozyilmaz, A. og Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- O'Reilly, M. og Parker, N. (2007). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, 13(2) 190-197.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J. og Cao, X. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Parolini, J., Patterson, K. og Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 2, 274-291
- Parris, D. L. og Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory and organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. og Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*. DOI: 10.1177/2158244018801097.

- Rivkin, W., Diestel, S. og Schmidt, K.H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 52-72.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. og Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 281-297). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í megindlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 61-69). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman*, 8, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 9(2), 415-438.
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. Í Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar* (bls. 60-72). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Sousa, M og van Dierendonck, D (2017). Servant Leadership and the Effect of the Interaction Between Humility, Action, and Hierarchical Power on Follower Engagement. *Bus Ethics* 141(1), 13-25
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. og Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25, 544-562
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- VR. (2016a). *Helstu niðurstöður*. Sótt 10. maí 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/helstunidurstodur/>
- VR. (2016b). *Virðing á vinnustaðnum*. Sótt 28. janúar 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/virding-a-vinnustadnum/>
- Zwingmann, I., Wegge, J., Wolf, S., Rudolf, M., Schmidt, M. og Richter, P. (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 24-51.