MS ritgerð

í mannauðsstjórnun

Áhrif stjórnunarhátta á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum

Rannsókn á þjónandi forystu

Sólveig Reynisdóttir

Leiðbeinendur: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent

Viðskiptafræðideild

Febrúar 2012

HÁSKÓLI ÍSLANDS

Áhrif stjórnunarhátta á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum

Rannsókn á þjónandi forystu

Sólveig Reynisdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinendur: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Febrúar 2012

Áhrif stjórnunarhátta á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum – Rannsókn á þjónandi forystu.

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

© 2012 Sólveig Reynisdóttir
Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólafjölritun
Reykjavík, 2012

Formáli

Þessi ritgerð er 30 eininga lokaverkefni í meistaranámi í mannauðsstjórnun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Leiðbeinendur mínir eru Sigrún Gunnarsdóttir doktor og starfsmaður þekkingarseturs um þjónandi forystu, og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, dósent.

Ég vil þakka Sigrúnu Gunnarsdóttur, leiðbeinanda mínum, fyrir ánægjulegt samstarf, leiðsögnina og aðstoðina. Gylfa Dalmanni, leiðbeinanda mínum, þakka ég leiðsögnina og aðstoðina. Sérstakar þakkir fá þau fyrirtæki og þátttakendur sem tóku þátt í rannsókninni, án þeirra hefði þessi ritgerð aldrei orðið að veruleika. Einnig vil ég þakka Soffíu Bæringsdóttur og Sigurlín Bjarneyju Gísladóttur fyrir prófarkalesturinn, sem og þeim sem gáfu af tíma sínum til að aðstoða og leiðbeina á einn eða annan hátt. Síðast en ekki síst vil ég svo þakka fjölskyldu og tengdafjölskyldu minni ómælda aðstoð, þolinmæði og hvatningu.

Útdráttur

Tilgangur þessarar rannsóknar er fyrst og fremst að skoða þjónandi forystu *(servant leadership*) innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi og líðan þjónustustarfsmanna þessara fyrirtækja. Rannsóknin felur í sér að kanna hvort möguleg tengsl séu milli þjónandi forystu og starfsánægju (*job satisfaction*) annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar (*emotional exhaustion*) í starfi hins vegar. Hugmyndafræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er kenning Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu. En hún snýst í megindráttum um að sá sem veitir forystu ætti að þjónusta starfsfólkið, mæta þörfum þess og hjálpa því að njóta sín í starfi og þroskast. Þetta gerir hann með því að sýna umhyggju, vera til taks og hlusta á starfsfólk sitt. Með þessu móti öðlast leiðtoginn traust og hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins eykst.

Rannsóknin sem náði til 94 þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja leiddi í ljós að heildarmeðaltal þjónandi forystu reyndist vera 4,46 á skala frá einum upp í sex. Líðan í starfi virtist almennt góð en um 82% þátttakenda voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi og um 76% sýndu engin, lítil eða miðlungseinkenni tilfinningalegrar örmögnunar í starfi. Þegar tengsl þjónandi forystu við líðan í starfi voru skoðuð kom í ljós að marktæk tengsl voru bæði milli þjónandi forystu og mikillar starfsánægju og milli þjónandi forystu og lítillar tilfinningalegrar örmögnunar. Þessar niðurstöður gefa vísbendingu um að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á starfsfólk og líðan þess í starfi.

Efnisyfirlit

Formáli 4
Útdráttur 5
Efnisyfirlit 6
Töfluskrá 8
1 Inngangur 9
1.1 Þjónustustarfsmenn 10
1.2 Markmið og rannsóknarspurningar 11
2 Fræðilegur bakgrunnur 13
2.1 Líðan í starfi 13
2.1.1 Starfsánægja 14
2.1.1.1 Starfsánægja þjónustustarfsmanna 15
2.1.2 Áhrifaþættir starfsánægju 16
2.1.3 Tilfinningaleg örmögnun 17
2.1.3.1 Tilfinningaleg örmögnun starfsfólks í þjónustustörfum 20
2.1.4 Áhrifaþættir tilfinningalegrar örmögnunar 23
2.2 Forysta og stjórnun 24
2.3 Þjónandi forysta 25
2.3.1 Saga og bakgrunnur þjónandi forystu 25
2.3.2 Hugmyndafræði 26
2.3.3 Þættir þjónandi forystu 30
2.3.4 Tengsl forystu og vellíðan í starfi 36
2.3.5 Rannsóknir á þjónandi forystu 38
2.3.5.1 Rannsóknir á þjónandi forystu og líðan í starfi 39
2.3.6 Þjónandi forysta og tengdar hugmyndir 46
2.3.6.1 Umbreytandi forysta (transformational leadership) 49
3 Aðferð 53
3.1 Tilgangur og rannsóknarspurningar 53
3.2 Rannsóknaraðferð 54
3.3 Þátttakendur 54
3.4 Gagnasöfnun 55
3.5 Mælitæki 56

3.5.1 Servant leadership Inventory (SLI) ... 56
3.5.2 Áreiðanleiki og réttmæti SLI ... 56
3.5.3 Mælingar á starfsánægju ... 57
3.5.4 Maslach Burnout Inventory (MBI) ... 58
3.5.4.1 Áreiðanleiki og réttmæti MBI ... 59
3.5.5 Bakgrunnsspurningar ... 59
3.6 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsóknina ... 59
3.7 Framkvæmd ... 60
3.8 Tölfræðileg úrvinnsla ... 61
4 Niðurstöður ... 62
4.1 Þátttakendur ... 62
4.2 Viðhorf til þjónandi forystu ... 64
4.3 Líðan í starfi ... 67
4.3.1 Starfsánægja ... 67
4.3.2 Tilfinningaleg örmögnun í starfi ... 68
4.4 Tengsl þjónandi forystu við starfsánægju ... 70
4.5 Tengsl þjónandi forystu við tilfinningalega örmögnun ... 71
5 Umræða ... 73
5.1 Vægi þjónandi forystu meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum ... 73
5.2 Starfsánægja meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum 74
5.3 Tilfinningaleg örmögnun meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum ... 75
5.4 Tengsl þjónandi forystu við líðan í starfi ... 76
5.5 Tillögur að úrbótum ... 79
5.5.1 Hvað getur stjórnandi gert til að auka vellíðan starfsmanna? ... 80
5.5.2 Hvaða þættir í starfsumhverfinu auka vellíðan starfsmanna? ... 80
5.6 Styrkleikar og veikleikar rannsóknarinnar ... 81
5.7 Þörf fyrir frekari rannsóknir ... 82
Heimildaskrá ... 84
Viðauki ... 94

Töfluskrá

Tafla 1. Samanburður á lykilþáttum þjónandi forystu. 35

Tafla 2.Yfirlit rannsókna um þjónandi forystu. 44

Tafla 3. Tengsl þátta þjónandi forystu og umbreytandi forystu (van Dierendonck og Nuijten 2010, bls. 259). 51

Tafla 4. Samantekt á helstu kostum og göllum netkannana umfram póstkannanir. 55

Tafla 5. Fjöldi þjónustustarfsmanna í hverju fyrirtæki og þátttakenda 63

Tafla 6. Bakgrunnur þátttakenda 64

Tafla 7. Meðaltal, staðalfrávik og áreiðanleikastuðlar þjónandi forystu og stakra þátta. 65

Tafla 8. Munur á þjónandi forystu milli aldurshópa. 66

Tafla 9. Starfsánægja 67

Tafla 10. Munur á starfsánægju milli aldurshópa. 68

Tafla 11. Tíðni tilfinningalegrar örmögnunar samkvæmt Maslach o.fl. (1996) og hlutfall af heild 69

Tafla 12. Munur á tilfinningalegri örmögnun milli aldurshópa. 70

Tafla 13. Tengsl starfsánægju við þætti þjónandi forystu. 71

Tafla 14. Tengsl tilfinningalegrar örmögnunar í starfi við þætti þjónandi forystu. 72

1 Inngangur

Ísland stendur á tímamótum um þessar mundir. Í lok árs 2008 var fótunum kippt undan íslensku efnahagskerfi með hræðilegum afleiðingum. Mikill samdráttur varð í öllu samfélaginu, verðbólga jókst og gengi krónunnar var í frjálsu falli. Þetta hafði þau áhrif að skera varð niður í opinbera geiranum, fyrirtæki urðu gjaldþrota, atvinnuleysi jókst, húsnæðislán sem og önnur lán hækkuðu uppúr öll valdi og þannig mætti lengi telja. Fólkið í landinu var statt í ólgusjó óvissu, reiði og óréttlætis. Búsáhaldabyltingunni var hrint af stað af fólki í landinu sem krafðist réttmætis og úrlausna á skuldavandanum. Krafa fólks var að fá nýja stjórnendur og nýja stjórnunarhætti fyrir landið og meðal fjármálafyrirtækja og láta þá sem höfðu staðið vaktina sæta ábyrgð á því sem hafði farið úrskeiðis.

Ástæður hrunsins má í grófum dráttum rekja til spillingar, óvarfærni, kjarkleysis, skorts á eftirliti og siðareglum og síðast en ekki síst skorts á gagnrýninni hugsun. (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Ári eftir hrunið var boðað til þjóðfundar þar sem fólki gafst kostur á að koma með tillögur og hugmyndir að því þjóðfélagi sem Íslendingar vilja sjá verða að veruleika á komandi árum. Tillögurnar voru svo dregnar saman og settar fram í gildi, þemu og framtíðarsýn. Þau gildi sem voru hvað mest nefnd voru heiðarleiki, réttlæti, virðing, jafnrétti, ábyrgð, kærleikur og frelsi (Þjóðfundur, e.d.). Ef við berum saman helstu ástæður hrunsins og svo gildin frá þjóðfundinum þá sést að þau kallast mörg á. Við hreinlega skiptum spillingu út fyrir heiðarleika, ábyrgð út fyrir skort á eftirliti og ábyrgðarleysi og svo framvegis. Þessi gildi eru því góð leið að betra samfélagi þar sem heiðarleiki, réttlæti, virðing, jafnrétti, ábyrgð, kærleikur og frelsi ríkir.

Þá vaknar spurningin hvernig innleiðum við slík gildi í fyrirtæki og samfélagið í heild? Hvar byrjum við? Réttast væri að byrja á því að skoða hvað hefur virkað vel hingað til. Skoða hvað rannsóknir hafa sýnt fram á og hvað sagan hefur kennt okkur. Við veltum upp spurningum eins og, hvernig stjórnunarstíll er vænlegastur til árangurs? Hvað ber að hafa í huga sem stjórnandi og hvað ber að forðast?

Eftir ítarlega leit að rannsóknum á árangursríkum stjórnunarstíl og skrifum sérfræðinga á sviði mannauðsstjórnunar varð einn stjórnunarstíll ofan á, þjónandi forysta. Þjónandi forysta á margt sammerkt með gildunum sem fram komu á þjóðfundinum, en þjónandi forysta snýst í megindráttum um að sá sem veitir forystu á að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því að njóta sín í starfi og þroskast. Þetta gerir hann með því að sýna umhyggju, vera til taks og hlusta á starfsfólk sitt. Með þessu móti öðlast leiðtoginn traust og hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins eykst (Greenleaf, 1977/2002). Margar rannsóknir á þjónandi forystu hafa sýnt fram á jákvæð áhrif þjónandi forystu á starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Anderson, 2005; Cerit, 2009; Drury, 2004; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009; Jenkins og Stewart, 2010; Johnson, 2008; Rude, 2004) og við vellíðan í starfi (Rude, 2004; van Dierendonck og Nuijten, 2010). Sérstaðan sem þjónandi forysta hefur umfram aðra stjórnunarstíla er sú að þeir sem tileinka sér hana hafa hana alltaf að leiðarljósi, bæði í starfi sínu og daglegu lífi. Þjónandi forysta er því meira en bara stjórnunarstíll, hún er lífstíll (Greenleaf, 1970/2008) og hugmyndafræði (Prosser, 2010).

Vandinn við þjónandi forystu er aftur á móti sá að hún hefur ekki verið mikið rannsökuð þó rannsóknunum fari sífellt fjölgandi. Til þess að auka hagnýtingu rannsóknarinnar var ákveðið að skoða hóp sem hefur ekki verið rannsakaður í tengslum við þjónandi forystu né líðan í starfi hér á landi. Það eru þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum, en sá hópur starfsmanna fer sífellt stækkandi og krafan um að vera með hæfa starfsmenn eykst með auknum tækniframförum. Meðal þjónustufyrirtækja sem selja sambærilegar vörur og/eða þjónustu, þá er það oftar en ekki mannlegi þátturinn í þjónustunni sem greinir fyrirtækin í sundur og veitir jafnvel samkeppnisforskot (Berry, 1987; Lockwood, 2007). Því er mjög athyglisvert og gagnlegt að skoða þennan hóp og átta sig á líðan þeirra í starfi og þeim stjórnunarháttum sem eru við lýði innan upplýsingatæknifyrirtækja.

1.1 Þjónustustarfsmenn

Þjónustustarfsmenn sinna fyrst og fremst því hlutverki að þjónusta viðskiptavini. Starf þeirra krefst mikilla samskipta við annað fólk og felst oft í úrlausn vandamála. Þetta tvennt leiðir af sér auknar líkur á því að starfsmaður brenni út í starfi (Maslasch, 1978). Starfsmaður sem er útbrunninn í starfi er óánægður, afkastar litlu og veitir verri

þjónustu en ella (Leiter og Maslach, 1988; Maslach og Goldberg, 1998; Maslach og Jackson, 1979). Rannsóknir hafa ítrekað sýnt fram á að ánægðir starfsmenn veita betri þjónustu (Hartline og Ferrell, 1996; Homburg og Stock, 2004; Schneider, 1980; Yee, Yeung og Cheng, 2008; Yoon og Suh, 2003). Þjónustustarfsmenn eru einskonar milliliðir milli fyrirtækis og viðskiptavina og því skiptir miklu máli að viðmót þeirra sé gott og þeir veiti góða þjónustu. Þá reynir á leiðtogann að draga fram það besta hjá starfsmönnum sínum og skapa þeim góðar aðstæður þar sem þeir blómstra. Það er einmitt það sem þjónandi leiðtogi gerir, hann þjónustar starfsmenn sína og hefur hagsmuni þeirra ávallt að leiðarljósi. Samkvæmt Robert K. Greenleaf, sem er einn af frumkvöðlum þjónandi forystu, ætti þjónusta að vera eitt aðaleinkenni forystu (Greenleaf, 1970/2008).

1.2 Markmið og rannsóknarspurningar

Tilgangur þessarar rannsóknar er eins og áður segir að skoða þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi og líðan þjónustustarfsmanna þessara fyrirtækja. Rannsóknin er liður í rannsóknarsamstarfi þekkingarseturs um þjónandi forystu hér á Íslandi og Dirk van Dierendonck við Erasmusháskólann í Hollandi. Rannsóknarspurningarnar sem leita á svara við eru eftirfarandi:

1. Hvert er mat þjónustustarfsmanna á vægi þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja?

2. Eru þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum ánægðir í starfi?

3. Upplifa þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum tilfinningalega örmögnun í starfi?

4. Eru tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar í starfi hins vegar?

Rannsóknin hefur bæði hagnýtt og fræðilegt gildi. Hagnýtt gildi hennar felst í þeim upplýsingum sem rannsóknin gefur um líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum og hversu mikið þjónandi forysta er við lýði hjá yfirmönnum fyrirtækjanna. Fræðilegt gildi hennar felst meðal annars í þeirri viðbót sem er þróun á mælitækinu Servant Leadership Inventory í íslenskri þýðingu og það gildi sem hún hefur

fyrir þjónandi forystu almennt. Því eins og fram kom hér á undan þá hefur þjónandi forysta ekki verið mikið rannsökuð og sér í lagi ekki hér á landi.

Rannsókninni er því ætlað að hafa hagnýtt gildi fyrir samfélagið og fræðimenn á sviði mannauðsmála. Rannsóknin verður vonandi líka hvatning fyrir stjórnendur að tileinka sér þjónandi forystu og innleiða í fyrirtæki.

2 Fræðilegur bakgrunnur

2.1 Líðan í starfi

Ávinningurinn af því að hafa góða og áreiðanlega þjónustustarfsmenn innan þjónustufyrirtækja er mikill. Fyrirtækin eru algjörlega háð þjónustustarfsmönnum sínum. Þeir eru í aðalhlutverki við að þjónusta viðskiptavini og halda þannig fyrirtækinu gangandi. Í raun má segja að starfsmenn séu ein af dýrmætustu auðlindum þjónustufyrirtækja. Því er mikilvægt að huga vel að því að starfsmönnum líði vel í vinnu sinni. Hér verður sjónum beint að líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum og kannað hvort þjónandi forysta, sem síðar verður fjallað um, hafi áhrif á líðan þeirra.

Á tímum eins og í dag, sem einkennast af mikilli og hraðri tækniþróun, er mikilvægt að vera með vel þjálfað og ánægt starfsfólk. Meðal þjónustufyrirtækja sem selja sambærilegar vörur og/eða þjónustu, er það oftar en ekki mannlegi þátturinn í þjónustunni sem greinir fyrirtækin í sundur og veitir jafnvel samkeppnisforskot (Berry, 1987; Lockwood, 2007). Með því að huga vel að mannlega þættinum sem felst í þeirri þjónustu sem starfsmenn veita geta fyrirtæki aukið líkur sínar á varanlegu samkeppnisforskoti. En hvernig er hægt að fá starfsmenn til að veita góða þjónustu? Jú, rannsóknir hafa sýnt að ánægðir starfsmenn veita betri þjónustu en aðrir starfsmenn (Hartline og Ferrell, 1996; Homburg og Stock, 2004; Schneider, 1980; Yee o.fl., 2008; Yoon og Suh, 2003). Svo virðist líka vera sem gæði þeirrar þjónustu sem veitt er sé nátengd því hvernig þjónustustarfsmenn upplifa starf sitt, fyrirtækið og samstarfsfólk og að þeim mun ánægðari sem það er í vinnu sinni þeim mun líklegri eru þeir til að sýna meiri tryggð gagnvart vinnustaðnum og afkasta meiru (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger, 2008). Margar rannsóknir hafa sýnt fram á það sama, ánægðir starfsmenn eru líklegri til að sýna tryggð við fyrirtækið og halda áfram að vinna fyrir það (Krug, 2003; Locke og Lathman, 1990; Ruyter, Wetzels og Feinberg, 2001). Einnig hefur verið sýnt fram á að fyrirtæki sem hafa starfsmenn sem leggja sig fram við að skila sem bestum árangri eru einnig líklegri til að ná samkeppnisforskoti (Dyne, Graham og Dienesch, 1994). Svo starfsánægja er forsenda góðrar þjónustu og góð þjónusta

forsenda aukins samkeppnisforskots. Því er mjög mikilvægt að huga vel að líðan starfsmanna.

2.1.1 Starfsánægja

Mikið hefur verið fjallað um starfsánægju og er hún í raun eitt vinsælasta viðfangsefni í vinnusálfræði (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Fræðimenn hafa komið fram með margar skilgreiningar á starfsánægju í gegnum tíðina en nú á tímum eru menn yfirleitt sammála um að starfsánægja sé í einfaldaðri mynd byggð upp af þeim tilfinningum og viðhorfum sem starfsmaður hefur til vinnu sinnar (Riggio, 2008).

Líta má á starfsánægju á tvenna vegu. Annars vegar sem samansafn tengdra viðhorfa til tiltekinna þátta starfsins, það er, þáttanálgun (*facet satisfaction*) þar sem skoðaðir eru einstaka þættir starfsins, svo sem, kjör, stöðuhækkunarmöguleikar, samstarfsfólk og yfirmenn. Hins vegar má líka líta á starfsánægju sem almennt viðhorf til starfsins (*global satisfaction*), sem er yfirleitt mæld með einni spurningu um viðhorf starfsmanns til starfsins í heild. Almenn nálgun hentar vel þegar tilgangur rannsóknar er að fá fram almennt viðhorf til starfsins, það er hvort starfsmenn séu almennt ánægðir eða ekki. En til þess að greina hvaða þættir það eru sem valda til að mynda óánægju þá getur reynst vel að nota báðar aðferðir samhliða (Ásta Bjarnadóttir, 2000; Riggio, 2008).

Kenningum um starfsánægju má skipta í fjórar meginstefnur. Fyrsta stefna kom fram um aldamótin 1900, hún hefur oft verið kennd við Frederick Taylor og kallast vísindaleg stjórnun (*scientific management*). Vísindaleg stjórnun gerir ráð fyrir að efnisleg umbun eins og peningar sé eina hvatningin sem drífi starfsmenn áfram og því ætti að borga laun í samræmi við afköst. Hugmyndir um að ánægja eða vellíðan í starfi gæti orðið til þess að starfsmenn legðu sig meira fram voru óþekktar. Stefnan hefur reynst nokkuð lífseig, sem sést best á því að enn í dag tíðkast víðsvegar bónus- og afkastahvetjandi launakerfi (Ásta Bjarnadóttir, 2000; Riggio, 2008).

Næsta stefna kom fram á fjórða tug síðustu aldar. Hún á rætur að rekja í verksmiðju í Hawthorne í Bandaríkjunum, en þar voru vinnusálfræðingar að rannsaka áhrif vinnuumhverfis á afköst starfsmanna. Rannsóknirnar leiddu í ljós mikilvægi þess að huga vel að félagslegum þáttum innan vinnustaðarins, þörfum starfsmanna, góðu skipulagi og sameiginlegri stjórnun og ákvarðanatöku fyrir afköst starfsmanna. Þessi rannsókn

markaði tímamót í athugunum á vinnutengdri hegðun og í kjölfarið var farið að líta á starfsmenn sem tilfinningaverur (Ásta Bjarnadóttir, 2000; Riggio, 2008).

Þriðja stefnan beinir sjónum sínum fyrst og fremst að innihaldi og eiginleikum starfsins sjálfs þegar leitað er orsaka starfsánægju. Það eru í raun þættir eins og uppbygging og skipulag vinnunnar, fjölbreytni í verkefnum, upplifun starfsmanna að þeir séu að nýta getu sína og hæfni og að þeir séu sjálfstæðir, sem skipta máli. Einnig er mjög mikilvægt að starfsmenn fái að vinna verkin frá upphafi til enda þannig að þeir sjái afrakstur vinnu sinnar og síðast en ekki síst þarf að hanna störfin þannig að þau veiti nauðsynlega hvatningu og endurgjöf. Þessi starfstengda nálgun kemur skýrast fram í starfshönnunarkenningu (*job characteristics model)* Hackmans og Oldhams frá áttunda áratugnum, en hún felur í sér að endurhanna störf þannig að þau veiti starfsmönnum ánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000; Riggio, 2008).

Fjórða og nýjasta nálgunin hvetur til þess að skoða starfsmanninn sjálfan og skoða að hve miklu leyti starfsánægja byggist á eiginleikum hans. Einstaklingsbundnar breytur á borð við aldur, kyn og menntun hafa verið skoðaðar sem áhrifaþættir varðandi starfsánægju. Einnig hafa persónuleikaþættir eins og jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð (*positive and negative affectivity)* verið taldir hafa áhrif á starfsánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Jafnvel þótt uppi séu ólíkar kenningar um hvað starfsánægja feli í sér er alveg ljóst að starfsánægja hefur áhrif á líðan starfsmanna.

Settar hafa verið fram kenningar um tengsl lífsánægju og starfsánægju. Ein slík kenning fjallar um það hvernig ánægja á einu sviði geti smitað út frá sér (*spillover theory)*. Það er segja að ef starfsmaður er til að mynda ánægður heima fyrir getur sú ánægja smitast í starf hans og hann einnig verið ánægður þar. Í rannsóknarsamantekt (*meta-analysis*) þar sem 34 rannsóknir á starfsánægju og lífsánægju voru skoðaðar kom fram að meðalfylgni á milli þessara breyta reyndist vera 0,44 (Tait, Padgett og Baldwin, 1989).

2.1.1.1 Starfsánægja þjónustustarfsmanna

Rannsóknir á starfsánægju sýna flestar fram á að starfsmenn sem eru ánægðir í starfi veita betri þjónustu en þeir starfsmenn sem upplifa sig óánægða í starfi (Hartline og Ferrell, 1996; Homburg og Stock, 2004; Schneider, 1980; Yee o.fl., 2008; Yoon og Suh, 2003). Í rannsókn sem gerð var meðal 97 framlínustarfsmanna í þjónustufyrirtæki á

Nýja Sjálandi komu í ljós jákvæð tengsl starfsánægju og tryggðar við fyrirtækið (*organizational commitment*) annars vegar og starfsánægju og þess hvernig tekst til við að leysa tæknilega vandamál hins vegar. Einnig kom í ljós að starfsánægja hafði betra forspárgildi en tryggð við fyrirtækið þegar hún var borin saman við það hversu líklegt starfsfólk var til segja starfi sínu lausu (Ashill, Rod og Carruthers, 2008). Störf þjónustustarfsmanna í tæknifyrirtækjum byggjast að mestu leyti á úrlausnum vandamála. Þeir þjónustustarfsmenn sem vinna í símaverum þurfa að mæta kröfum viðskiptavina, fyrirtækis og yfirmanna samhliða því að sýna gott viðmót og veita góða þjónustu. Þessar miklu kröfur hafa leitt til þess að þjónustustarfsmenn í símaverum upplifa oft miklar streitu. Rannsókn sem gerð var meðal þjónustustarfsmanna í símaverum leiddi í ljós að sá þáttur starfsins sem hafði mest áhrif á upplifun starfsmanna á streitu var sjálfræði í starfi eða sú upplifun að geta sjálfur tekið ákvarðarnir er varða starfið og hvernig þú innir það af hendi. Starfsánægja hafði einnig áhrif á streitu, en þeir þjónustustarfsmenn sem voru ánægðir í starfi voru ólíklegri til að upplifa streitu. Þeir þjónustustarfsmenn sem upplifðu sig ánægða í starfi voru einnig afkastameiri og ólíklegri til að segja starfi sínu lausu (Ruyter, o.fl., 2001).

Jafnvel þótt starfsánægja sé mikið rannsökuð þá fundust engar íslenskar rannsóknir sem mæla starfsánægju þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum. Rannsóknir á starfsánægju meðal hópa sem vinna við að þjónusta fólk sýna meðal annars fram á að tæp 80% starfsmanna banka og sparisjóða eru frekar oft eða mjög oft ánægðir í starfi sínu svona almennt litið (Ásta Snorradóttir, 2009). Rannsóknir á líðan heilbrigðisstarfsmanna gefa svipaðar niðurstöður, en 82,1% hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á Landspítala háskólasjúkrahúsi eru ánægð/ir/ar eða mjög ánægð/ir/ar í starfi (Gunnarsdóttir, o.fl. 2009).

2.1.2 Áhrifaþættir starfsánægju

Til þess að stuðla að ánægju starfsmanna þarf að gera sér grein fyrir því hvaða þættir valda því að starfsmenn eru ánægðir og upplifi sig ekki útbrunna í starfi. Árið 2004 gerði Arney Einarsdóttir rannsókn þar sem lagt var mat á helstu áhrifavalda starfsánægju. Mælitækið sem lagt var fyrir í tólf íslenskum fyrirtækjum ber nafnið Evrópska starfsánægjuvísitalan (EEI). Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að starfsskilyrði hafa hlutfallslega mest áhrif á starfsánægju með 35% vægi. Í öðru sæti var þátturinn

ímynd með 20% vægi, í þriðja sæti starfsþróun með 18% vægi og í fjórða sæti laun og kjör með 11% vægi (Arney Einarsdóttir, 2004). Þegar fjallað er um starfsánægju er venjan sú að skipta þáttunum sem hafa áhrif á starfsánægju í tvennt, annars vegar í starfstengda þætti og hins vegar í persónubundna þætti. Dæmi um starfstengda þætti eru ytri þættir eins og kaup og kjör, stuðningur yfirmanna og samstarfsfólks, möguleikar á starfsþróun, inntak starfsins og starfsskilyrði. Dæmi um persónubundna þætti eru kyn, persónuleikaþættir, aldur og menntun (Ásta Bjarnadóttir, 1994).

Frederick Herzberg fjallar einnig um þessa innri og ytri þætti sem hafa áhrif á líðan í starfi. Hann setti fram tveggja þátta kenningu (*two-factor theory*), þar sem hann bendir á að starfsánægja og starfsóánægja væru ekki mælanleg á einni einhliða vídd, heldur væru þetta tvær óháðar víddir. Herzberg fann það út að vissir þættir leiddu til starfsóánægju ef þeir voru ekki til staðar, þessa þætti kallaði hann viðhaldsþætti eða ytri þætti (*extrinsic*), þessir þættir eiga það sameiginlegt að lýsa ytri aðstæðum, svo sem vinnuaðstöðu og starfsöryggi. Hvatningarþættir eða innri þættir (*intrinsic*) eins og árangur, viðurkenning, ábyrgð og möguleiki á frama, fullnægja innri þörfum og auka starfsánægju séu þeir til staðar (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993).

Sökum þess hversu huglæg starfsánægja er þá er ekki hægt að alhæfa um það hvaða þættir stuðla að starfsánægju starfsmanns. Þó hefur verið sýnt fram á að starfsánægja er einn þeirra þátta sem veldur því að starfsfólki líður vel í vinnu sinni, aðrir þættir sem hafa einnig áhrif eru vinnutengd streita, helgun í starfi (*job engagement*) og kulnun í starfi (*burnout*), (Cropanzano og Wright, 2001).

2.1.3 Tilfinningaleg örmögnun

Kulnun í starfi hefur að öllum líkindum fylgt mannkyninu frá upphafi, en það var þó ekki fyrr en á áttunda áratugi 20. aldarinnar sem fræðimenn og rannsakendur fóru að skoða kulnun í starfi sérstaklega. Ameríski geðlæknirinn Herbert Freudenberger er almennt talinn fyrstu manna til að fjalla fræðilega um kulnun í starfi. Hann skrifaði grein árið 1974 þar sem hann kynnir hugtakið og lýsir einkennum kulnunar í starfi. Um svipað leyti setti félagssálfræðingurinn Christina Maslach fram kenningar sínar um kulnun í starfi, sem hún byggði á rannsóknum sem hún hafði unnið að sjálfstætt. Þessar rannsóknir beindust að því að skoða hvernig starfsfólk í streituvaldandi störfum tekst á við erfiða andlega þætti í starfinu. Hún skoðaði meðal annars sérstaklega hvernig starfsfólk ver

sjálft sig með aðferðum eins og að sýna einstaklingum lítinn áhuga eða jafnvel ómanngera þau, það er, ímynda sér að þetta séu ekki raunverulega manneskjur sem það er að fást við. Maslach setti jafnframt fram nafnið *burnout* eða kulnun (Schaufeli og Entzmann, 1998). Hugtakið kulnun í starfi náði ekki athygli fólks fyrr en um miðjan sjöunda áratuginn, ástæðuna má rekja til þess að á þeim tíma fór einstaklingshyggjan að ryðja sér til rúms í samfélaginu. Einstaklingshyggjan leiddi til þess að fólk fór að leita meira til fagfólks í stað vina og ættingja með vandamál sín svo álag á heilbrigðisstarfsmönnum og þeim sem vinna í umönnunarstörfum, þar sem kulnun gerir helst vart við sig, jókst til muna (Schaufeli, Maslach og Martek, 1993).

Christina Maslach brautryðjandi í rannsóknum á kulnun í starfi, skilgreinir kulnun í starfi sem þrálát viðbrögð við ýmsum streituvöldum á vinnustað. Þessir streituvaldar geta bæði verið tilfinningalegs og samskiptalegs eðlis (Maslach, 2003). Maslach (1982) talar jafnframt um það í bók sinni, *Burnout – the cost of caring,* að kulnun í starfi sé oft afleiðing af viðvarandi tilfinningalegu álagi sem verður oft til vegna þess að starfsmaður vinnur að miklu leyti við að hjálpa fólki sem á við vandamál að stríða. Starfsmenn upplifa sig ofhlaðna tilfinningalega, sem þróast svo oft út í tilfinningalega örmögnun, sem leiðir svo til þess að starfsmenn upplifa sig uppþornaða, orkulausa og hafa hvorki þrótt né getu til að sinna starfi sínu lengur. Schaufeli og Entzmann (1998) lýsa kulnun í starfi sem viðvarandi neikvæðu hugarástandi í tengslum við vinnu. Þeir segja jafnframt að kulnun í starfi einkennist fyrst og fremst af örmögnun eða uppgjöf, sem sé til komið því starfsmaður upplifi streitu og að hann afkasti ekki jafn miklu og áður. Verði ástandið eða upplifunin viðvarandi er hætta á að vandamálið vindi upp á sig og aðgerðaleysið sem oft fylgir kulnuninni verði til þess að ekkert sé gert til að vinna sig út úr ástandinu.

Um skeið hafa fræðimenn reynt að greina hvað kulnun í starfi feli í sér. Rannsóknir, vettvangsathuganir og viðtöl benda á að almennt megi lýsa kulnun í starfi með þríþáttalíkani sem kennt hefur verið við Maslach (Maslach, 1998; Maslach og Goldberg, 1998; Maslach, 2003).

1. Tilfinningaleg örmögnun (*emotional exhaustion*) felur í sér að viðkomandi finnist sér misboðið í starfi, er úrvinda og uppgefinn, á erfitt með að slaka á og orkar ekki að horfast í augu við næsta dag. Maslach (1982) segir að þessi þáttur sé

kjarni kulnunarhugtaksins og samkvæmt Maslach og félögum (2001) er örmögnunin helsti og augljósasti þáttur kulnunar.

2. Hlutgerving *(cynicism)* felur í sér tilhneigingu starfsmannsins til þess að fjarlægja sig frá viðfangsefnum sínum með því að leiða hjá sér þá eiginleika sem gera það sérstakt. Þetta er gert til þess að vernda sjálfan sig og finnast kröfurnar sem settar eru viðráðanlegar. Þessi fjarlægð endurspeglast oftar en ekki í kaldhæðnum viðhorfum og neikvæðum tilfinningum í garð þeirra sem eiga í hlut (Maslach, 2003).

3. Minnkandi starfsárangur *(lack of personal accomplishment*) felur í sér upplifun starfsmannsins á minni afköstum í starfi eða hrakandi getu og hæfni í starfi. Starfsmaður upplifir verkefnin sem hann þarf að sinna sem erfið og að framlag hans skipti ekki máli. Þetta getur meðal annars leitt til þess að starfsmaður upplifir sig gagnslausan (Maslach og Goldberg, 1998; Maslach, 2003).

Maslach og Goldberg (1998) benda á að rannsóknir hafa sýnt fram á að sama hvers eðlis kulnun í starfi sé þá eru alltaf þrjú einkenni sem fylgi kulnuninni. Það fyrsta er ójafnvægi, en með því er átt við að ætlast er til mikils af starfsmanninum og hann hafi í raun ekki úrræði til þess að mæta þessum kröfum. Annað einkennið er að þetta ástand er viðvarandi en ekki tímabundið vandamál. Þriðja einkennið felur í sér baráttu, annað hvort við yfirmann, samstarfsfólk eða viðskiptavini, eða milli þeirra krafan sem gerðar eru á hann í vinnunni. Þessi einkenni gera það að verkum að starfsmenn hafa ekki bjargráð til að standast kröfurnar sem settar eru á þá, sem skapar spennu og veldur því að þeir verða uppgefnir og draga sig í hlé.

Eins og umfjöllunin hér að ofan gefur til kynna lýsir kulnun í starfi neikvæðu ástandi þar sem starfsmaður upplifir sig útbrunninn í starfi (Maslach og Goldberg, 1998; Maslach, Schaufeli og Leiter, 2001). Jákvæð andstæða kulnunar er því helgun í starfi en hún lýsir ástandi þar sem starfsmaður upplifir hæfilegt vinnuálag, sjálfræði, viðurkenningu í starfi, réttlæti og að starfið sem hann innir af hendi þjóni vissum tilgangi (Maslach og félagar, 2001). Helgun í starfi felur í sér að starfsmaður er virkur og jákvæður í garð starfsins sem hann sinnir (Maslach og Goldberg, 1998). Helgun í starfi hefur verið tengd við góða líðan í starfi (Rothmann, 2008).

Starfsánægja hefur verið rannsökuð í tengslum við kulnun í starfi það er að segja, kannað hefur verið hvort tengsl séu milli starfsánægju og kulnunar í starfi. Niðurstöður slíkra rannsókna benda flestar til að neikvæð tengsl séu milli kulnunar í starfi og starfsánægju þar sem lítil kulnun haldist í hendur við aukna starfsánægju og öfugt. Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) benda á að neikvæða fylgnin mælist yfirleitt á bilinu 0,4 til 0,52 milli þessara hugsmíða.

Wolpin, Burke og Greenglass (1991) gerðu langtímarannsókn með það fyrir augum að kanna þessi tengsl. Niðurstöður þeirra leiddu í ljós að meðalsterk neikvæð tengsl eru milli starfsánægju og tilfinningalegrar örmögnunar. Í rannsókn Babakus, Cravens, Johnston og Moncrief (1999) kom einnig fram neikvætt samband milli þessara hugsmíða meðal starfsmanna í alþjóðlegu þjónustufyrirtæki. Samhljóða niðurstöður fengust hjá Jaramillo, Mulki og Locander (2006) þegar viðhorf starfsmanna hjá fjármálafyrirtæki í Ekvador voru könnuð. Í rannsókn þar sem skoðaðir voru þjónustufulltrúar í símaveri kom einnig í ljós að tengsl voru milli þessara hugsmíða (Singh, Goolsby og Rhoads, 1994). Svo virðist því vera sem flestar rannsóknir sem kannað hafa þessi tengsl sýni fram á að þau séu neikvæð en þó eru til rannsóknir sem hafa sýnt fram á að engin tengsl séu milli starfsánægju og kulnunar í starfi. Til að mynda sýndu niðurstöður Boles, Howard og Donofrio (2001) ekki fram á marktækt samband milli starfsánægju og kulnunar í starfi meðal þjónustustarfsmanna. Rannsókn Wright og Cropanzano (1998) sýndi jafnframt fram á að ekki væru marktæk tengsl þarna á milli.

Þó rannsóknum komi ekki fullkomlega saman um tengslin milli þessara hugsmíða þá er hvor hugsmíðin um sig hluti af líðan starfsmanna í starfi. Þegar skoðuð er hin hlið kulnunar, helgun í starfi sést að hún helst í hendur við starfsánægju (Rothmann, 2008). Svo leiða má líkur að því að starfsánægja tengist helgun í starfi eða kulnun á einhvern hátt, það er þó óvíst hvernig þessi tengsl koma til, þau gætu til að mynda komið fram vegna þriðju breytu svo sem lélegra vinnuaðstæðna. Án frekari rannsókna er þó ómögulegt að skera úr um það.

2.1.3.1 Tilfinningaleg örmögnun starfsfólks í þjónustustörfum

Þjónustustörfum sem fela í sér úrlausn vandamála og símasölu hefur fjölgað mikið undanfarin ár. Slík þjónustustörf kalla oft á mjög fyrirfram ákveðna hegðun, þar sem starfsfólkið hefur oft lítinn sveigjanleika til að koma til móts við kröfur og þarfir

viðskiptavina. Starfsmönnum sem sinna störfum sem fela í sér úrlausn vandamála og mikil samskipti við annað fólk er hættara við að brenna út í starfi en öðrum (Maslach, 1978) og því þarf að huga sérstaklega vel að þessum hópi starfsmanna. Starf þjónustustarfsmanna felur oftar en ekki í sér að vera einskonar milliliður milli fyrirtækis og viðskiptavinar. Oft og tíðum gera báðir aðilar kröfur á þjónustustarfsmanninn og þarf hann að finna lausn sem hentar báðum aðilum en jafnframt að vinna eftir vissum verklagsreglum. Þessar kröfur og þröngur vinnurammi gera þjónustustarfsmanninum stundum erfitt fyrir og því er hætt við að hann brenni út í starfi (Singh og félagar, 1994). Þjónustustarfsmenn gegna einnig því hlutverki að vera andlit fyrirtækis út á við og eru í beinum tengslum við viðskiptavini og þurfa því að sýna gott viðmót. Að þessu gefnu sést hversu mikilvægt það er að huga vel að líðan þjónustustarfsmanna í starfi sínu.

Rannsóknir hafa leitt í ljós að ánægðir starfsmenn veita betri þjónustu en aðrir starfsmenn (Hartline og Ferrell, 1996; Homburg og Stock, 2004; Schneider, 1980; Yee o.fl., 2008; Yoon og Suh, 2003). Þessar niðurstöður koma heim og saman við rannsóknarniðurstöður Maslach, Jackson og Goldberg, þar sem sýnt hefur verið fram á að kulnun í starfi getur dregið úr gæðum þeirrar þjónustu eða umönnunar sem starfsmaðurinn veitir (Maslach og Jackson, 1981; Maslach og Goldberg, 1998). Niðurstöður rannsókna hafa einnig sýnt fram á að afleiðingar tilfinningalegrar örmögnunar í starfi eru miklar, bæði fyrir starfsfólkið sem á í hlut og fyrir fyrirtækið eða stofnunina. Starfsfólk sem upplifir kulnun í starfi er líklegra til upplifa höfuðverki, kvef, mikla vöðvaspennu og meltingartruflanir, svefnleysi og háan blóðþrýsting (Leiter og Maslach, 2000). Kulnun starfsmanna hefur líka áhrif á fyrirtækið eða stofnunina í heild, því tengsl hafa fundist milli mikillar starfsmannaveltu, brottfalli og fjarveru starfsmanna, minni framleiðni og kulnunar (Cordes og Dougherty, 1993). Einnig hafa rannsóknir sýnt fram á tengsl kulnunar á vinnustað við slæman starfsanda, aukna starfsmannaveltu og fjarveru starfsmanna (Leiter og Maslach, 1988; Maslach og Jackson, 1979). Eins og umfjöllunin hér að ofan gefur til kynna er það mikilvægt fyrir skipulagsheildina og starfsmanninn sjálfan að starfsánægja sé til staðar.

Í rannsókn Deery, Iverson og Walsh (2002) skoðuðu þeir 614 starfsmenn hjá fimm símaverum hjá stóru áströlsku fjarskiptafyrirtæki. Rannsókninni var ætlað að greina hvaða þættir í starfi starfsfólksins leiddu til örmögnunartilfinningar, tíðni hennar og greina möguleg áhrif hennar á fjarvistir starfsfólks. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að tveir

þættir orsökuðu aðallega tilfinningalega streitu, það er dónalegir og frekir viðskiptavinir og strangar reglur um framkomu starfsfólksins. Einnig kom í ljós að það starfsfólk sem upplifði ósanngjarnan þrýsting yfirmanna á að lágmarka lengd símtala, var hættara við tilfinningalegri örmögnun í starfi. Mikið vinnuálag, endurtekningar í starfi og rík krafa um hraðari vinnubrögð leiddu líka til þess að starfsmenn upplifðu tilfinningalega örmögnun. Í ljós kom líka að líkurnar á tilfinningalegri örmögnun voru meiri ef starfsfólk upplifði möguleika sína til starfsþróunar og stöðuhækkana litla. Niðurstöður sýndu einnig að því meiri sem tilfinningalega örmögnunin mældist því meiri líkur á auknum fjarvistum. Þeir þjónustufulltrúar sem upplifðu meiri tilfinningalega örmögnun voru líklegri en aðrir til að vera oftar fjarverandi í einn til tvo daga í senn. Síðast en ekki síst kom í ljós að umhyggja stjórnenda fyrir velferð starfsmanna sinna hafði jákvæð áhrif á starfsmennina, það er, tilfinningalega örmögnun var minni ef starfsmenn upplifðu að yfirmenn þeirra voru tilbúnir að hlusta á starfstengd vandamál þeirra og reyna að aðstoða þá og styðja. Þessar rannsóknarniðurstöður benda á að stjórnendur spila stórt hlutverk í því að koma í veg fyrir að starfsmenn þeirra upplifi tilfinningalega örmögnun.

Singh og félagar (1994) rannsökuðu kulnun í starfi meðal þjónustufulltrúa. Úrtakið samanstóð af 377 þjónustufulltrúum sem störfuðu við símasölu, aðalstarf þeirra var því fólgið í að vera tengiliður milli fyrirtækisins og viðskiptavina. Rannsóknin leiddi í ljós að kulnun í starfi var meiri meðal þessa framlínufólks heldur en í stéttum sem hefur almennt verið talið hættast við að brenna út í starfi eins og meðal lögreglumanna, félagsráðgjafa og starfsfólks í heilbrigðisgeiranum. Samanlögð áhrif margra minni streituvalda í umhverfi starfsmannsins, svo sem óljósar starfskyldur (*role ambiguity*) og ósamrýmanleg hlutverk (*role conflict*), verða til þess að hann brennur út í starfi. Niðurstöður Singh og félaga leiddu einnig í ljós að kulnun í starfi hefur neikvæð áhrif á frammistöðu þjónustufulltrúa, það er segja þeir starfsmenn sem upplifðu sig útbrunna í starfi sinntu starfi sínu verr en aðrir starfsmenn. Niðurstöður þessara rannsókna sýna að þjónustustarfsmenn eru berskjaldaðir fyrir kulnun í starfi og eins og greint hefur verið frá áður þá er mjög mikilvægt að þjónustustarfsmönnum líði vel í vinnu sinni svo þeir veiti góða þjónustu og fyrirtækinu vegni vel.

2.1.4 Áhrifaþættir tilfinningalegrar örmögnunar

Mikið hefur verið skrifað um mögulegar orsakir tilfinningalegrar örmögnunar í starfi. Athyglin beinist þó einna helst að umræðunni um það hvort ástæður tilfinningalegrar örmögnunar í starfi megi finna hjá einstaklingnum sjálfum, Maslach (2003) bendir þó á að rannsóknir hafi sýnt fram á að svo sé yfirleitt ekki, stundum finnist einhver tengsl þarna á milli en þau séu ekki nógu mikil né nógu stöðugt til að hægt sé að segja að einstaklingurinn sjálfur sé ástæða þess að hann upplifi tilfinningalega örmögnun. Rannsóknir hafa sýnt að umhverfisþættir spá betur fyrir um tilfinningalega örmögnun í starfi en þættir sem liggja hjá einstaklingnum sjálfum. Þeir þættir sem virðast skipta mestu máli eru hversu miklar kröfur eru gerðar í starfinu og skortur á úrræðum til þess að mæta þessum miklu kröfum. Einnig virðast vinnuálag, persónulegir árekstrar og stuðningur annarra skipta töluverðu máli. Síðast en ekki síst skiptir líka máli að starfsmaður fái að vera með í ákvarðanatöku og ákvörðunum sem varða hann sjálfan og hvernig hann getur nýtt hæfni sína (Maslach og Goldberg, 1998). Maslach (1982) bendir jafnframt á að upplifun starfsmanna að þeir hafi sjálfsforræði skipti miklu máli. Ef starfsmaður skynjar að hann hefur lítið svigrúm til að hafa áhrif á starf sitt og þurfi einungis að hlýða skipunum leiðir það oft til þess að hann verður hlédrægur, afkastar litlu og brennur loks út í starfi. Því er mikilvægt að yfirmenn hafi hugfast að gefa starfsmönnum sínum umboð til athafna, setji á þá hæfilegar vinnukröfur og hafi þá með í ákvarðanatöku um starf sitt og nærumhverfi. Rannsókn þeirra Low, Cravens, Grant og Moncrief (2001) bendir jafnframt á að ástæða kulnunar er oftast sú að verk starfsmanna séu ekki nógu vel skilgreind og þau skarist þannig að starfsmaðurinn geti ekki sinnt þeim. Af þessu má draga þá ályktun að hægt sé að koma í veg fyrir kulnun og auka vellíðan í starfi ef stjórnun innan fyrirtækja og hönnun starfa sé þannig að reynt er að lágmarka þessi þætti sem auka líkur á því að starfsmenn brenni út.

Sett hefur verið fram líkan um varðveislu auðlinda (*conservation of resources model, COR*) til að útskýra meðal annars ástæður kulnunar í starfi. Líkanið gengur út á þá hugmynd að einstaklingar kappkosta við að ná í og viðhalda auðlindum sínum, en það eru þeir hlutir sem einstaklingurinn kann að meta. Þegar aðstæður eru aftur á móti þannig að einhverjum af þessum auðlindum eru ógnað kallar það fram streitu sem getur svo leitt til kulnunar. Samkvæmt COR líkaninu getur einstaklingur þó notað aðrar auðlindir til að vega upp á móti töpuðum auðlindum (Halbesleben, 2006; Hobfoll, 2001).

Til dæmis getur félagslegur stuðningur komið í staðinn fyrir eða styrkt aðrar auðlindir sem einstakling vantar og því jafnvel þótt laun lækki eða vinnan sé erfið þá getur félagslegur stuðningur unnið uppá móti því. Til þess að kanna þetta frekar gerði Halbesleben (2006) samantekt á niðurstöðum annarra rannsókna (*meta-analysis)* til að kanna samband kulnunar og félagslegs stuðnings. Niðurstöðurnar leiddu meðal annars í ljós að stuðningur frá samstarfsmönnum á vinnutíma dregur úr tilfinningalegri örmögnun á meðan annar félagslegur stuðningur dregur úr, hlutgervingur (*cynicisim)* og minnkandi starfsárangri *(feelings of inefficacy)*, sem eru hinar víddir kulnunar í starfi. Þessar niðurstöður eru skiljanlegar í ljósi þess að vinir, maki og aðrir fjölskyldumeðlimir geta verið skilningsríkir og sýnt samhyggð þegar einstaklingur kvartar yfir miklu vinnuálagi en þeir geta í raun ekki veitt raunverulega aðstoð með verkefnin sem liggja fyrir. Starfsfélagar geta aftur á móti veitt slíka aðstoð og þannig dregið úr örmögnun einstaklingsins. Útfrá þessum niðurstöðum má draga þá ályktun að stuðningur í vinnuumhverfinu sé mjög mikilvægur til þess að koma í veg fyrir að starfsmenn upplifi tilfinningalega örmögnun. Einnig getur annar stuðningur átt þátt í að vega upp á móti auðlindum sem starfsmenn upplifa sig hafa glatað. Ekki má svo gleyma að stuðningur yfirmanna sem og samstarfsmanna gegnir mikilvægu hlutverki í að koma í veg fyrir að starfsmenn upplifi sig örmagna og óánægða í vinnu sinni og stuðlar þannig að vellíðan (Halbesleben, 2006; Leiter og Maslach, 1988; Schaufeli og Entzmann, 1998).

2.2 Forysta og stjórnun

Mikið hefur verið rætt og skrifað um stjórnun og forystu í mannauðsstjórnun í dag en samt sem áður eru fræðimenn ekki sammála um hvernig sé best að skilgreina forystu *(leadership)* og hvort hún feli í raun það sama í sér og stjórnun *(management)*. Því virðist svo vera sem skilgreiningarnar sem settar hafa verið fram lýsi skynjun hvers og eins á því hvað felst í forystu. Í fræðilegri samantekt á kenningum um forystu kom í ljós að flestar skilgreiningarnar eiga það þó sameiginlegt að lýsa forystu sem ferli (*process)* sem hefur áhrif *(influence)* og hefur með hóp fylgjenda eða samstarfsfólks *(group context)* að gera, sem og markmiðasetningu *(goal attainment)* (Northouse, 2004). Fræðimenn eru heldur ekki á eitt sáttir um hvernig eigi að skilgreina stjórnun eða hvort og þá hvernig hún sé frábrugðin forystu.

Samkvæmt Bennis (2006) liggur meginmunurinn á stjórnendum og leiðtogum í því að stjórnendur *gera hlutina rétt* á meðan leiðtogar *gera réttu hlutina.* Bass og Riggio (2006) telja góða stjórnendur bjóða upp á fyrirsjáanleika og festu til að mæta kröfum um þjónustu og vöru en að góð forysta feli í sér að sjá fyrir nýjar leiðir og hvetja aðra til að fylgja sér þangað. Kotter (2001) bætir við að munurinn á leiðtogum og stjórnendum sé ekki síður falinn í því að leiðtogar hvetja starfsfólk sitt en stjórnendur fylgjast frekar með og lagfæra mistök. Einnig bendir hann á að í stórum fyrirtækjum er hlutverk stjórnenda oftar en ekki falið í því að halda uppi röð og reglu og fylgjast með þáttum eins og hagnaði og gæðum þeirrar þjónustu sem er veitt, en hlutverk leiðtogans felst frekar í að sinna breytingum.

Jafnvel þótt erfitt hafi reynst að finna eina algilda skilgreiningu á forystuhlutverkinu, má segja að eftirtalin atriði séu einkennisþættir hennar samkvæmt Hughes, Ginnett og Curphy (2009). Forysta er ferli, forysta á sér stað í hóp og forysta felur í sér að ná markmiði. Forystuleiðtogar geta öðlast vald sitt á ólíkan hátt. Leiðtogar geta bæði verið formlega skipaðir, til dæmis vegna stöðu sinnar innan skipulagsheildar, eða öðlast hlutverkið á óformlegan hátt, til dæmis með því að laða að sér samstarfsfólk og hafa þannig áhrif á það og vinnu þeirra (Bolden, 2004). Þeir sem eru óformlegir leiðtogar hafa yfirleitt ekki sama vald til þess að veita umbun eða fyrirskipanir en stjórna frekar með því að vera fyrirmyndir (Kotter, 1996).

2.3 Þjónandi forysta

2.3.1 Saga og bakgrunnur þjónandi forystu

Þjónandi forysta er ekki nýtt og framandi fyrirbæri heldur hefur hún verið meðal okkar í gegnum aldirnar. Jesú Kristur hefur til að mynda oft verið nefndur fyrirmynd þjónandi leiðtoga (Sendjaya og Sarros, 2002). Í Biblíunni kemur glöggt fram að Jesú boðaði þjónandi forystu, í Mattheusarguðspjalli má til að mynda lesa: „En Jesú kallaði þá til sín og mælti: „Þér vitið, að þeir, sem ráða yfir þjóðum, drottna yfir þeim, og höfðingjar láta menn kenna á valdi sínu. En eigi sé svo meðal yðar, heldur sé sá, sem mikill vill verða meðal yðar, þjónn yðar“ (Biblían, 1981).

Upphafsmaður hugmynda um þjónandi forystu í okkar samtíma er Robert K. Greenleaf (1904-1990). Hugtakið þjónandi forysta kom fyrst fram í riti hans*, The Servant as Leader*, árið 1970. Greenleaf starfaði lengst af sem framkvæmdastjóri stjórnunar og

rannsókna hjá fyrirtækinu AT&T. Eftir 40 ára starf hjá AT&T fór hann á eftirlaun og snéri sér að ritstörfum, kennslu og ráðgjöf um þjónandi forystu, við það starfaði hann í 25 ár. Hugmyndir Greenleaf um þjónandi forystu kviknuðu við lestur hans á bókinni „Journey to the East“ eftir Herman Hesse. Bókin lýsir pílagrímsför manna þar sem aðalpersónan Leó er þjónn þeirra. Leó syngur fyrir þá og heldur utan um hópinn með nærveru sinni, og þegar Leó hverfur svo á braut, tvístrast hópurinn. Sögumaðurinn í bókinni hitti Leó svo aftur nokkrum árum seinna og komst að því að Leó var í raun leiðtogi reglunnar sem fór fyrir pílagrímsförinni. Eftir að hafa lesið þessa sögu áttaði Greenleaf sig á því að góðir og árangursríkir leiðtogar eru fyrst og fremst þjónar. Sönn forysta felur í sér löngunina til að þjóna öðrum fyrst og fremst (Burkhardt og Spears, 2002; Greenleaf, 1970/2008).

Miðstöðvar þjónandi forystu er að finna víðsvegar um heiminn. Fyrsta miðstöðin var sett á fót árið 1964 af Greenleaf sjálfum. Hér á Íslandi var miðstöð þjónandi forystu opnuð árið 2010. Markmið miðstöðvanna er að elfa þekkingu og skilning á þjónandi forystu og stuðla að hagnýtingu hugmyndarinnar.

2.3.2 Hugmyndafræði

Hugmyndafræði þjónandi forystu byggir á því að leiðtoginn helgi sig því að þjóna og þróa með sér ákveðna eiginleika til lífstíðar og því megi líta á leiðtogahæfni hans sem lært ferli sem hann hefur tamið sér (Barbuto og Wheeler, 2006). Þjónandi forysta hefst með einlægum vilja til þess að þjóna öðrum, framar öllu öðru. Í ritgerð Greenleaf, *The Servant as Leader,* útskýrir hann að lykill að góðum árangri sem leiðtogi felist í því að vera fyrst og fremst þjónn. Meginhlutverk þjónandi leiðtoga sé að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þeirra og hjálpa þeim að njóta sín í starfi og þroskast. Þetta gerir hann með því að sýna umhyggju, vera til taks og hlusta á starfsfólk sitt. Með þessu móti öðlast leiðtoginn traust og hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins eykst (Greenleaf, 1977/2002).

Samkvæmt hugmyndum Greenleaf skiptast leiðtogar í tvennt, það er, leiðtogar sem eru fyrst og fremst leiðtogar og leiðtogar sem eru fyrst og fremst þjónar; þeir síðarnefndu einbeita sér að því uppfylla þarfir fylgjenda og spyrja sig að því hvernig þeir geti best þjónað öðrum, framar öllu (Greenleaf, 1970/2008; Spears, 2002). Samkvæmt Greenleaf ætti þjónusta að vera eitt aðaleinkenni forystu. Góð mælistika á þjónandi forystu er hvort fylgjendurnir séu heilbrigðir, frjálsir, sjálfstæðir, fróðir og líklegir til þess

að taka sjálfir upp þjónandi forystu (Greenleaf, 1970/2008). Þannig eru markmið þjónandi forystu að gera alla heilbrigða og láta þá blómstra og fyrirtæki ættu því að leitast eftir að byggja upp hóp starfsfólks sem mun vaxa, verða heilbrigðari, sterkari og sjálfstæðari. Það veitir forskot á önnur fyrirtæki sem hugsa aðeins til skemmri tíma og leitast ekki við að byggja upp starfsfólk sitt heldur nýta starfskrafta þess. Ef fyrirtækjum er umhugað um starfsfólk sitt og hugsar fyrst og fremst um hag þess mun það skila árangri, sérstaklega þegar til lengri tíma er litið (Greenleaf, 1977/2002).

Í bók sinni *The case for servant leadership* talar Kent M. Keith meðal annars um það hvernig margir leiðtogar sækist eftir meiri völdum, og hvernig valdafíknin geti orðið óstjórnleg og leiði oft til spillingar og óhamingju. Leiðtoginn spyr spurninga á borð við „Hvernig get ég öðlast meiri völd?“ og „Hvernig get ég fengið fólk til að gera ákveðna hluti?“. Hinn þjónandi leiðtogi byggir aftur á móti sína forystu á siðferðislegum grunni. Hann reynir að greina og mæta þörfum annarra og spyr því spurninga á borð við „Hvers þarfnast fólkið? Hvernig get ég aðstoðað það við að komast yfir það? Hvað þarf stofnunin mín að gera? Hvernig get ég auðveldað stofnuninni að gera það?“ Keith bendir jafnframt á að það sé viss þversögn falin í valdgiftinni. Sú þversögn byggist á því að þjónandi leiðtogi getur öðlast vald án þess að biðja um það né sækjast eftir því. Fólk treystir þjónandi leiðtoganum og veit að hann notar valdið til góða og er því viljugt til þess að gefa honum vald án þess að hann sækist eftir því (Keith, 2008).

Í þjónandi forystu er áhersla lögð á að gefa starfsfólkinu svigrúm til að þroskast sem persónur og koma til móts við þarfir þess til að það nái árangri í starfi. Einnig leggur þjónandi forysta mikið upp úr því að mæta starfsfólki sínu á jafningjagrunni og lítur svo á að æðsta markmiðið sé að þjónusta starfsfólkið, viðskiptavinina, skipulagsheildina eða samfélagið í heild, frekar en að huga að eigin hagsmunum og virðingu (Dyck og Schroeder, 2005; Greenleaf, 1970/2008; Greenleaf, 1977/2002). Þjónandi forysta felur því í sér innri hvöt einstaklings til að setja sig í spor annarra með það að takmarki að efla þá til vaxtar, sjálfstæðis, visku og heilbrigðis.

Auðmýkt er einn helsti styrkur þjónandi forystu. Auðmýkt felur meðal annars í sér að nota orð eins og „við“ í staðinn fyrir „ég“ og gefa þannig öðrum heiðurinn. Í auðmýktinni felst einnig sú trú að þjónandi leiðtoginn sé engu æðri samstarfsfólki sínu og að einn dag geti fylgjandinn orðið leiðtogi sjálfur (Anderson, 2003). Þjónandi forysta hefur verið

gagnrýnd fyrir að þykja veik forysta sökum þess hve linur hinn þjónandi leiðtogi þykir. Hann sé í raun bara vinur allra og það geti komið niður á fyrirtækinu og því sé þjónandi forysta ekki hagnýt (sjá í Hughes o.fl., 2009). En þjónandi forysta snýst alls ekki um að vera undirgefinn og gera öllum til geðs (Blanchard, Blanchard og Zigarmi, 2007). Hinn þjónandi leiðtogi samþykkir alla og sýnir samhygð. Hann samþykkir þó ekki alla hegðun og lætur í sér heyra ef framlag eða frammistaða einstaklings er ekki nógu góð. Samhygðin sem stjórnandi sýnir hefur ekkert með væmni að gera heldur felur í sér að stjórnendur taki tillit til tilfinninga í ákvarðanatöku og rekstri (Greenleaf, 1977/2002). Þannig er umhyggja fyrir vexti og framþróun einstaklinga í fyrirrúmi en samt sem áður er tekið á því sem betur má fara án þess þó að særa eða brjóta niður starfsmenn. Þjónandi forysta hefur það að leiðarljósi að láta sér þykja vænt um starfsfólkið, jafnvel þótt hugmyndir þess falli ekki alveg að hugmyndum forystunnar eða starfsfólkið sjálft sé stundum til vandræða. Þjónandi forysta einkennist af hreinskilni og hispursleysi í samskiptum um leið og grunntónninn er umhyggja og umburðarlyndi (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

Þjónandi forysta felur ekki í sér að stjórnendur gefi frá sér stjórnina heldur styrkir hún hana með þátttöku starfsfólksins. Þjónandi leiðtogar eins og aðrir stjórnendur þurfa að segja fólki upp störfum og taka erfiðar ákvarðanir sem oft falla í grýttan jarðveg. Starfsmenn geta orðið óánægðir og deilur skapast. Þjónandi forysta kemur ekki í veg fyrir slíkar deilur en kemur þess í stað með nýja nálgun um hvernig takast skuli á við þær (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

> Áhugi þjónandi leiðtoga er einlægur og beinist að þörfum samstarfsfólks. Byrjunin er alltaf að þjóna og leggja sig fram um að skynja þarfir samstarfsfólks, bæði þeirra sem vinna með okkur og þeirra sem starfa á okkar vegum og við höfum á okkar forræði. Áhuginn kemur innan frá, byggir á raunverulegri umhyggju og áhuga á samstarfsfólkinu, hugmyndum þess og þörfum. Þjónninn hlustar á hugmyndir og skoðanir samstarfsfólksins og finnur þeim farveg. Hugmyndirnar eru meðteknar en sannarlega ekki alltaf samþykktar umræðulaust. Verkefni þjónandi forystu er að skapa samræður og skilning. Einlægur áhugi, umhyggja og hlustun eru lykilorð þjónandi forystu. Umhyggjan snýst um það að hvert og eitt njóti sín í starfi. Markmið stjórnenda er að hjálpa starfsmönnunum að blómstra, að njóta hæfileika sinna og að fá útrás fyrir hugmyndir sínar og skoðanir (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008, bls. 17).

Greenleaf segir í skrifum sínum að leiðtogar þurfi að búa yfir tvenns konar andlegri hæfni. Sú fyrri felur í sér að hafa tilfinningu fyrir því ókomna og sú seinni er að sjá fyrir það ófyrirséða. Greenleaf bendir jafnframt á að þetta tvennt sé hægt að skynja með innsæi sínu. Þeir leiðtogar sem hafa mikið innsæi og frjótt ímyndunarafl vegni yfirleitt vel (Greenleaf, 1970/2008).

Þjónandi forysta getur bæði verið á einstaklingsgrundvelli (*personal level*) og náð yfir heila skipulagsheild (*institutional level*). Þegar þjónandi forysta miðast út frá einstaklingnum þá er stefnt að persónulegum þroska sem felur í sér líkamlegan, andlegan og tilfinningalegan þroska og aukna hæfni. Styrkleiki þjónandi forystu er sú hvatning sem hún veitir einstaklingum að leita tækifæra til þess að þjónusta aðra og þannig verka til góðs fyrir samfélagið (Spears, 2002). Þegar skipulagsheildin í heild sinni tileinkar sér þjónandi forystu miða öll svið og þar með allt starfsfólkið að því að þjóna hvert öðru eða viðskiptavinum og reyna þannig sífellt að skapa tækifæri til þjónustu. Í ritgerð sinni *The Institution as Servant* talar Greenleaf meðal annars um mikilvægi þess að öll skipulagsheildin tileinki sér þjónandi forystu en ekki bara yfirstjórnin (Greenleaf, 1972/2009).

Greenleaf gerði einnig greinarmun á skipulagsheildum sem byggja upp starfsfólk sitt (*people-building*) annars vegar og þeim sem nota starfsfólk sitt (*people-using*) hins vegar. Hið fyrrnefnda er í anda þjónandi forystu þar sem hagsmunir starfsfólksins eru hafðir framar öllu öðru. Unnið er að því að byggja upp góðan starfsanda og liðsheild. Hið síðarnefnda felur í sér stjórnun í formi skammtímalausna sem starfsfólk sér á endanum að felur í sér hagræðingar fyrir fyrirtækið þar sem hagsmunir starfsfólksins eru ekki hafðir að leiðarljósi (Greenleaf, 1970/2008).

Mörg fyrirtæki víðsvegar um heim hafa þjónandi forystu að leiðarljósi og vegnar mjög vel. Sem dæmi um slík fyrirtæki má nefna, Starbucks, Wal-mart, Southwest Airlines, TDIndustries og netverslunin Zappos. TDIndustries er eitt af fyrstu fyrirtækjunum til þess að taka upp þjónandi forystu og fær ítrekað sæti á listanum „100 bestu fyrirtækin til þess að vinna fyrir í Ameríku“ (Spears, 2002). Árið 1999 höfðu þrjú af fjórum efstu sætunum á listanum, Synovus Financial (#1), TDIndustries (#2) og Southwest Airlines (#4) þjónandi forystu að leiðarljósi (McGee-Cooper og Trammell, 2002). Af þeim fyrirtækjum sem fá sæti á þessum lista er yfir þriðjungur hluti af eða viðskiptavinir

miðstöðvar um þjónandi forystu, *the Greenleaf Center for Servant-Leadership* (Ruschman, 2002). Eins og sjá má þá vegnar fyrirtækjum sem hafa þjónandi forystu að leiðarljósi í rekstri sínum vel.

2.3.3 Þættir þjónandi forystu

Sá fræðimaður sem var fyrstur til að tala um þjónandi forystu í okkar samtíma og hefur jafnframt oftast verið nefndur í tengslum við þjónandi forystu er Robert K. Greenleaf. Ýmsir fræðimenn á sviði forystu- og leiðtogafræða svo sem Peter Senge og Warren Bennis, hafa kynnt sér og skrifað um hugmyndir Greenleafs. Senge segir meðal annars að ritgerð Greenleafs, *The Servant as Leader*, sé gagnlegasta rit sem hann hafi lesið um forystu. Fólk sem vilji kynna sér alvöru árangursríka forystu ætti bara að lesa Greenleaf, annað væri tímasóun (Senge, 1995). Bennis tekur í sama streng og fullyrðir að skrif Greenleafs séu þau rit um forystu sem hann telji hvað gagnlegust, nýstárlegust, siðferðislegust og aðgengilegust (Bennis, 2002).

Larry C. Spears er fræðimaður um þjónandi forystu sem hefur gefið út ýmsar bækur, rit og greinar um þjónandi forystu. Spears (1998; 2004) rýndi í rit Greenleaf og leitaði að lykilþáttum sem geta lýst einkennum þjónandi forystu. Hann dró út tíu þætti sem hann taldi einkenna þjónandi forystu en tók jafnframt fram að þessir tíu þættir væru ekki tæmandi listi. Þessum tíu þáttum verður lýst hér fyrir neðan.

1. Virk hlustun *(listening)* – Leiðtogar hafa oft verið metnir út frá hæfni sinni til mannlegra samskipta og ákvarðanatöku. Það sama á við um þjónandi leiðtoga, þeir þurfa að hlusta vel á það sem aðrir hafa að segja og jafnvel það sem þeir segja ekki. Einnig þarf leiðtoginn að hlusta gaumgæfilega á sína innri rödd og bregðast rétt við (Spears, 2002). Virk hlustun felur í sér að hlusta af athygli á það sem aðrir hafa að segja. Greenleaf telur þennan þátt þjónandi forystu mjög mikilvægan, því leiðtogi sem ekki hlustar á fylgjendur sína fyrirgerir í raun rétt sínum á að vera leiðtogi (Greenleaf, 1970/2008).

2. Hluttekning *(empathy)* – Þjónandi leiðtogi sýnir fólki skilning, samhyggð og meðtekur það eins og það er. Hann virðir fólk jafnvel þótt hegðun þess sé ábótavant og reiknar með því að fólk hafi góðar fyrirætlanir (Spears, 2002). Þjónandi leiðtogi meðtekur það sem fylgjendur hans segja og sýnir þeim skilning

en hafnar því ekki. Hann meðtekur þá jafnframt fyrir það sem þeir eru en það þýðir þó ekki að hann meðtaki allt sem fylgjendur hans gera (Greenleaf, 1970/2008).

3. Græðari *(healing)* – Aðalstyrkleiki þjónandi leiðtoga felst í hæfni hans til að græða sjálfan sig og aðra. Þessi styrkleiki hans hjálpar honum í umbreytingum og til að sameina. Margir eru andlega brotnir og hlutverk leiðtogans er að vera til staðar og hjálpa þeim að vinna í sínum málum og stuðla þannig að græðslu (Spears, 2002).

4. Meðvitund *(awareness)* – Almennur skilningur og næmi fyrir sjálfum sér er einn af styrkleikum þjónandi leiðtoga. Slík meðvitund hjálpar honum að skilja almenn gildi og siðferðisleg gildi betur og sjá heildarmyndina. Leiðtogi þarf að vera opinn og skynja umhverfi sitt á öllum stundum. Hann leitast ekki eftir huggun og hefur mikla innri ró (Spears, 2004).

5. Sannfæring *(persuasion)* – Í staðinn fyrir að beita valdi og þvingunum treystir þjónandi leiðtogi á sannfæringarkraftinn við ákvarðanatöku. Hann notar sannfæringu til þess að byggja upp einingu og samheldni á vinnustaðnum. Þessi eiginleiki hans greinir hann frá hefðbundnum valdboðunarstjórnunarstíl (Spears, 2002). Sannfæring felur í sér að vera fastur á skoðun sinni. Það þarf samt alls ekki að þýða að sá hinn sami vilji reyna að sannfæra alla um það sama með krafti og mikilli byltingu. Sannfæring breiðist oftast út frá manni til manns í gegnum samskipti og viðmót (Greenleaf, 1970/2008).

6. Hugmyndaafl *(conceptualization)* – Þjónandi leiðtogi ætti að leyfa sér að dreyma stóra drauma. Hann þarf að geta lagt mat á hlutina bæði í ljósi líðandi stundar og í víðara samhengi með langtímamarkmið í huga. Þessi eiginleiki krefst bæði einbeitingar og aga. Hinn venjulegi leiðtogi leitast oft aðeins eftir því að uppfylla skammtímamarkmið en þjónandi leiðtogi þarf að geta hugsað lengra og séð hlutina í víðara samhengi. Hlutverk þjónandi leiðtoga er því að finna jafnvægið milli daglegrar stjórnunar og framtíðarsýnar (Spears, 2002).

7. Framsýni *(foresight)* – Framsýni er röklegt ferli þar sem spáð er fyrir um framtíðina á grundvelli fyrri atvika. Greenleaf segir að leiðtogi sem ekki hafi framsýni sé aðeins leiðtogi að nafninu til, því hann sé í raun ekki að leiða heldur bara bregðast við atburðum í samtíma (Greenleaf, 1970/2008). Framsýni er í raun hæfni til að sjá fyrir niðurstöður ákveðinna aðgerða eða atvika. Þessi hæfni byggist á innsæi leiðtogans sem og fyrri reynslu (Spears, 2002).

8. Bústjórn *(stewardship)* – Bústjórn felur í sér að leiðtoginn axlar ábyrgð á starfseminni sem hann hefur umsjón með. Þjónandi leiðtogi er eins og ráðsmaður og hann skuldbindur sig fyrst og fremst til að þjóna þörfum annarra. Áherslan felst frekar í opnum og gagnsæjum samskiptum en stjórnun (Spears, 2002).

9. Skuldbinding að stuðla að þroska og framförum einstaklinga *(commitment to the growth of people)* – Þjónandi leiðtogi hefur trú á verðleikum og hæfni hvers starfsmanns óháð áþreifanlegu framlagi hans. Hann helgar sig því að hver og einn starfsmaður vaxi og þroskist innan fyrirtækisins og gerir sér grein fyrir þeirri gífurlegu ábyrgð sem hvílir á herðum hans, að gera allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að þroska og framförum (Spears, 2002).

10. Samfélagskennd *(building community)* – Þjónandi leiðtogi gerir sér grein fyrir þeirri breytingu sem hefur orðið á þeirri liðsheild og hjálpsemi sem eitt sinn ríkti innan stórfjölskyldna og hópa í samfélaginu. Áður fyrr hjálpuðust allir að og fólk hafði meiri stuðning af stórfjölskyldu sinni, nágrönnum og vinum. Til að koma til móts við þessar breyttu aðstæður þarf þjónandi leiðtogi að leita leiða við að byggja upp þessa liðsheild á vinnustaðnum (Spears, 2002).

Þessir tíu þættir sem Spears dró fram úr skrifum Greenleaf eru ekki tæmandi listi yfir þættina sem einkenna þjónandi forystu eins og Spears sjálfur benti á (Spears, 1998; 2004).

Annar fræðimaður um þjónandi forystu, Kent M. Keith, framkvæmdastjóri *Greenleaf Center for Servant Leadership* í Indianapolis í Bandaríkjunum skipti þjónandi forystu einnig niður í þætti. Hér fyrir neðan verður sjö þáttum þjónandi forystu lýst eins og Keith (2008) setti þá fram.

1. Sjálfsvitund (self-awareness) – Hinn þjónandi leiðtogi verður að þekkja eigin styrkleika og viðurkenna veikleika. Hann þarf einnig að vera meðvitaður um áhrif orða sinna og gjörða. Til þess að öðlast þessa sjálfsvitund er gagnlegt að stunda íhugun.

2. Hlustun (listening) – Fyrsta skrefið í að átta sig á þörfum er að hlusta. Þjónandi leiðtogar horfa og hlusta áður en þeir framkvæma, því þannig næst árangur. Þetta gera þeir með því að tala við fólk augliti til auglitis, spyrja spurninga, taka formleg og óformleg viðtöl, gera skoðanakannanir, búa til umræðuhópa og tillögukassa, svo eitthvað sé nefnt. Hluti af þessari hlustun felur í sér stöðuga prófun á vörunni eða þjónustunni sem fyrirtækið er að þróa.

3. Breyta pýramídanum (changing the pyramid) – Það er bæði óeðlilegt og eyðileggjandi að stilla einum leiðtoga á toppinn á pýramídanum, því allir þurfa hjálp og leiðbeiningar samstarfsaðila. Hin hefðbundna pýramídavaldskipting kemur í veg fyrir eðlilegt samskiptamynstur þar sem enginn þorir að segja skoðun sína við þann sem trónir á toppnum. Lausnin við þessum vanda felst í því að snúa pýramídanum á hvolf eða halla honum á hlið. Á þann hátt geta allir í fyrirtækinu einbeitt sér að því að þóknast viðskiptavinunum í stað þess að þóknast þeim sem eru ofar í pýramídanum, og þjónað hvert öðru.

4. Þroska samstarfsfólkið (developing your colleagues) – Hinn þjónandi leiðtogi fylgist með fólkinu og hjálpar því að koma hugmyndum sínum á framfæri, hann býr þeim tækifæri og aðstöðu til þess að vaxa og dafna í starfi og persónulega. „Besti prófsteinninn á þetta, og jafnframt sá erfiðasti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar?“ (Greenleaf 1970/2008, bls. 15).

5. Leiðbeina, ekki stjórna (coaching, not controlling) – Hinn þjónandi leiðtogi stjórnar ekki með skipunum og hlýðniboðum, heldur er hann til staðar og leiðbeinir þegar þess þarf. Skipanir geta verið mjög takmarkaðar, því til að sá sem fær skipunina fari eftir henni þarf hann skilja hana, sjá tilganginn með henni, geta samsamað sig henni og verið viljugur og fær um að framkvæma

hana, annars gerir hann það ekki. Það er ekki bara hægt að skipa fólk fyrir og ætlast til að því sé alltaf fylgt.

6. Laða fram orku og vitsmuni annarra (unleashing the energy and intellegence of others) - Þjónandi leiðtogi kennir, þjálfar og hvetur aðra til þess að nota krafta sína og greind vitsmunalega. Þetta gerir hann meðal annars með því að gera fólk að virkum þátttakendum í ákvarðanatökum sem hafa áhrif á hlutverk þess og markmið. Til þess að geta laðað fram orku og hæfileika starfsfólksins þarf að byggja á eðlilegri áhugahvöt þess. Hinn þjónandi leiðtogi setur því þarfir annarra í fyrsta sætið og gefur fólki frelsi til að vinna verkefni á sinn hátt.

7. Að sjá fram á veginn (foresight) – Framsýni er eitt af því mikilvægasta sem þjónandi leiðtogi hefur, það gefur honum forskot fram yfir aðra leiðtoga. Framsýni felur í sér náttúrulegt innsæi í því hvernig fortíðin og nútíðin tengjast framtíðinni. Með því að gera áætlun um hugsanlegar aðgerðir fram í tímann. getur hinn þjónandi leiðtogi betur áttað sig á hugsanlegum afleiðingum fyrir starfsfólkið og fyrirtækið og sett af stað fyrirbyggjandi aðgerðir. Framsýni krefst æfingar en vegna þess hversu ríkjandi skammtímamarkmið eru meðal margra leiðtoga, gefa þeir sér ekki tíma né ástæðu til þess að nota framsýni.

Þættirnir sem Spears og Keith draga fram eru tengdir enda eru þeir báðir að túlka skrif Greenleafs, þó er blæbrigðamunur á túlkun þeirra. Bæði Spears og Keith draga þessa þætti fram út frá eigin rýni í verk Greenleafs en ekki útfrá þáttagreiningu eða tölfræðilegum aðferðum svo þættir þeirra litast óneitanlega af persónulegri skoðun þeirra á þjónandi forystu. Þættirnir eru því lýsandi fyrir persónulega nálgun þeirra á þjónandi forystu. Þrátt fyrir það er innihald þáttanna oft keimlíkt. Báðir telja þeir til að mynda að virk hlustun leiðtogans sé mjög mikilvæg og í raun fyrsta skrefið að því að ákvarða hvað leiðtoginn gerir eða gerir ekki. Einnig má lesa útúr þáttum beggja aðila að sjálfsvitund og þekking á eigin veikleikum og styrkleikum sé nauðsynleg meðal þjónandi leiðtoga og að þjónandi leiðtogi ætti að taka hagsmuni samstarfsfólks fram yfir eigin hagsmuni. Síðast en ekki síst telja báðir að þjónandi leiðtogi ætti að geta séð fram á veginn og þannig brugðist við áður en hlutirnir gerast. Það sem er ólíkt með þáttum Spears og Keith er kannski einna helst áhersla Keith á það hvernig þjónandi leiðtogi ætti

að hegða sér gagnvart starfsfólkinu. Keith leggur áherslu á að þjónandi leiðtogi ætti að breyta valdapýramídanum, leiðbeina en ekki stjórna og þroska samstarfsfólk. Spears aftur á móti tiltekur þessi verk ekki svona skýrt heldur er huglægari og lýsir eiginleikum þjónandi leiðtoga frekar en verkum hans.

Inge Nuijten og Dirk van Dierendonck (2010) notuðu megindlegar rannsóknaraðferðir til þess að draga fram helstu þætti þjónandi forystu. Sú aðferð sem Nuijten og van Dierendonck studdust helst við var þáttagreining. Þau byrjuðu þó á því að skoða aðra forystustíla og báru saman við þjónandi forystu. Síðan tóku þau viðtöl við sérfræðinga um þjónandi forystu þar sem þeir lýstu því hvað þeim þótti einkenna þjónandi forystu. Að þessu loknu stóðu þau uppi með 99 staðhæfingar, þessar staðhæfingar voru svo þáttagreindar og notuð var aðhvarfsgreining og forprófun til þess að fá áreiðanlegt og réttmætt mælitæki. Útkoman var þrjátíu staðhæfingar sem einkenna þjónandi forystu og hlaða á átta þætti. Þættirnir: *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt* og *ráðmennska.* Útfrá þessum átta þáttum settu höfundar fram mælitækið Servant Leadership Inventory (SLI) en það mælir þjónandi forystu innan skipulagsheilda útfrá 30 spurningum sem skiptast á þessa átta þætti.

Tafla 1. Samanburður á lykilþáttum þjónandi forystu.

Spears (2004)	Keith (2008)	van Dierendonck og Nuijten (2010)
Virk hlustun	Sjálfsvitund	Efling
Hluttekning	Hlustun	Auðmýkt
Græðari	Breyta pýramídanum	Ábyrgð
Meðvitund	Þroska samstarfsfólkið	Fyrirgefning
Sannfæring	Leiðbeina, ekki stjórna	Hugrekki
Hugmyndaafl	Að sjá fram á veginn	Áreiðanleiki
Skuldbinding að stuðla að þroska og framförum einstaklinga	Laða fram orku og vitsmuni annarra	Vera til staðar í bakgrunninum
Bústjórn		Ráðmennska
Framsýni		
Samfélagskennd		

Eins og umfjöllunin hér að ofan gefur til kynna hafa ýmsir fræðimenn sett fram hvaða atriði þeir telja að einkenni þjónandi leiðtoga. Þegar atriðin sem Spears (2004), van Dierendonck og Nuijten (2010) og Keith (2008) hafa sett fram eru skoðuð má sjá blæbrigðamun í áherslum þeirra hvaða þætti þeir telja einkenna þjónandi leiðtoga. Eins og sjá má á mynd 1 þá lýsir Keith (2008) helst verkum sem hann telur að hinn þjónandi leiðtogi ætti að gera. Spears (2004) hins vegar lýsir í raun bæði þeim verkum sem ættu að einkenna þjónandi leiðtoga líkt og virk hlustun og hluttekning og þeim persónulegu eiginleikum, eins og meðvitund, samfélagskennd og framsýni, sem hann ætti að bera. van Dierendonck og Nuijten (2010) draga aftur á móti bara fram þá persónulegu hæfni eða eiginleika sem hinn þjónandi leiðtogi þarf að hafa. Svo nálgunin á hvaða þættir ættu að einkenna þjónandi leiðtogi er að sumum leyti mismunandi hjá þessum fræðimönnum. Ef þættirnir eru samt skoðaðir í heild sinni þá má líta svo á að það séu tvö atriði sem þessir fræðimenn eru að lýsa sem eru eins. Það er annars vegar hvernig leiðtoginn ætti að taka á sig mynd þjóns og hins vegar, hvernig hann geti hjálpað öðrum að vera þjónn. Þetta tvennt, það er að segja, að vera þjónn og að hjálpa öðrum að vera þjónn, eru einmitt grunnstoðir þjónandi forystu (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

2.3.4 Tengsl forystu og vellíðan í starfi

Það er alls ekki sama hver fer fyrir stjórn eða leiðir hóp. Stjórnun og forysta skiptir máli fyrir velferð starfsmanna og fyrir afkomu fyrirtækis. Sýnt hefur verið fram á að fyrirtæki sem hafa leiðtoga sem huga að velferð starfsmanna uppskera ánægðari, áreiðanlegri og duglegri starfsmenn (Linden, Wayne og Sparrowe, 2000). Í rannsókn Ástu Bjarnadóttur (2000), þar sem hún kannar starfsánægju ungra Íslendinga, kemur fram að umhyggja af hálfu yfirmanns skýrir um 14% (r=0,38) af starfsánægju. Schaufeli og Entzmann (1998) telja að skortur á félagslegum stuðningi frá yfirmönnum sé sérstaklega tengdur kulnun í starfi. Jafnframt segir Maslach (1982) að stjórnendur fyrirtækja verði að gera sér grein fyrir því hversu stóran þátt þeir eiga í mati starfsmanna á stöðu sinni og verðleikum innan fyrirtækisins. Þeir verði að gera sitt besta til þess að ýta undir að starfsmenn upplifi sig árangursríka.

Í rannsókn þeirra Leiter og Maslach (1988) kemur fram að tilfinningaleg örmögnun er bæði tengd ósamrýmanlegum hlutverkum og lélegu sambandi við yfirmenn. Tengslin

þarna á milli gefa þó til kynna að ósamrýmanleg hlutverk séu í raun einn þáttur í þessum lélegu samskiptum milli starfsmanns og yfirmanns. Svo þegar öllu er á botninn hvolft sé það samband starfsmanns við yfirmann sem skipti sköpun þegar kemur að vellíðan í vinnu. Sambærilegar niðurstöður komu fram í rannsókn þeirra Deery og félaga (2002), en þeirra niðurstöður bentu á að starfsfólk í þjónustuverum sem upplifði sig geta leitað til yfirmanna sinna varðandi starfstengd vandamál og fengið aðstoð og stuðning upplifir síður tilfinningalega örmögnun en aðrir.

Í rannsókn Michael P. Leiter (1991) kemur fram að tengsl hafa fundist milli þess að starfsfólk upplifir sig hafa stuðning frá yfirmanni sínum og þess að það upplifir að verk þess séu mikilvæg. Starfsfólk sem upplifir stuðning yfirmanna sinna er einnig ólíklegra til að upplifa tilfinningalega örmögnun í starfi sínu. Allar þessar rannsóknir sýna því að stuðningur yfirmanns og samband hans við starfsmenn sína skiptir sköpum fyrir vellíðan starfsmanna í vinnu sinni. Þjónandi leiðtogar hafa það að aðalsmerki að þjónusta starfsfólk sitt, en það felur meðal annars í sér að bera umhyggju fyrir því og veita stuðning (Greenleaf, 1977/2002).

Í rannsókn Low o.fl. (2001) kom í ljós að stjórnendur geta dregið úr áhrifum ýmissa neikvæðra þátta í starfi og stuðlað að bættri líðan og frammistöðu starfsmanna og þannig minnkað líkurnar á að starfsmaður brenni út. Niðurstöður benda til þess að stjórnendur geti meðal annars reynt að koma í veg fyrir að verkefni skarist, gert starfslýsingar skýrari, svo það liggi alveg fyrir hvað er í verkahring starfsmannsins.

Hvatning frá yfirmönnum er liður í að auka starfsánægju starfsmanna, því oftar sem starfsmönnum er umbunað fyrir vel unnin störf þeim mun minni streitu upplifa þeir og eru því síður andlega úrvinda eftir vinnudaginn, þetta eru niðurstöður úr könnun Vinnueftirlitsins á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða, frá árinu 2002. Einnig kom í ljós að umhyggja stjórnenda fyrir heilsu og líðan starfsmanna dregur úr streitu (Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Kristinn Tómasson, 2002). Í rannsókn Hildar Friðriksdóttur (2002) sem gerð var meðal starfsfólks á í íslenskum fjármálamarkaði kom fram að þeir starfsmenn sem fá sjaldan eða aldrei hrós eru tæplega þrisvar sinnum líklegri til að upplifa streitu en þeir sem fá oft eða stundum hrós. Einnig kom fram að þeir sem fengu sjaldan eða aldrei hrós upplifðu að þeir fengju síður stuðning frá yfirmönnum eða samstarfsmönnum þegar vinnan

reyndist erfið og höfðu því frekar tilhneigingu til að upplifa starfið sem andlega erfitt en þeir sem fengu oftar hrós.

Umfjöllunin um þjónandi leiðtoga sýnir fram á að þjónandi leiðtogi hefur hagsmuni starfsmanna alltaf að leiðarljósi og leitar leiða við að þjónusta starfsmenn. Af þessu gefnu má búast við að þjónandi forysta innan fyrirtækja leiði til þess að starfsmönnum líði betur í vinnu sinni og upplifi síður tilfinningalega örmögnun.

2.3.5 Rannsóknir á þjónandi forystu

Jafnvel þótt þjónandi forysta hafi fylgt mannkyninu frá upphafi eru ekki svo mörg ár síðan rannsóknir á þjónandi forystu hófust og því enn frekar lítið til af rannsóknum um efnið. Meirihlutinn af þeim ritum sem til eru um þjónandi forystu byggjast á persónulegri reynslu, hugmyndum og hugleiðingum. Sökum skorts á fræðilegum rannsóknum á þjónandi forystu hafa rannsóknir á umbreytandi forystu oft verið notaðar til grundvallar í umfjöllun á þjónandi forystu, en það verður kynnt betur síðar. Á síðustu fimm til tíu árum hefur rannsóknum á þjónandi forystu þó fjölgað ört og verður gerð grein fyrir nokkrum þeirra hér að neðan.

Margar af þeim rannsóknum sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu snúa að því að magnbinda (*quantify*) þjónandi forystu svo hægt sé að mæla hana. Ein af fyrstu magnbindingum á þjónandi forystu var í höndum Page og Wong (2000). Þeir fóru þá leið að greina og flokka hugtök sem þeir mátu sem lýsandi fyrir þjónandi forystu í ljósi fræðigreina og bókmennta og fundu þannig tólf grunnþætti þjónandi forystu og 200 fullyrðingar sem tengjast þessum grunnþáttum. Til að auðvelda rannsóknina útilokuðu Page og Wong svo atriði sem vógu minna og eftir stóðu 100 fullyrðingar sem notaðar voru til þess að gera sjálfsmatskönnun (*self-assessment study)* og kölluðu mælitækið Servant Leadership Profile (SLP). Forkönnun á SLP leiddi í ljós að innri áreiðanleiki *(Cronbach's alpha)* allra þáttanna, nema framsýni, var hærri en 0,70. Page og Wong drógu því þá ályktun að þörf væri á frekari rannsóknum og þróunarvinnu til að fá fullgilt mælitæki á þjónandi forystu (Page og Wong, 2000).

Í framhaldi af rannsókn Page og Wong fóru fleiri fræðimenn að reyna að magnbinda þjónandi forystu, þar á meðal voru Barbuto og Wheeler (2006); Dennis og Bocarnea (2005); Dennis og Winston (2003); Laub (1999); Russell og Stone (2002); Sendjaya, Sarros og Santora (2008) og van Dierendonck og Nuijten (2010). Þessar rannsóknir og

tilraunir til magnbindingar hafa leitt til þess að nú hafa verið sett fram að minnsta kosti tvö mælitæki á þjónandi forystu sem hafa reynst bæði áreiðanleg og réttmæt.

Mælitækin eru *Organizational leadership assessment (OLA)* og *Servant Leadership Inventory (SLI)*. Það fyrrnefnda var þróað af James Allan Laub árið 1999. Við þróun mælitækisins notaði Laub Delphi-aðferðina, en hún felst í því að fá hóp sérfræðinga til að ræða málefni og svara spurningum á kerfisbundinn hátt. Útfrá greiningu gagnanna komu í ljós sex yfirflokkar; að hafa trú á fólki *(values people),* þróa og þjálfa starfsfólk *(develops people),* byggja upp samfélag *(building community),* vera áreiðanlegur *(displays authenticity),* veita forystu *(provides leadership)* og deila forystu *(shares leadership).* Áreiðanleikamælingar leiddu í ljós að mælitækið hefur háan áreiðanleikastuðul (0,98) og innri áreiðanleiki þáttanna reyndist líka vera mjög hár (0,91-0,93) (Laub, 1999). Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten (2010) gagnrýndu mælitækið þó fyrir að hafa of háan innri áreiðanleika sem gerði það að verkum að margbreytileiki (*multidimenstional*) mælitækisins tapast og bendir til þess að mælitækið sé í raun ekki að mæla marga þætti þjónandi forystu heldur bara einn.

Síðarnefnda mælitækið, SLI, var þróað af Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten. Við gerð mælitækisins skoðuðu höfundar mælitæki sem þróuð höfðu verið til að mæla þjónandi forystu og þá fræði sem liggur þar á bakvið. Við greiningu á þeim ályktuðu þau að fyrri mælitæki hefðu ekki mælt leiðtogahæfni hins þjónandi leiðtoga heldur einungis skoðað þá félagslegu hæfni og persónulegu eiginleika sem leiðtoginn hefur. Þetta varð til þess að þau ákváðu að þróa nýtt mælitæki sem myndi mæla jafnt leiðtogahæfni sem og þjónandi forystu. Mælitækið sem þau þróuðu hafði upphaflega 99 spurningar, en eftir forprófun og þátta- og aðhvarfsgreiningu stóðu eftir 30 spurningar sem hlóðu á átta þætti. Þeir eru *efling, að vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt* og *ráðmennska* (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Mælitækið er nú til í enskri og íslenskri þýðingu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010).

2.3.5.1 Rannsóknir á þjónandi forystu og líðan í starfi

Margar rannsóknir á þjónandi forystu hafa sýnt fram á jákvæð áhrif þjónandi forystu á starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Anderson, 2005; Cerit, 2009; Drury, 2004; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009;

Jenkins og Stewart, 2010; Johnson, 2008; Rude, 2004) og vellíðan í starfi (Van Dierendonck og Nuijten, 2010). Hér að neðan verður fjallað um helstu rannsóknir sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu (sjá töflu 2). Rannsóknum ber almennt saman um jákvæð áhrif þjónandi forystu á líðan í starfi, það er á bæði starfsánægju og tilfinningalega örmögnun.

Í rannsókn Sharon Drury frá árinu 2004 voru annars vegar skoðuð tengsl þjónandi forystu við tryggð starfsmanna við skipulagsheildina og hins vegar tengsl þjónandi forystu og starfsánægju. Rannsóknin fór þannig fram að OLA spurningalistinn var lagður fyrir 170 starfsmenn í háskóla í Bandaríkjunum, svarhlutfallið var nokkuð hátt eða 75,5%. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að þjónandi forysta hefur jákvæða fylgni uppá 0,631 við starfsánægju en lág neikvæð fylgni (-0,233) reyndist vera milli þjónandi forystu og tryggðar við skipulagsheildina. Höfundur greinir samt sérstaklega frá því að þessa neikvæðu fylgni þyrfti að skoða nánar (Drury, 2004).

Til þess að mæla þjónandi forystu notaði Rude (2004) Servant Leadership Profile – Rivised (SLP-R) og Servant Leadership Profile – 360 (SLP-360). Undirþættir mælitækjanna eru eftirfarandi: *fela öðrum vald, vald og stolt, þjóna öðrum, þátttaka, framsýni, hvetjandi* og *að vera heill í gegn.* Til þess að mæla kulnun í starfi var notaður listi Maslach, Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS), undirþættir hans eru: *tilfinningaleg örmögnun, hlutgerving* og *minnkandi starfsárangur.* Til að mæla starfsánægju var kvarðinn Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ*)* notaður, en hann mælir heildarstarfsánægju sem og innri og ytri þætti starfsánægju. Markmið rannsóknarinnar var að kanna tengsl þjónandi forystu við kulnun í starfi og heildarstarfsánægju, sem og innri (*intrinsic*) og ytri (*extrinsic*) þætti starfsánægju. Rannsóknin var lögð fyrir í þremur ólíkum skipulagsheildum sem allar áttu það sameiginlegt að hafa boðið fram þátttöku sína í rannsókninni. Af 145 þátttakendum sem tóku þátt í rannsókninni komu 69 þátttakendur frá verksmiðju sem framleiðir varning til skógræktar, 46 þátttakendur voru starfsmenn hjá kristilegum háskóla og 30 þátttakendur voru starfsmenn hjá ríkisreknum barnaskóla. Heildarsvarhlutfall var mjög hátt eða 94,2%. Niðurstöður leiddu í ljós að með Bonferroni leiðréttingu komu fram sterk tengsl milli *tilfinningalegrar örmögnunar* og allra þátta þjónandi forystu þar sem meiri þjónandi forysta helst í hendur við minni *tilfinningalega örmögnun*. Þegar

þátturinn *minnkandi starfsárangur* var skoðaður komu í ljós lítil eða miðlungs sterk tengsl við alla þætti þjónandi forystu nema þáttinn *hvetjandi.* Jafnframt komu í ljós marktæk meðalsterk tengsl milli allra þátta þjónandi forystu og heildarstarfsánægju, sem og innri og ytri þátta hennar, þegar notuð var Bonferroni leiðrétting. Tengslin voru á þann hátt að því meiri sem þjónandi forysta mældist þeim mun meiri mældist starfsánægjan. Niðurstöður rannsóknarinnar þarf að taka með vissum fyrirvara því mælitækin SLP-R og SLP-360 eru ný og því hefur áreiðanleiki þeirra og réttmæti ekki verið skoðað nákvæmlega (Rude, 2004).

Rannsókn þeirra Joseph og Winston (2005) byggðist á því að kanna tengsl þjónandi forystu og trausts til skipulagsheildar og leiðtoga innan skipulagsheildar. Mælitækin sem notast var við voru OLA og Organizational Trust Inventory (OTI). Þátttakendur í rannsókninni voru 69 talsins, þar af 51 nemandi við biblíuskóla og 15 starfsmenn í kristilegum háskóla. Þátttakendur voru valdir með hentugleika úrtaki. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að þjónandi forysta hefur jákvæð tengsl við bæði traust til yfirmanna og leiðtoga (0,64) og traust til skipulagsheildarinnar (0,72).

Árið 2005 gerði Kelly Preston Anderson rannsókn þar sem hún kannaði tengsl starfsánægju við þjónandi forystu. Rannsóknin fór þannig fram að OLA spurningalistinn var lagður fyrir 430 kennara og stjórnendur í bandarískum skóla, svarhlutfallið reyndist mjög gott eða um 78%. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu svo í ljós að þjónandi forysta hefur jákvæða fylgni uppá 0,675 við starfsánægju. Niðurstöðurnar ber þó að taka með smá fyrirvara því úrtakið var skekkt, það er að segja 96% þátttakenda voru karlar (Anderson, 2005).

Rauch (2007) notaði einnig OLA spurningalistann samhliða öðrum mælitækjum til þess að rannsaka tengsl þjónandi forystu við fjarvistir starfsmanna, brottfall úr starfi, slysatíðni á vinnustað, alvarleika slysa og tíðni gallaðra vara. OLA listinn var lagður fyrir 3896 starfsmenn í bíla- og vélaverksmiðju í Bandaríkjunum, svarhlutfallið var mjög gott eða rétt tæplega 89%. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að bæði fjarvistir (-0,599) og brottfall úr starfi starfsmanna (-0,547) hafa neikvæða fylgni við þjónandi forystu, það er segja þeim mun minna sem mældist af þjónandi forystu þeim mun meiri voru fjarvistir og brottfall starfsmanna tíðari. Tengsl þjónandi forystu við slysatíðni, alvarleika slysa og tíðni gallaðra vara reyndust ekki marktæk.

Árið 2007 gerði Regina Johnson rannsókn þar sem könnuð voru tengsl þjónandi forystu og starfsánægju. OLA spurningalistinn var lagður fyrir úrtakið sem samanstóð af 69 sérfræðingum á sviði geimrannsókna við Nasa í Bandaríkjunum, svarhlutfallið var 69%. Niðurstöðurnar sýndu fram á jákvæða fylgni þjónandi forystu við starfsánægju (0,816). Þessar niðurstöður ber þó að taka með fyrirvara þar sem úrtakið var frekar lítið og karlar voru í miklum meirihluta (Johnson, 2008).

Rannsókn þeirra Jaramillo og félaga (2009) þar sem þeir könnuðu hvort tengsl væru milli þjónandi forystu og ákvörðunar sölumanna að hætta störfum *(turnover intention)* leiddi í ljós að lítil en þó marktæk neikvæð tengsl (-0,39) voru á milli þessara hugsmíða. Það er að segja, þjónandi forysta leiðir til þess að færri ákveða að hætta störfum. Aðrar niðurstöður leiddu líka í ljós að jákvæð fylgni uppá 0,52 er milli þjónandi forystu og starfsánægju og að þjónandi forysta hefur jákvæð áhrif á viðskiptavinahneigð *(costumer orientation)*. Rannsóknin náði til 501 sölumanns í fullu starfi og mælitækið sem mældi þjónandi forystu var Servant Leadership Scale.

Í rannsókn Yusuf Cerit frá árinu 2009 kom í ljós að þjónandi forysta hefur áhrif á starfsánægju kennara. Rannsóknin fór þannig fram OLA spurningalistinn var lagður fyrir 595 kennara frá 29 skólum á ákveðnum stað í Tyrklandi, svarhlutfallið reyndist vera 85%. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu annars vegar að jákvæð fylgni uppá 0,724 er milli starfsánægju sem kemur vegna innri hvata og þjónandi forystu og hins vegar að jákvæð fylgni uppá 0,675 er milli starfánægju sem kemur vegna ytri hvata og þjónandi forystu. Heildarstarfsánægja sýnir svo jákvæða fylgni upp á 0,786 við þjónandi forystu (Cerit, 2009).

Nýleg rannsókn frá árinu 2010 þar sem lagður var fyrir spurningalisti sem nefnist Servant Leadership Questionnaire (SLQ) sýndi fram á það sama, það er, því meiri þjónandi forysta því meiri starfsánægja. Rannsóknin var lögð fyrir 346 hjúkrunarfræðinga frá 17 mismunandi deildum og heilbrigðisstofnunum í Bandaríkjunum, svarhlutfallið reyndist vera 73% (Jenkins og Stewart, 2010).

Þau Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten (2010) hafa rannsakað þjónandi forystu og þróað mælitækið SLI. Ein af rannsóknum þeirra skoðar tengsl þjónandi forystu við vellíðan í starfi. Rannsóknin samanstóð af 1571 manna úrtaki, sem var samansafn af átta mismunandi úrtökum úr fyrri rannsóknum þeirra van Dierendonck og Nuijten við þróun

mælitækisins SLI. Rannsóknin hafði það markmið að kanna tengsl þjónandi forystu við aðrar hugsmíðir, svo sem starfsánægju og helgun í starfi. Við úrvinnslu gagna og niðurstaðna var einn þáttur SLI, ráðmennska, ekki hafður með, svo niðurstöðurnar ná ekki til hans. Af sjö þáttum SLI sem kannaðir voru höfðu þeir allir jákvæða fylgni við starfsánægju og allir nema *fyrirgefning* hafa jákvæða fylgni við helgun í starfi miðað við 0,05 marktektarmörk. Mestu fylgnina við starfsánægju höfðu þættirnir *efling* með fylgni uppá 0,62 og þátturinn *auðmýkt* með fylgni uppá 0,48. Þættirnir *áreiðanleiki*, *ábyrgð*, *vera til staðar í bakgrunninum* og *hugrekki* höfðu allir jákvæða fylgni á milli 0,31 til 0,35 við starfsánægju og loks hafði þátturinn *fyrirgefning* jákvæða fylgni uppá 0,20 við starfsánægju.

Hér á landi hafa einungis verið gerðar tvær rannsóknir á þjónandi forystu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010) en báðar rannsóknirnar fólu í sér forprófun á SLI-mælikvarðanum í íslenskri þýðingu og athugun á mögulegum tengslum þjónandi forystu við starfsánægju. Niðurstöður Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) leiddu í ljós að íslensk útgáfa SLI-mælitækisins er bæði réttmæt og áreiðanleg. Vægi þátta þjónandi forystu meðal lífeindafræðinga reyndist á bilinu 3,29 - 4,51 og allir þættir þjónandi forystu nema *hugrekki* og *ábyrgð* sýna jákvæða marktæka fylgni við starfsánægju. Niðurstöður Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) leiddu einnig í ljós að íslensk þýðing SLI-mælitækisins er bæði réttmæt og áreiðanleg, en í stað þess að sýna átta þætti, komu einungis sjö þættir fram, það er, ekki tókst að sýna fram á að þátturinn *ráðmennska* væri hluti af þjónandi forystu. Einnig var þáttaskipting að einhverju leyti ólík frumútgáfu SLI. Niðurstöður Erlu leiddu einnig í ljós að meðalsterk jákvæð fylgni var milli þjónandi forystu og starfsánægju þar sem allir þættir þjónandi forystu höfðu marktæka fylgni við þjónandi forystu nema þátturinn *að vera til staðar í bakgrunninum.*

Eins og að framan greinir hafa nokkuð margar rannsóknir verið gerðar á þjónandi forystu síðustu árin. Flestar skoða áhrif þjónandi forystu á líðan starfsmanna og þá helst starfsánægju. Tafla 2 gerir grein fyrir helstu þáttum þessara rannsókna.

Tafla 2.Yfirlit rannsókna um þjónandi forystu.

Höfundar og ártal	Mæli-tæki	Þátttakendur	Helstu niðurstöður	Takmarkanir
Drury (2004)	OLA	170 starfsmenn í háskóla í Bandaríkjunum. 75,5% svarhlutfall.	Jákvæð fylgni (0,631) ÞF við starfsánægju óháð starfi innan skólans.	Hefur lítið alhæfingargildi þar sem úrtakið nær yfir alla starfsmenn skólans óháð starfi.
Rude (2004)	SLP-R og SLP-360	145 starfsmenn frá tveimur skólum og einni verksmiðju. 94,2% svarhlutfall.	Jákvæð meðalsterk fylgni allra þátta ÞF við starfsánægju. Tilfinningaleg örmögnun hefur sterk tengsl við alla þætti ÞF.	SLP mælitækið er nýtt og því liggur áreiðanleiki og réttmæti þess ekki fyrir.
Joseph og Winston (2005)	OLA og OTI	69 þátttakendur, þar af 51 nemandi og 15 starfsmenn í háskóla.	Traust starfsfólks til leiðtoga (0,64) og til fyrirtækis (0,72) hefur jákvæða fylgni við ÞF.	Lítið og einsleitt úrtak sem takmarkar alhæfingargildi.
Anderson (2005)	OLA	430 kennarar og stjórnendur í bandarískum skóla. 78% svarhlutfall.	Jákvæð fylgni (0,675) milli starfsánægju og ÞF meðal kennara og stjórnenda.	Skekkt úrtak þar sem 96% voru karlar.
Rauch (2007)	OLA	3896 starfsmenn í verksmiðju Tæplega 89% svarhlutfall.	Bæði fjarvistir (-0,599) og brottfall starfsmanna (-0,547) hafa neikvæða fylgni við ÞF.	Einsleitur hópur.
Johnson (2008)	OLA	69 sérfræðingar á sviði geimrannsókna. 69% svarhlutfall	Jákvæð fylgni (0,816) milli starfsánægju og ÞF.	Einsleitur hópur og skekkt úrtak þar sem tæplega 87% voru karlar.
Alda Margrét Hauksdóttir (2009)	SLI	65 lífeinda-fræðingar. 21,5% svarhlutfall.	Jákvæð fylgni milli starfsánægju og allra þátta ÞF nema hugrekkis og ábyrgðar.	Lítið svarhlutfall. Mælitækið er enn í þróun.

Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts (2009)	SLS	501 sölumaður í fullu starfi.	Neikvæð fylgni(-0,39) milli ÞF og ákvörðun sölumanna að hætta störfum og jákvæð fylgni (0,52) milli ÞF og starfsánægju.	Könnuðu hvað sölumenn höfðu hugsað sér að vinna lengi en ekki hversu lengi þeir unnu í raun fyrir fyrirtækið.
Cerit (2009)	OLA	595 grunnskóla-kennara. 85% svarhlutfall.	Jákvæð fylgni uppá 0,786 við heildarstarfsánægju, fylgni uppá 0,724 vegna innri þátta og 0,675 vegna ytri þátta starfsánægju, við ÞF.	Úrtakið nær bara til kennara í þessu héraði sem minnkar alhæfingargildið.
Erla Björk Sverrisdóttir (2010)	SLI	146 starfsmenn á hjúkrunarsviðum á 4 sjúkrahúsum eða heilbrigðisstofn-unum. 66% svarhlutfall.	Allir þættir ÞF hafa jákvæð tengsl við starfsánægju nema „að vera til staðar í bakgrunninum“. Heildar starfsánægja hefur jákvæða fylgni upp á 0,584 við ÞF.	Mælitækið sem notað var er enn í þróun.
Jenkins og Stewart (2010)	SLQ	346 hjúkrunar-fræðingar. 73% svarhlutfall.	Jákvæði fylgni ÞF við starfsánægju.	Alhæfingargildi rannsóknarinnar takamarkast við hjúkrunarfræðinga.
van Dierendonck og Nuijten (2010)	SLI	1571 manna úrtaki, sem var samansafn af átta mismunandi úrtökum.	Jákvæð fylgni allra þátta ÞF við starfsánægju og allra þátta nema *fyrirgefning* við helgun í starfi*.	Þátturinn *ráðmennska*, var ekki hafður með svo niðurstöðurnar ná ekki til hans.

Rannsóknum ber saman um að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á starfsánægju. Einnig virðist þjónandi forysta minnka líkur á kulnun í starfi, og hafa áhrif á fjarvistir og brottfall starfsmanna sem og ákvörðun þeirra að hætta störfum. Allt þetta gefur til kynna að starfsmenn sem starfa hjá fyrirtæki sem tileinkar sér þjónandi forystu, séu almennt ánægðir í vinnu og vilji því halda áfram að starfa fyrir fyrirtækið. Með þetta að leiðarljósi er áhugavert að skoða hvaða áhrif þjónandi forysta hefur á starfsánægju og tilfinningalega örmögnun í starfi meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatækni-fyrirtækjum. Ástæðan fyrir vali á þessum hópi er fyrst og fremst skortur á rannsóknum á þjónandi forystu meðal fyrirtækja í samkeppni, bæði hérlendis og erlendis. Hér á Íslandi

hafa einungis verið gerðar tvær rannsóknir á þjónandi forystu en þær skoða báðar stöðu heilbrigðisstarfsfólks (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010).

Einnig er vert að taka fram að ekki er kunnugt um að íslenskar rannsóknir hafi verið gerðar á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum. Sá hópur fer sífellt stækkandi og krafan um að vera með hæfa starfsmenn eykst með auknum tækniframförum. Meðal þjónustufyrirtækja sem selja sambærilegar vörur og/eða þjónustu, þá er það oftar en ekki mannlegi þátturinn í þjónustunni sem greinir fyrirtækin í sundur og veitir jafnvel samkeppnisforskot (Berry, 1987; Lockwood, 2007). Það er því mjög athyglisvert og gagnlegt að skoða þennan hóp og átta sig á líðan þessara starfsmanna í starfi og stjórnunarháttunum sem eru við lýði innan upplýsingatæknifyrirtækja.

2.3.6 Þjónandi forysta og tengdar hugmyndir

Margir sérfræðingar í leiðtogafræðum hafa nýtt sér hugmyndafræði þjónandi forystu án þess að nota nákvæmlega orðin þjónandi forysta. Meðal þeirra eru Mary Parker Follett, Peter Drucker og Douglas McGregor. Hugmyndir þessara fræðimanna endurspegla allar á einn eða annan hátt hugmyndir þjónandi forystu.

Mary Parker Follett (1868–1933) skrifaði um stjórnun á fyrri hluta síðustu aldar, hugmyndir hennar þóttu margar hverjar vera langt á undan sinni samtíð og fengu í raun ekki verðskuldaða athygli fyrr en löngu eftir daga hennar. Almennt má segja að Follett hafi aðhyllst samvinnu, samninga, uppbyggilegan skoðanaágreining og samstöðu. Hún gagnrýndi þrepaskipt stjórnskipulag, samkeppni og valdboð en mælti með lýðræðislegum stjórnunarháttum. Þarna sést glögglega samsömun við þjónandi forystu sem leggur áherslu á jafningjabrag og flatan valdastrúktúr. Follett leit svo á að allir einstaklingar hvort sem þeir væru almennir starfsmenn eða stjórnendur stjórnuðust af skynsemi, tilfinningum og skapgerð sinni. Ef allir ynnu saman að sameiginlegu markmiði myndi þjónustan eða framleiðslan verða betri. Hún taldi líka mikilvægt að virðing væri borin fyrir öllu starfsfólki og að enginn ætti að skipa öðrum fyrir. Þessar áherslur Follett er að finna innan þjónandi forystu, þar er bæði talað um að virðingu ætti að bera fyrir öllum og að hinn þjónandi leiðtogi ætti að leiðbeina en ekki skipa fyrir og stjórna. Follett hafnaði þeirri hugmynd að vald ætti að koma frá þeim sem væru ofar í valdastiganum og beinast gegn þeim sem neðar sætu, heldur ætti valdið að hvíla hjá þeim sem hefði

þekkingu, reynslu og færni til þess að beita þessari þekkingu og reynslu (Graham, 1995). Þjónandi forysta leggur einnig áherslu á að fletja valdastrúktúrinn út og dreifa valdinu frekar en að láta það allt eftir þeim sem trónir á toppnum.

Þegar framlag Douglas McGregor (1906-1964) er skoðað sést að hann var líka á undan sinni samtíð. Hann neitaði þeim vélrænu stjórnunarháttum sem fólust í því að stjórna fyrirtækjum sem vélum með valdi og reglum, sem voru við lýði á hans tíma. Hann var þeirrar skoðunar að slíkar stjórnunaraðferðir gætu dugað í einhvern tíma til þess að ná skammtímamarkmiðum en myndu aldrei ganga til lengri tíma. McGregor taldi að hagkvæmasta leiðin til að reka fyrirtæki væri að leyfa starfsfólkinu að blómstra út frá eigin verðleikum. Það væri gert með því að styðja og hvetja starfsfólkið á jákvæðan hátt en ekki með að setja því boð, bönn og þvinganir (McGregor, 1985). Þessa hugmynd McGregor er að finna innan þjónandi forystu en þar er mikil áhersla lögð á að þjónandi leiðtogi skuldbindi sig við að stuðla að þroska og framförum starfsfólksins. Það ætti frekar að leiðbeina starfsfólkinu heldur en að setja því boð og bönn.

Peter Drucker (1909-2005) hefur oft verið nefndur faðir nútímastjórnunar og margar hugmyndir hans þóttu á undan sinni samtíð. Samkvæmt Drucker er stjórnun lykill að verðmætasköpun hjá fyrirtækjum. Hann setti fram nokkrar gullnar reglur, ráðleggingar fyrir stjórnendur, til að hámarka árangur þeirra. Þær snérust um að stjórnendur þroski sjálfa sig og aðra, starfi af heilindum, fylgist með umhverfinu og tækifærum sem þar liggja, skoði reglulega hvort fyrirtækið starfi á réttum vettvangi og hvar arður þess liggur (Drucker, 2004). Hugmyndir Drucker eru að mörgu leyti þær sömu og í þjónandi forystu, en þjónandi forysta leggur áherslu á að stjórnendur hafi sjálfsvitund og framsýni. Einnig er mikilvægt að hinn þjónandi leiðtogi starfi af heilindum enda kviknar áhuginn á þjónandi forystu með einlægum vilja til þess að þjóna öðrum framar öllu öðru. Hjá Drucker (1964) varð snemma sú hugsun ríkjandi að starfsfólkið væri mikilvægasta auðlind fyrirtækis. Áherslan á mannauð í rekstri fyrirtækja undirstrikar að hugmyndir Drucker hafi verið á undan sinni samtíð. Drucker leit líka svo á að hlutverk stjórnenda væri að undirbúa starfsfólkið og þjálfa það til að vera frjálst til að ná árangri með sjálfstæðum vinnubrögðum frekar en beinni stjórnun. Þessa hugmynd Drucker um samband stjórnenda og starfsfólks er einnig að finna í þjónandi forystu, þar sem hinn þjónandi leiðtogi stuðlar að þroska starfsfólksins og veitir því umboð til athafna. Drucker

lagði áherslu á að eigin hagsmunir stjórnenda ættu að víkja fyrir hagsmunum skipulagsheildar, hugmyndin á sér samsvörun í þjónandi forystu þar sem hinn þjónandi leiðtogi tekur hagsmuni starfsfólksins og skipulagsheildarinnar fram yfir persónulega hagsmuni. Einnig er mikilvægt að starfsmenn upplifi sig sem hluta af heildinni því það leiðir til þess að þeir vilja frekar bera ábyrgð og heildin vinnur betur saman. Fyrirtæki með starfsmenn sem stefna að sama markmiði og þar sem allir eru tilbúnir að leggja meira á sig er fyrirtæki sem kemur til með að skara fram úr (Drucker, 2004).

Við skoðun á hugmyndum þessara fræðimanna sjáum við að þær eiga margt sammerkt með þjónandi forystu. Það er þó að minnsta kosti eitt sem skilur þjónandi forystu frá öllum öðrum hugmyndum um forystu og það er áherslan á þjónshlutverkið. Það er að segja, sá sem veitir forystu ætti að taka á sig þjónsmynd og þjónusta samstarfsfólk sitt umfram allt annað.

Margir fræðimenn í stjórnun og forystu hafa einnig talað eða skrifað um gildi þjónandi forystu. Bernard Bass (2000) sem er einn helsti fræðimaður um umbreytandi forystu segir meðal annars um þjónandi forystu, að sú áhersla sem þjónandi forysta leggur á lærdóm og þróun á færni einstaklingsins sé lykillinn að árangri í því síbreytilega tækniumhverfi sem fyrirtæki í dag standa frammi fyrir.

Annar fræðimaður í stjórnun og forystu, Peter M. Senge, er sömu skoðunar og segir jafnframt að það sé ekki nóg að hafa einn sérfræðing innan fyrirtækis til að ná árangri heldur þurfi að þjálfa og þróa færni allra starfsmanna. Það sem leiðtogar þurfi að gera sé að stuðla að vexti starfsmanna með því að vera eins konar stuðningsaðili eða handleiðari sem leiðbeinir og veitir umboð til athafna (Senge, 1994).

Annar fræðimaður í stjórnun og forystu Ken Blanchard segir bara beint út að þjónandi forysta sé grunnurinn að árangursríkri stjórnun (Blanchard, 2002). Peter Northouse (2004) er einnig fræðimaður í stjórnun og forystu sem hefur skrifað margar kennslubækur. Hann kýs að líta á þjónandi forystu sem hugmynd eða stefnu sem hefur haft áhrif á marga sem fjalla um stjórnun og forystu. Hann fjallar um þjónandi forystu sem siðferðilega forystu þar sem rík áhersla er á siðferði. Þjónandi forysta snúist að mörgum leyti um að huga að velferð allra, uppræta og koma í veg fyrir spillingu og stuðla að samfélagslegri ábyrgð.

Síðast en ekki síst ber svo að nefna Stephen. R Covey sem hefur mikið fjallað um stjórnun og forystu. Hann talar um að forysta samanstandi af fjórum grunnhlutverkum, það fyrsta er fyrirmynd *(model)*, það felur í sér að hafa trúverðugleika og vera heiðarlegur og duglegur. Hann telur jafnframt að fyrirmynd sé mikilvægasta hlutverk leiðtoga. Annað hlutverk leiðtoga er að vera brautryðjandi *(pathfinder)*, það felur í sér að hafa skýr markmið og gildi. Sá sem er sannur brautryðjandi tekur alltaf mið af þörfum fylgjenda sinna. Þriðja hlutverk leiðtoga, sá sem sér um skipulag *(alignment),* felur í sér að ganga úr skugga um að skipurit og innviðir skipulagsheildarinnar endurspegli markmiðin og gildin sem hafa verið sett fram. Fjórða hlutverkið er að veita umboð til athafna *(empowerment)*, það felur í sér að þegar leiðtoginn hefur sinnt fyrstu þremur hlutverkunum þá er kominn tími til að gefa fylgjendunum lausan tauma og framkvæma. Leysa úr læðingi þá hæfni, sköpun og athafnasemi sem býr í þeim. Covey bendir á að ef þessum hlutverkum leiðtogans hefur verið sinnt og samband leiðtogans og fylgjenda er gott þá geti fylgjendur í raun bara stjórnað sér sjálfir án afskipta leiðtogans. Hann líkir í raun fyrsta hlutverkinu við akkeri þar sem leiðtoginn afmarkar sig, öðru hlutverkinu má líkja við kort, því þriðja við stýri og svo fjórða er í raun eins og fullbúinn seglbátur sem getur brugðist við vindi ef allir vinna saman (Covey, 2002). Þessi grunnhlutverk sem Covey talar um eru keimlík þáttunum sem einkenna þjónandi forystu. Það sem í raun skilur að hugmyndir Covey og þjónandi forystu að er áherslan á að þjónandi forysta hefst með einlægum vilja þess sem veitir forystu til að þjónusta starfsfólkið sitt en Covey gerir ekki þá kröfu.

2.3.6.1 Umbreytandi forysta (transformational leadership)

Sá leiðtogastíll sem talinn er vera hvað líkastur þjónandi forystu er umbreytandi forysta. Sökum þess hversu nýlega var farið að rannsaka og skoða þjónandi forystu á fræðilegan hátt hafa rannsóknir á umbreytandi forystu oft verið notaðar til grundvallar í umfjöllun um þjónandi forystu. Umbreytandi forysta felur í sér leiðtoga sem reynir að uppfylla þarfir fylgjenda sinna. Umbreytingaleiðtoginn horfir frekar á þarfir heildarinnar og fyrirtækisins en eigin hagsmuni (Bass og Avolio, 1994). Hugmyndin um umbreytandi forystu felur í sér að forysta er ekki aðeins til staðar í yfirstjórn fyrirtækja heldur megi finna forystu í öllu stjórnskipulagi fyrirtækisins og hjá öllum starfsmönnum þess. Til þess að svo sé er mikilvægt fyrir leiðtoga að þjálfa upp leiðtogahæfni hjá undirmönnum

sínum (Bass og Riggio, 2006). Annað atriði sem skilgreinir umbreytingaleiðtogann er hvernig hann hefur siðferðisleg gildi í hávegum og reynir að efla vitund samstarfsfólks og fylgjenda sinna um siðferðileg málefni og virkja kraft þeirra til endurbóta fyrir fyrirtækið (Bass og Riggio, 2006; Yukl, 2006). Umbreytingaleiðtoginn veitir fylgjendum sínum skilning og er almennt bjartsýnn. Hann setur raunhæf markmið og hefur fylgjendur sína með sér í ákvarðanatöku en ætlast jafnframt til þess að þeir leggi sig fram við að ná settum markmiðum. Hann hvetur fylgjendur sína til þess að vera frumlegir, sjálfstæðir og skapandi með því að nálgast aðstæður á nýjan og annan hátt og endurskilgreina viðfangsefnið. Hann felur fylgjendum sínum verkefni sem fela í sér áskoranir, þjálfar þá og leiðbeinir og hjálpar þeim jafnframt að ná markmiðum sínum. Síðast en ekki síst felur umbreytandi forysta í sér að hvetja fylgjendur til þess að skuldbinda sig þessari sameiginlegu sýn og markmiðum sem sett hafa verið fram (Bass og Riggio, 2006). Eins og sést á þessari umfjöllun hér að ofan eiga þjónandi forysta og umbreytandi forysta margt sammerkt. Samt sem áður er eitt meginatriði sem skilur þær að, en það er þessi einlægi vilji hins þjónandi leiðtoga til að þjónusta starfsfólkið og hjálpa því að ná sínum persónulegu markmiðum (Barbuto og Wheeler, 2006; Smith, Montagno og Kuzmenko, 2004). Hér fyrir neðan verður fjallað nánar um muninn á þessum tveimur forystustílum.

Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten (2010) báru saman umbreytandi forystu og þjónandi forystu. Þættirnir voru átta lykilþættir þjónandi forystu, *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt* og *ráðmennska*, sem eru líka notaðir í mælitækinu Servant Leadership Inventory, og þættirnir, *sýn, hvetjandi samskipti, örvun, forysta sem veitir stuðning* og *viðurkenning,* en það eru lykilþættir í mælitæki Rafferty og Griffin (2004) um umbreytandi forystu. Samanburðurinn leiddi í ljós að fylgni milli þátta umbreytandi forystu og þjónandi forystu er frá 0,2 til 0,7 (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Í töflu 3, sjást tengsl þáttanna betur.

Tafla 3. **Tengsl þátta þjónandi forystu og umbreytandi forystu (van Dierendonck og Nuijten 2010, bls. 259).**

Þættir þjónandi forystu	Þættir umbreytandi forystu				
	Sýn	**Hvetjandi samskipti**	**Örvun**	**Forysta sem veitir stuðning**	**Viður-kenning**
Efling	0,63*	0,76*	0,65*	0,77*	0,74*
Ábyrgð	0,38*	0,36*	0,36*	0,25*	0,28*
Vera til staðar í bakgrunninum	0,40*	0,58*	0,33*	0,64*	0,52*
Auðmýkt	0,46*	0,65*	0,45*	0,73*	0,60*
Áreiðanleiki	0,32*	0,43*	0,44*	0,55*	0,47*
Hugrekki	0,27*	0,37*	0,41*	0,27*	0,29*
Fyrirgefning	-0,03	-0,06	-0,19*	-0,14*	-0,09
Ráðmennska	0,60*	0,63*	0,54*	0,55*	0,53*

*marktækt við $p < 0,05$.

Út frá töflu 3 má sjá að umbreytandi forysta og þjónandi forysta eiga margt sameiginlegt. *Fyrirgefning* er eini þáttur þjónandi forystu sem virðist hafa lítil sem engin tengsl við umbreytandi forystu. Þær niðurstöður koma vel heim og saman við greiningu fræðimanna á muninum sem aðskilur þjónandi forystu og umbreytandi forystu. Segja má því að munurinn á þjónandi forystu og umbreytandi forystu liggi helst í áhuganum á að þjóna fólkinu. Þjónandi forysta hefur ávallt hagsmuni fólksins í kring fyrir brjósti og þar skiptir fyrirgefning miklu máli meðan í umbreytandi forystu er höfuðáherslan á að starfsmenn skili ákveðnum árangri en minni áhersla er á hvernig starfsmanninum sjálfum líður.

Segja má í grófum dráttum að munurinn á þjónandi leiðtoga og umbreytandi leiðtoga felist í raun í því að þjónandi leiðtogi leggur höfuðáherslu á að þjóna starfsfólki og mæta þörfum þess og stuðla þannig að því að það nái persónulegum árangri, á meðan höfuðáherslan hjá umbreytandi leiðtoga snýr að því að hjálpa starfsfólkinu við að ná árangri fyrir skipulagsheildina (Barbuto og Wheeler, 2006; Smith og félagar, 2004).

Eins og umræðan hér að ofan sýnir þá eru þjónandi forysta og umbreytandi forysta keimlíkir forystustílar. Sökum þess hve margt þessir stílar eiga sameiginlegt gefa

rannsóknarniðurstöður umbreytandi forystu vissa mynda af því hvernig hugsanleg niðurstaða fengist ef rannsóknarefnið væri þjónandi forysta en ekki umbreytandi forysta.

Til er þó nokkuð af rannsóknum á umbreytandi forystu og hafa rannsóknir meðal annars sýnt fram á jákvæð tengsl umbreytandi forystu við starfsánægju (Berson og Linton, 2005; Dumdum, Lowe og Avolio, 2002; Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam, 1996; Judge og Piccolo, 2004). Gerðar hafa verið þrjár rannsóknasamantektir (*meta-analysis*) með það fyrir augum að kanna áhrif umbreytandi forystu á fylgjendur. Niðurstöður þeirra gefa allar til kynna jákvæða fylgni, á bilinu 0,51 til 0,81, milli umbreytandi forystu leiðtoga og starfsánægju fylgjenda (Berson og Linton, 2005; Dumdum o.fl., 2002; Lowe o.fl., 1996; Judge og Piccolo, 2004). Rannsóknir á umbreytandi forystu hafa meðal annars sýnt fram á að jákvæð fylgni milli starfsánægju og umbreytandi forystu sé að miklu leyti tilkomin vegna þess að starfsmennirnir eru jákvæðir og þeir upplifa að starf þeirra og hlutverk sé vel skilgreint (Berson og Linton, 2005).

3 Aðferð

Í þessum kafla verður fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar. Aðferð megindlegra rannsókna var valin til að kanna stjórnunarhætti og líðan þjónustustarfsmanna hjá upplýsingatæknifyrirtækjum. Fyrst verður fjallað um tilgang rannsóknarinnar og rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram. Að því loknu verður fjallað um úrtakið og hvernig þátttakendur voru valdir. Síðan verður ítarleg umfjöllun um mælitækin sem notuð voru, þar verður meðal annars fjallað um áreiðanleika þeirra og réttmæti. Næst verður fjallað um gagnasöfnunina og þar á eftir verður umfjöllun um siðferðileg álitamál og þau leyfi sem fengust fyrir rannsókninni. Síðast en ekki síst verður svo fjallað um hvernig rannsóknin sjálf var framkvæmd og tölfræðiúrvinnsluna sem gerð var.

3.1 Tilgangur og rannsóknarspurningar

Tilgangur rannsóknarinnar er fyrst og fremst að skoða þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi og líðan þjónustustarfsmanna þessara fyrirtækja. Rannsóknin felur í sér að kanna hvort möguleg tengsl séu milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar hins vegar. Rannsóknin er liður í rannsóknarsamstarfi þekkingarseturs um þjónandi forystu hér á Íslandi og Dirk van Dierendonck við Erasmusháskólann í Hollandi.

Þær rannsóknarspurningar sem leita á svara við eru eftirfarandi:

1. Hvert er mat þjónustustarfsmanna á vægi þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja?

2. Eru þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum ánægðir í starfi?

3. Upplifa þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum tilfinningalega örmögnun í starfi?

4. Eru tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar í starfi hins vegar?

3.2 Rannsóknaraðferð

Í þessari rannsókn er notuð megindleg rannsóknaraðferð, hún felur í sér að magnbinda þá hugsmíð sem ætlunin er að skoða. Þetta er gert með því, til dæmis, að leggja fyrir próf eða kvarða. Hugmyndin er sú að til þess að rannsaka, til að mynda starfsánægju, þá þarf að vera hægt að magnbinda hana með mælingum og það er gert með því að leggja fyrir kvarða eða próf sem mæla hana (Bryman og Bell, 2007). Rannsóknin gengur því út á að magnbinda þjónandi forystu og starfsánægju og tilfinningalega örmögnun með þar til gerðum kvörðum eða spurningum. Þessi magnbinding felur í sér að hægt er að lýsa samanburði milli hópa og reikna fylgni þessara breyta hver við aðra.

3.3 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni eru þjónustustarfsmenn hjá átta upplýsingatækni-fyrirtækjum á Íslandi. Val á þátttakendum fór þannig fram að haft var samband með tölvupósti við öll fyrirtæki á sviði upplýsingatækni sem listuð voru hjá Samtökum iðnaðarins árið 2010 og höfðu fleiri en tíu starfsmenn, og þeim boðin þátttaka í rannsókninni. Einnig var haft samband við tvö önnur upplýsingatæknifyrirtæki sem ekki voru á þeim lista. Af þrettán fyrirtækjum sem haft var samband við tóku átta fyrirtæki þátt í rannsókninni, fjögur neituðu boði um þátttöku og eitt fyrirtækið hafði aldrei samband aftur, þrátt fyrir ítrekaða beiðni. Úrtak rannsóknarinnar reyndist því samanstanda af 238 þjónustustarfsmönnum upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi. Af þessum 238 starfsmönnum fylltu 94 starfsmenn spurningalistann út og 48 opnuðu hann og svöruðum jafnvel nokkrum spurningum en luku aldrei við útfyllinguna. Svarhlutfall rannsóknarinnar reyndist því vera 39,5%. Fjöldi þjónustustarfsmanna innan fyrirtækjanna var frá 4 til 95.

Til þess að greina þjónustustarfsmenn frá öðrum starfsmönnum var ákveðið að skilgreina þjónustustarfsmenn sem starfsmenn sem vinna við að þjónusta viðskiptavini með beinum samskiptum í að minnsta kosta helmingi þeirra vinnustunda sem þeir eru við vinnu. Ef vafamál komu upp hvort starfsmenn uppfylltu þessi skilyrði var mælst gegn því að þeir tækju þátt í rannsókninni.

3.4 Gagnasöfnun

Við gagnasöfnun var notast við netkönnun þar sem þátttakendur fengu sendan tölvupóst með stuttu kynningarbréfi (sjá viðauka 1) og síðan slóð sem þátttakendur smelltu á til þess að komast inn í netkönnunina.

Skiptar skoðanir hafa verið uppi um kosti og galla netkannana umfram póstkannana. Rannsóknarniðurstöður virðast almennt benda til að svarhlutfall sé hærra í póstkönnunum (Sheehan, 2001; Tse, 1998). Niðurstöðurnar er þó ekki einróma því rannsókn Cobanoglu, Ward og Moreo (2001) sýndi fram á 44% svarhlutfall netkannana á meðan svarhlutfall póstakannana var einungis 26%. Sheehan (2001) bendir jafnframt á að til þess að auka svartíðni netkannana sé gott að kynna könnunina áður og að senda líka út áminningu einu sinni eftir að könnunin hefur verið send út.

Tafla 4 sýnir að netkannanir hafa bæði kosti og galla fram yfir póstkannanir. Það þarf því að meta í hvert skipti hvort ráðlagt sé að leggja póstkönnun eða netkönnun fyrir þegar fara á af stað með rannsókn. Í þessari rannsókn var ákveðið að notast við netkönnun að vel skoðuðu máli.

Tafla 4. Samantekt á helstu kostum og göllum netkannana umfram póstkannanir.

Kostir netkannana	Gallar netkannana
Ódýrara	Lægra svarhlutfall
Skjótari svörun	Ná bara til þeirra sem hafa aðgang að Internetinu
Skilvirkari og þægilegri uppsetning	Fólk óttast frekar trúnaðarbresti
Rannsakandi getur svarað með tölvupósti eða pósti	Hætta á að fólk taki könnunina oftar en einu sinni
Auðveldur aðgangur að þátttakendum óháð staðsetningu	
Færri spurningar sem ekki er svarað	
Umhverfisvænna	

(Cobanoglu, Ward og Moreo, 2001; Kent og Lee, 1999; Schaeffer og Dillman, 1998; Sheehan, 2001;Tse, 1998).

3.5 Mælitæki

3.5.1 Servant leadership Inventory (SLI)

Ástæður þess að ákveðið var að nota Servant Leadership Inventory mælitækið eru nokkrar. Fyrst ber að nefna að SLI er eina mælitækið á þjónandi forystu sem leggur áherslu á að mæla líka forystuhæfni en ekki bara hversu vel leiðtoginn hlúir að og þjónar starfsmönnum. Einnig hefur SLI þrjár víddir sem ekkert annað mælitæki á þjónandi forystu hefur en það eru *áreiðanleiki*, *hugrekki* og *fyrirgefning*, en þrátt fyrir það eru þessir þættir mikilvægir í því að meta hversu þjónandi leiðtogi er. Síðast en ekki síst ber að nefna að mælitækið hefur reynst áreiðanlegt og réttmætt í bæði enskri (van Dierendonck og Nuijten, 2010) og íslenskri þýðingu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010).

Mælitækið Servant Leadership Inventory var þróað af Dirck van Dierendonck og Inge Nuijten og mælir átta meginvíddir sem van Dierendonck og Nuijten telja einkenna þjónandi forystu, en þær eru *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt* og *ráðmennska.* Mælitækið var upphaflega samið á hollensku, en svo þýtt yfir á ensku og loks á íslensku. Íslensk þýðing og staðfæring var unnin í samvinnu þeirra Öldu Margrétar Hauksdóttur, Erlu Bjarkar Sverrisdóttur og Sigrúnar Gunnarsdóttur. Spurningalistinn SLI inniheldur 30 fullyrðingar á borð við „Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir“ og „Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra“. Svarskalinn er sex punkta Likert-skali með svarmöguleikunum 1 fyrir *mjög ósammála*, 2 fyrir *ósammála*, 3 fyrir *nokkuð ósammála*, 4 fyrir *nokkuð sammála*, 5 fyrir *sammála* og 6 fyrir *mjög sammála*. Likert-skali er hefðbundinn raðkvarði *(ordinal scale)* sem flokkar svörin og gefur upplýsingar um röðun þeirra (Bryman og Bell, 2007).

3.5.2 Áreiðanleiki og réttmæti SLI

Til þess að mælitæki geti talist gott mælitæki verður það að vera áreiðanlegt og réttmætt. Áreiðanleiki *(reliability)* vísar til stöðugleika niðurstaðna mælitækisins, það er hvort endurtekin mæling gefi svipaða niðurstöðu. Áreiðanleiki snýst líka um hversu mikinn hluta niðurstaðna má rekja til handahófskenndrar villu. Ef mælingar okkar eru áreiðanlegar er þessi villa einungis lítill hluti þess sem við erum raunverulega að mæla (Elmes, Kantowitz og Roediger, 2006). Rannsóknir Dirk van Dierendonck, höfundar

mælitækisins, leiddu í ljós að mælitækið reyndist bæði áreiðanlegt og réttmætt (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Samkvæmt rannsóknarniðurstöðum Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) er áreiðanleiki SLI í íslenskri þýðingu 0,908, sem þykir mjög gott og samkvæmt niðurstöðum Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) er áreiðanleikinn 0,887. Ásættanlegur áreiðanleikstuðull fyrir mælingar á viðhorfi fólks, sem er mjög breytileg hugsmíð, er yfir 0,7 en áreiðanleiki yfir 0,9 þykir mjög góður (Asher, 1996). Innri áreiðanleiki *(internal consistency)* segir til um einsleitni mælitækis (Elmes, o.fl., 2006). Samkvæmt niðurstöðum Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) reyndist innri áreiðanleiki fyrir hvern þátt SLI vera á bilinu 0,642-0,921 og samkvæmt niðurstöðum Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) er innri áreiðanleiki þátta á bilinu 0,892-0,926.

Réttmæti *(validity)* vísar til þess hvort rannsókn og aðferðir séu réttmætar, það er hvort þær séu áreiðanlegar og traustar. Réttmæti kannar þannig hvort prófið sem verið er að leggja fyrir mæli það sem því er ætlað að mæla (Elmes, o.fl., 2006). Samkvæmt rannsóknarniðurstöðum Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) og Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) er SLI mælitækið í íslenskri þýðingu réttmætt.

3.5.3 Mælingar á starfsánægju

Ákveðið var að mæla starfsánægju með einni spurningu þar sem þátttakendur meta hversu ánægðir í heildina þeir eru í starfi. Svarmöguleikarnir voru fjórir, það er að segja, *mjög ánægð/ur, ánægð/ur, óánægð/ur* og *mjög óánægð/ur.* Stigafjöldinn gefur til kynna hversu ánægður viðkomandi er í starfi, því fleiri stig, þeim mun meiri ánægja. Svarskalinn er fjögra punkta Likert skali með svarmöguleikunum, 1 fyrir *mjög óánægð/ur*, 2 fyrir *óánægð/ur*, 3 fyrir *ánægð/ur*, 4 fyrir *mjög ánægð/ur*, sem þátttakendur svara í samræmi við upplifun sína af daglegum störfum.

Ástæðan fyrir því að ákveðið var að mæla starfsánægju með einungis einni spurningu er sú að rannsóknir hafa sýnt fram á að ein spurning þar sem spurt er um almenna upplifun starfsmanna á ánægju í starfi er réttmæt til þess að meta starfsánægju (Patrician, 2004). Einnig var horft til þess að hafa spurningalistann sem stystan án þess að það kæmi niður á gæðum hans til þess að auka líkur á góðu svarhlutfalli.

3.5.4 Maslach Burnout Inventory (MBI)

Til þess að mæla tilfinningalega örmögnun var ákveðið að nota Maslach burnout inventory (MBI), sem er útbreiddasta mælitækið á kulnun í starfi, það er til að mynda notað í um 90% rannsókna á kulnun í starfi (Schaufeli og Entzmann, 1998). Mælitækið var þróað af Christina Maslach og upphaflega gefið út árið 1981, en á þeim tíma var mikill áhugi á kulnun í starfi en lítið var til af fræðilegum rannsóknum sem mældu í raun kulnun (Maslach, Jackson og Leiter, 1996). Mælitækið mælir kulnun í starfi út frá þremur víddum, tilfinningalegri örmögnun*),* hlutgervingu og minnkandi starfsárangri*.* Samkvæmt Maslach leiða þessar þrjár víddir hver af annarri, það er að segja, það að upplifa tilfinningalega örmögnun leiðir oft til þess að fólk dregur úr samskiptum við aðra. Í framhaldinu hættir fólki svo til að hlutgera skjólstæðinga eða viðskiptavini sína til að bindast þeim ekki tilfinningaböndum. Það kallar svo fram streitu og samviskubit vegna þess að fólk upplifir að það sé ekki að sinna starfinu sem skyldi sem veldur óánægju og dregur úr árangri í starfi (Maslach, 2001). Af þessum ástæðum var ákveðið að kanna einungis hvort starfsfólkið upplifði tilfinningalega örmögnun í stað allra víddanna. Einnig benda Schaufeli, Leiter og Maslach (2009) á að ef skoða á kulnun í starfi sem eina vídd þá sé eina leiðin til þess að mæla tilfinningalega örmögnun.

Mælitækið MBI er í dag til í þremur útgáfum, sú upprunalega kallast *MBI- Human Service Survery* (MBI–HSS) og er ætluð að mæla kulnun meðal starfsmanna sem vinna þjónustustörf, svosem umönnunarstörf eða í heilbrigðisgeiranum. Sá listi var svo betrumbættur með það í huga að mæla kulnun meðal kennara, sú útgáfa nefnist *MBI–Educators Survey* (MBI – ES/Form Ed). Þriðja útgáfan er meira almenns eðlis og var hönnuð til þess að kanna kulnun starfsfólks í öðrum stéttum, hún nefnist *MBI-General Survey* (MBI-GS) (Maslach, Jackson og Leiter, 1996). Í þessari rannsókn er notast við víddina sem mælir tilfinningalega örmögnun í MBI – HSS útgáfunni sökum þess að hún er talin upphaf af kulnunarferlinu sem starfsmaður gengur í gegnum og í raun komi hinar víddirnar bara í framhaldi af tilfinningalegri örmögnun. Einnig þótti heppilegt að hafa færri spurningar en fleiri og þar sem víddin tilfinningalega örmögnun er upphaf kulnunar var ákveðið að mæla bara þá vídd*.* Staðhæfingar sem notaðar eru, eru því níu talsins. Stigafjöldinn gefur til kynna hversu mikil kulnunareinkenni í starfi viðkomandi upplifir, því fleiri stig, því meiri kulnun. Hæsti stigafjöldi er 54 stig. Samkvæmt Maslach og félögum er skipting stiga á þann hátt að 16 stig eða færri merkja lítil einkenni um

tilfinningalega örmögnun, 17-26 standa fyrir miðlungseinkenni um tilfinningalega örmögnun og fleiri en 27 stig gefa til kynna mikil einkenni tilfinningalegrar örmögnunar (Maslach, Jackson og Leiter, 1996). Dæmi um staðhæfingu er „mér finnst ég vera tilfinningalega úrvinda vegna vinnu minnar“. Íslensk þýðing og staðfæring listans var í höndum Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) og reyndist vera áreiðanleg og réttmæt.

3.5.4.1 Áreiðanleiki og réttmæti MBI

Eins og fram kemur hér að ofan þá þarf mælitæki að vera bæði réttmætt og áreiðanlegt svo það teljist gott mælitæki. Rannsóknir Maslach hafa leitt í ljós að mælitækið hefur reynst áreiðanlegt (Maslach og Jackson, 1981; Maslach, Jackson og Leiter, 1996) og innri áreiðanleiki þess ásættanlegur (Maslach, o.fl., 1996).

Réttmæti MBI mælitækisins hefur verið kannað með ýmsu móti, til dæmis hafa frásagnir aðstandenda og niðurstöður mælitækisins verið bornar saman og svo hafa niðurstöður annars konar mælinga verið bornar saman við niðurstöður úr MBI. Allar þessar prófanir leiddu í ljós að réttmæti *tilfinningalegrar örmögnunar* reyndist vera ásættanlegt (Maslach o.fl., 1996). Eins og kom fram hér að ofan reyndist íslenska þýðing mælitækisins einnig réttmæt og áreiðanleg (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006).

3.5.5 Bakgrunnsspurningar

Til þess að fá frekari upplýsingar um þátttakendur og geta þar af leiðandi reiknað lýsandi tölfræði voru hafðar fimm bakgrunnsspurningar í spurningalistanum (sjá viðauka 6). Til þess að fá gleggri mynd af þátttakendunum var spurt um aldur þeirra, starfsaldur, kynferði, vinnuhlutfall og hvort viðkomandi væri í stjórnunarstöðu.

3.6 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsóknina

Í rannsókninni var hugað sérstaklega að því að gögn væru ekki persónurekjanleg þar sem þátttakendurnir í rannsókninni tilgreindu hvergi nafn sitt, netfang eða það fyrirtækið sem þeir starfa hjá. Í kynningartexta (sjá viðauka 1) sem fylgdi könnuninni kemur skýrt fram að upplýsingar séu að engu leyti rekjanlegar til viðkomandi og að fullri nafnleynd sé heitið. Einnig kom fram að gögnum yrði eytt að lokinni tölfræðiúrvinnslu.

Könnunin var tilkynnt til Persónuverndar samkvæmt tilvísun nr. S4876/2010 (sjá viðauka 4). Einnig var leitað til Vísindasiðanefndar til að kanna hvort rannsóknin væri leyfisskyld. Niðurstaðan var sú að ekki þurfti sérstök leyfi fyrir rannsókninni.

3.7 Framkvæmd

Við gerð spurningalista er mikilvægt að byrja á því að ganga úr skugga um að allar spurningar séu skýrar og uppsetning listans einföld (Bryman og Bell, 2007). Eftir að lokið hafði verið við að hanna og setja upp spurningalistann var hann forprófaður. Forprófunin átt sér stað dagana 12. til 14. apríl 2010 og fól í sér að nokkrir samnemendur og vinir lásu listann yfir með tilliti til málfars, uppsetningar og hvort spurningar væru skýrar. Af þeim 21 einstaklingi sem skoðaði listann höfðu nokkrir vangaveltur um orðalag og hentugri svarkosti í bakgrunnsspurningunum. Atriðin voru öll tekin til greina og sumum breytt.

Gagnasöfnunin sjálf fór þannig fram að sendur var tölvupóstur til stjórnenda (sjá viðauka 3) þjónustudeilda eða mannauðsstjóra þeirra upplýsingafyrirtækja sem voru á lista yfir fyrirtæki á sviði upplýsingatækni hjá Samtökum iðnaðarins. Aðeins var haft samband við fyrirtæki sem höfðu fleiri en tíu starfsmenn. Tölvupóstarnir voru sendir á tímabilinu 27. september til 12. nóvember 2010. Margir stjórnendur sendu tölvupóst til baka og óskuðu eftir frekari upplýsingum um rannsóknina. Þeim var ýmist svarað með tölvupósti eða símtali þar sem þeim var kynnt rannsóknin nánar og lofað ýtrasta trúnaði. Stjórnendum var einnig gert ljóst að ætlunin væri ekki að skoða hvert og eitt fyrirtæki sér og að nöfn fyrirtækja kæmu hvernig fram og þeir þyrftu því ekki að hafa áhyggjur af því að dregin yrði upp neikvæð mynd af stöðu innan fyrirtækis þeirra.

Kynningarbréf sem innihélt tengil á könnuna (sjá viðauka 1) var svo send á þá stjórnendur sem höfðu gefið leyfi og þeir beðnir um að áframsenda á þjónustustarfsmenn innan fyrirtækisins. Samhliða þessu kynningarbréfi voru stjórnendur beðnir um að svara því hversu marga þjónustustarfsmenn þeir myndu senda á, til þess að halda utan um svarhlutfall. Viku síðar voru stjórnendur svo beðnir um að áframsenda ítrekunarbréf í þeim fyrirtækjum þar sem svarhlutfallið var ekki 100%. Í ítrekunarbréfinu var þeim sem höfðu nú þegar svarað þakkað fyrir þátttökuna og hinir sem ekki höfðu svarað minntir á mikilvægi þess að svara og hvattir til að gera það (sjá viðauka 2). Lokað var svo fyrir alla svörun 2. desember 2010.

3.8 Tölfræðileg úrvinnsla

Við tölfræðilega úrvinnslu voru tölfræðiforritin Statistical Package for Social Science (SPSS) og LISREL notuð. Reiknuð var lýsandi tölfræði (*descriptive statistics*) fyrir frum- og fylgibreytur. Einnig var notuð ályktunartölfræði (*inferential statistics*) til að flokka gögnin og kanna möguleg tengsl (Bryman og Bell, 2007). Mælitækið SLI var einnig þáttagreint með leitandi þáttagreiningu.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla verður fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar um viðhorf þjónustustarfsmanna hjá upplýsingatæknifyrirtækjum til stjórnunarhátta og líðan þeirra í starfi metin. Í niðurstöðum er gert grein fyrir tölfræðilegri úrvinnslu gagna til að svara rannsóknarspurningum sem settar hafa verið fram. Rannsóknarspurningar meta hvert sé vægi þjónandi forystu, starfsánægju og tilfinningalegrar örmögnunar meðal þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og hvort tengsl séu milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og milli þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar í starfi hins vegar.

Í niðurstöðukaflanum verður fyrst fjallað um þátttakendur rannsóknarinnar og þar á eftir um vægi þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja. Að því loknu verður fjallað um líðan þjónustustarfsmanna, en það felur í sér starfsánægju og tilfinningalega örmögnun. Að lokum verður svo fjallað um tengsl þjónandi forystu við líðan í starfi.

4.1 Þátttakendur

Leitað var til 13 upplýsingatæknifyrirtækja varðandi þátttöku í rannsókninni, af þeim tóku átta fyrirtæki þátt. Þátttakendur í rannsókninni voru 94 úr 238 manna úrtaki og svarhlutfallið því 39,5%. Í töflu 5 má sjá fjölda þjónustustarfsmanna og hversu margir af þeim tóku þátt í rannsókninni, innan hvers fyrirtækis.

Tafla 5. Fjöldi þjónustustarfsmanna í hverju fyrirtæki og þátttakenda

	Fjöldi þjónustustarfsmanna	Fjöldi þátttakenda
Fyrirtæki 1	4	4
Fyrirtæki 2	7	7
Fyrirtæki 3	10	8
Fyrirtæki 4	25	5
Fyrirtæki 5	25	8
Fyrirtæki 6	29	7
Fyrirtæki 7	43	11
Fyrirtæki 8	95	44

Af þeim 94 þátttakendum í rannsókninni voru karlar í meirihluta eins og sést í töflu 6. Þrír þátttakendur gáfu ekki upp hvers kyns þeir væru. Aldursskiptingin var á þá leið að flestir þátttakendur (63,8%) reyndust vera 33 ára eða eldri, rúmlega fjórðungur (25,5%) var á aldrinum 26-32 ára og 10,6% þátttakenda voru 25 ára og yngri (tafla 6). Starfsreynsla þátttakanda reyndist vera nokkuð mikil, en rúmlega helmingur (52,1%) hafði fimm ára eða lengri starfsreynslu, 21,3% höfðu 4-5 ára starfsreynslu, 14,9% höfðu 1-3 ára starfsreynslu en einungis 10,6% höfðu starfað í minna en ár eins og sést í töflu 6. Einn þátttakandi svaraði ekki hversu langri starfsreynslu hann byggi yfir. Mikill meirihluti þátttakenda (94,7%) voru í 76-100% starfi. Heldur fáir starfsmenn gegndu stjórnunarstöðum (12,8%) eins og sést í töflu 6. Þrír starfsmenn svöruðu ekki spurningunni hvort þeir gegndu stjórnunarstöðu eða ekki.

Tafla 6. Bakgrunnur þátttakenda

	Fjöldi	Hlutfall af heild
Kyn		
Karlmaður	64	68,1%
Kvenmaður	27	28,7%
Aldur		
25 ára og yngri	10	10,6%
26-32 ára	24	25,5%
33-40 ára	30	31,9%
40 ára og eldri	30	31,9%
Starfsaldur		
Skemur en 1 ár	10	10,6%
1-3 ár	14	14,9%
4-5 ár	20	21,3%
Lengur en 5 ár	49	52,1%
Vinnuhlutfall		
Minna en 50%	2	2,1%
50-75%	2	2,1%
76-100%	89	94,7
Veit ekki/annað	1	1,1%
Ertu í stjórnunarstöðu?		
Já	12	12,8%
Nei	79	84%

4.2 Viðhorf til þjónandi forystu

Til að ganga úr skugga um áreiðanleika og réttmæti SLI mælitækisins í íslenskri þýðingu var reynt að þáttagreina mælitækið. Gerð var leitandi þáttagreining, en vegna aðferðafræðilegra takmarkana, sökum smæðar úrtaks, voru niðurstöður þáttagreiningar ekki nýttar hér. Til þess að hægt sé að taka mark á niðurstöðum er almenna reglan sú að úrtakið sé 5 til 15 sinnum stærra en fjöldi breytanna sem á að þáttagreina. SLI listinn inniheldur 30 atriði svo þátttakendurnir ættu helst að vera 150 talsins. Séu þeir færri, eins og í þessari rannsókn, getur þó verið viðunandi að draga fram þætti ef summa þáttahleðsla breyta í öðru veldi er hærri en 0,60 eða ef fylgni breyta við þætti er 0,40 eða hærri, það er að segja, að 16% dreifingar sé sameiginleg breytu og þætti (Einar

Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2006). Því miður voru þessi skilyrði ekki uppfyllt og þáttahleðslan í leitandi þáttagreiningu reyndist vera töluvert ólík þáttahleðslu í upprunalegu útgáfu SLI. Þess vegna var ákveðið að nota upprunalegu þætti SLI við úrvinnslu (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Upprunalegu þættirnir eru átta talsins, *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt* og *ráðmennska.* Í viðauka 5 má svo sjá hvernig staðhæfingarnar í mælitækinu skiptast á þessa átta þætti.

Til þess að byrja með var innri áreiðanleiki mælitækisins og þátta þjónandi forystu kannaður. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að Chronbach's alpha áreiðanleikastuðull mælitækisins var 0,94 og áreiðanleikastuðlar fyrir þættina voru á bilinu 0,601 til 0,918 eins og sést í töflu 7.

Þjónandi forysta meðal þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja var mæld með SLI mælitækinu. Spönn spurninga mælitækisins er frá einum uppí sex. Há tala táknar því meiri þjónandi forystu en lægri tala. Heildarmeðaltal þjónandi forystu reyndist vera 4,46. Undirþættir þjónandi forystu höfðu meðaltal á bilinu 3,91 til 4,82 eins og sést á töflu 7.

Tafla 7. Meðaltal, staðalfrávik og áreiðanleikastuðlar þjónandi forystu og stakra þátta.

	Meðaltal	Fjöldi	Staðalfrávik	Áreiðanleikastuðlar*
Heildar þjónandi forysta	4,46	94	0,747	0,940
Efling	4,68	88	0,476	0,918
Vera til staðar í bakgrunninum	4,34	78	0,707	0,761
Ábyrgð	4,82	89	0,497	0,810
Fyrirgefning	4,48	77	0,742	0,669
Hugrekki	4,21	74	1,118	0,601
Áreiðanleiki	3,91	69	0,610	0,712
Auðmýkt	4,45	64	0,439	0,853
Ráðmennska	4,50	77	0,533	0,872

*Chronbach's alpha

Til að skoða mun á milli hópa var gerð einhliða dreifigreining með Bonferroni eftirásamanburði. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að eina bakgrunnsbreytan sem reyndist

hafa áhrif á heildarmeðaltal þjónandi forystu var aldur (r=-0,245, *p*=0,017). Við nánari skoðun kom í ljós að munurinn reyndist þó aðeins marktækur á hópunum 41 árs og eldri og hópnum 26-32 ára, þar sem sá seinni upplifði meiri þjónandi forystu eins og sést á töflu 8.

Tafla 8. Munur á þjónandi forystu milli aldurshópa.

(I) Aldur	(J) Aldur	Munur á meðaltölum (I-J)	Staðalvilla
25 ára eða yngri	26-32 ára	-0,176	0,272
	33-40 ára	-0,033	0,264
	41 árs eða eldri	0,391	0,264
26-32 ára	25 ára eða yngri	0,176	0,272
	33-40 ára	0,143	0,198
	41 árs eða eldri	0,568*	0,198
33-40 ára	25 ára eða yngri	0,033	0,264
	26-32 ára	-0,143	0,198
	41 árs eða eldri	0,424	0,186
41 árs eða eldri	25 ára eða yngri	-0,391	0,264
	26-32 ára	-0,568*	0,198
	33-40 ára	-0,424	0,186

*marktækt við *p*< 0,05.

One-way ANOVA með Bonferroni.

Þegar undirþættir þjónandi forystu voru skoðaðir með tilliti til bakgrunnsbreyta reyndist sem áður aldur vera eina breytan sem hafði áhrif á undirþættina. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að aldur hafði áhrif á vægi undirþáttanna *ráðmennska* (r=0,242, *p*=0,034), *efling* (r=0,224, *p*=0,035) og *ábyrgð* (r=0,287, *p*=0,006). Við nánari skoðun kom í ljós að á þættinum *ráðmennska* reyndist munurinn þó bara marktækur (*p*=0,013) á hópunum 41 árs og eldri og hópnum 26-32 ára, þar sem seinni hópurinn upplifði meiri ráðmennsku. Niðurstöður leiddu einnig í ljós að þátturinn *ábyrgð* hækkaði með auknum aldri þátttakenda. Munurinn reyndist þó bara marktækur hjá yngsta hópnum, 25 ára og yngri, og elsta hópnum, 40 ára og eldri (*p*=0,023).

4.3 Líðan í starfi

4.3.1 Starfsánægja

Starfsánægja þátttakenda var mæld með einni spurningu þar sem þátttakendur mátu hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru í starfi á heildina litið. Svarskalinn er fjögurra punkta Likert skali með svarmöguleikunum, 1 fyrir *mjög óánægð/ur*, 2 fyrir *óánægð/ur*, 3 fyrir *ánægð/ur*, 4 fyrir *mjög ánægð/ur*.

Eins og tafla 9 gefur til kynna eru tæplega 82% þátttakenda ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Hlutfallslega fáir eða 17% eru óánægðir eða mjög óánægðir í starfi.

Tafla 9. **Starfsánægja**

	Fjöldi	**Hlutfall af heild**
Mjög ánægð/ur	32	34,0%
Ánægð/ur	45	47,9%
Óánægð/ur	9	9,6%
Mjög óánægð/ur	7	7,4%
Samtals	93	98,9%
Vantar	1	1,1%

Til að kanna hvort bakgrunnsbreyturnar hefðu áhrif á starfsánægju var gerð einhliða dreifigreining með Bonferroni eftirásamanburði. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að eina bakgrunnsbreytan sem reyndist hafa áhrif á starfsánægju var aldur (r=-0,238, p=0,06). Við nánari skoðun kom í ljós að munurinn reyndist þó aðeins marktækur á hópunum 41 árs og eldri og hópnum 26-32 ára, þar sem seinni hópurinn upplifði meiri starfsánægju, eins og sést í töflu 10.

Tafla 10. Munur á starfsánægju milli aldurshópa.

(I) Aldur	(J) Aldur	Munur á meðaltölum (I-J)	Staðalvilla
25 ára eða yngri	26-32 ára	-0,192	0,312
	33-40 ára	0,272	0,304
	41 árs eða eldri	0,500	0,303
26-32 ára	25 ára eða yngri	0,192	0,312
	33-40 ára	0,464	0,229
	41 árs eða eldri	0,692*	0,227
33-40 ára	25 ára eða yngri	-0,272	0,304
	26-32 ára	-0,464	0,229
	41 árs eða eldri	0,228	0,216
41 árs eða eldri	25 ára eða yngri	-0,500	0,303
	26-32 ára	-0,692*	0,227
	33-40 ára	-0,228	0,216

*marktækt við $p < 0,05$.
One-way ANOVA með Bonferroni.

4.3.2 Tilfinningaleg örmögnun í starfi

Tilfinningaleg örmögnun sem er fyrsta stig kulnunar var mælt með íslenskri útgáfu af MBI-HSS kulnunarkvarðanum. Sá hluti listans sem mælir einkenni um tilfinningalega örmögnun var lagður fyrir þátttakendur en það eru í heild níu staðhæfingar. Staðhæfingunum sem snúa að líðan þátttakenda var svarað á sjö punkta Likert skala með svarmöguleikum 0 fyrir aldrei til 6 fyrir á hverjum degi. Heildarmeðaltal einkenna tilfinningalegrar örmögnunar reyndist vera 22,99. Hæsti stigafjöldi er 54 stig. Samkvæmt Maslach er skipting stiga á þann hátt að 16 stig eða færri merkja lítil einkenni um tilfinningalega örmögnun, 17-26 standa fyrir miðlungseinkenni um tilfinningalega örmögnun og fleiri en 27 stig gefa til kynna mikil einkenni um tilfinningalega örmögnun (Maslach, o.fl. 1996).

Eins og sést í töflu 11 þá er skiptingin í þessa þrjá meginflokka nokkuð jöfn, flestir sýna þó litla tilfinningalega örmögnun en allmargir miðlungs mikla tilfinningalega örmögnun og tæplega þriðjungur mikla tilfinningalega örmögnun.

Tafla 11. Tíðni tilfinningalegrar örmögnunar samkvæmt Maslach o.fl. (1996) og hlutfall af heild

	Fjöldi	Hlutfall af heild
Lítil tilfinningaleg örmögnun	33	35,1%
Miðlungs tilfinningaleg örmögnun	29	30,9%
Mikil tilfinningaleg örmögnun	20	21,3%
Samtals	82	87,2%
Vantar	12	12,8%

Samkvæmt töflu 11 hafa rétt rúm 35% lítil sem engin einkenni um tilfinningalega örmögnun í starfi. Rétt rúmlega helmingur (52,2%) starfsmanna sýna þó miðlungs eða mikla tilfinningalega örmögnun í starfi.

Til að kanna hvort bakgrunnsbreyturnar hefðu áhrif á starfsánægju var gerð einhliða dreifigreining með Bonferroni eftirásamanburði. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að eina bakgrunnsbreytan sem reyndist hafa áhrif á tilfinningalega örmögnun var aldur ($r=-0,276$, $p=0,067$). Við nánari skoðun kom í ljós að munurinn reyndist þó aðeins marktækur á hópunum 41 árs og eldri og hópnum 26-32 ára, eins og sést á töflu 12.

Tafla 12. Munur á tilfinningalegri örmögnun milli aldurshópa.

(I) Aldur	(J) Aldur	Munur á meðaltölum (I-J)	Staðalvilla
25 ára eða yngri	26-32 ára	-0,252	0,487
	33-40 ára	0,543	0,473
	41 árs eða eldri	0,771	0,473
26-32 ára	25 ára eða yngri	0,252	0,487
	33-40 ára	0,795	0,354
	41 árs eða eldri	1,023*	0,354
33-40 ára	25 ára eða yngri	-0,543	0,473
	26-32 ára	-0,795	0,354
	41 árs eða eldri	0,228	0,334
41 árs eða eldri	25 ára eða yngri	-0,771	0,473
	26-32 ára	-1,023*	0,354
	33-40 ára	-0,228	0,334

*marktækt við $p < 0,05$.
One-way ANOVA með Bonferroni.

Spurningarnar sem mæla tilfinningalega örmögnun er á skalanum núll til sex. Meðaltal spurninganna er frá 1,65 uppí 3,88. Spurningin „Mér finnst ég vera komin/n á ystu nöf“ hefur lægsta meðaltalið en spurningin „Mér finnst ég útkeyrð/ur í lok vinnudags“ hefur hæsta meðaltalið (sjá nánar viðauka 7).

4.4 Tengsl þjónandi forystu við starfsánægju

Niðurstöður leiða í ljós að þjónandi forysta og starfsánægja hafa sterk jákvæð tengsl (r=0,714, *p*=0,000). Þegar þættir þjónandi forystu er skoðaðir kemur í ljós að allir þættir þjónandi forystu nema *fyrirgefning* tengjast starfsánægju. Sá þáttur sem hefur mestu fylgnina er *efling* (r=0,772, *p*=0,000). Í töflu 13 sjást þessi tengsl betur.

Tafla 13. Tengsl starfsánægju við þætti þjónandi forystu.

Þættir þjónandi forystu	Starfsánægja	
	Fylgnistuðull	Fjöldi
Efling	0,772**	88
Vera til staðar í bakgrunninum	0,489**	78
Ábyrgð	0,401**	89
Fyrirgefning	0,155	76
Hugrekki	0,257*	74
Áreiðanleiki	0,492**	69
Auðmýkt	0,546**	64
Ráðmennska	0,680**	77

*marktækt við $p < 0,05$.

**marktækt við $p < 0,01$.

Bivariat fylgni (Pearson).

4.5 Tengsl þjónandi forystu við tilfinningalega örmögnun

Skoðuð voru hugsanleg tengsl þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar í starfi með því að reikna Pearson fylgni og gera einhliða dreifigreiningu með Bonferroni eftirásamanburði. Niðurstöður leiða í ljós að sterk neikvæð tengsl eru á milli þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar (r=-0,561, p=0,000). Það er að segja, þeim mun meiri sem þjónandi forysta mælist þeim mun minni er tilfinningalega örmögnunin.

Þegar þættir þjónandi forystu eru skoðaðir kemur í ljós að allir þættir þjónandi forystu nema *fyrirgefning* tengjast tilfinningalegri örmögnun í starfi. Sá þáttur sem hefur mestu fylgnina við tilfinningalega örmögnun er *efling* (r=-0,616, p=0,000). Í töflu 14 sjást þessi tengsl betur.

Tafla 14. Tengsl tilfinningalegrar örmögnunar í starfi við þætti þjónandi forystu.

Þættir þjónandi forystu	Kulnun í starfi	
	Fylgnistuðull	**Fjöldi**
Efling	-0,616**	89
Vera til staðar í bakgrunninum	-0,369**	78
Ábyrgð	-0,328**	90
Fyrirgefning	-0,097	77
Hugrekki	-0,268*	74
Áreiðanleiki	-0,301**	69
Auðmýkt	-0,343**	64
Ráðmennska	-0,542**	77

*marktækt við $p < 0,05$.

**marktækt við $p < 0,01$.

Bivariat fylgni (Pearson).

5 Umræða

Tilgangur rannsóknarinnar var að skoða þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi og líðan þjónustustarfsmanna þessara fyrirtækja. Rannsóknarspurningarnar sem leitast var við að svara eru eftirfarandi:

1. Hvert er mat þjónustustarfsmanna á vægi þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja?

2. Eru þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum ánægðir í starfi?

3. Upplifa þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum tilfinningalega örmögnun í starfi?

4. Eru tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar í starfi hins vegar?

Í þessum kafla verður helstu niðurstöðum rannsóknarinnar gerð skil og þær skoðaðar í samhengi við aðrar rannsóknir. Dregnar verða ályktanir af niðurstöðunum og settar fram tillögur að úrbótum. Því næst verður fjallað um helstu styrkleika og veikleika rannsóknarinnar. Að lokum verður svo fjallað um notagildi rannsóknarinnar og gerð grein fyrir þörf á áframhaldandi rannsóknum á sviði þjónandi forystu, sem og líðan þjónustustarfsmanna.

5.1 Vægi þjónandi forystu meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum.

Rannsóknin leiddi í ljós að þjónandi forysta innan upplýsingatæknifyrirtækja reyndist vera 4,46 þar sem spönnin er frá einum uppí sex. Undirþættir þjónandi forystu höfðu meðaltöl á bilinu 3,91 til 4,82. Þetta gefur til kynna að þjónandi forysta virðist vera nokkuð mikil í upplýsingatæknifyrirtækjum hér á Íslandi. Til samanburðar reyndist heildarmeðaltal þjónandi forystu starfsmanna á hjúkrunarsviðum á fjórum sjúkrahúsum á Suðvesturlandi vera 4,65 og heildarmeðaltöl undirþátta á bilinu 3,99 til 4,99 (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010). Heildarmeðaltal undirþátta þjónandi forystu meðal

lífeindafræðinga á Íslandi reyndist vera á bilinu 3,29 til 4,51 en upplýsingar um heildarmeðaltal þjónandi forystu meðal lífeindafræðinga liggur ekki fyrir (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Við þróun mælitækisins SLI var gerð rannsókn þar sem 1571 þátttakendur af ólíkum bakgrunni svöruðu hollensku útgáfunni af mælitækinu. Niðurstöður leiddu í ljós að meðaltal undirþáttanna þar var á bilinu 3,62 til 4,86 (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Í kjölfarið var ensk útgáfa af mælitækinu lögð fyrir 386 starfsmenn í verksmiðju í Bretlandi, niðurstöðurnar leiddu í ljós að meðaltal undirþátta SLI í enskri þýðingu reyndist vera á bilinu 2,81 til 4,86 (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Þessar rannsóknaniðurstöður gefa merki um það að þjónandi forysta meðal upplýsingatæknifyrirtækja hér á Íslandi er svipuð eða ívið meiri í samanburði við aðra hópa. Til glöggvunar er gott að skoða fylgiskjal í viðauka 8 þar sem listað er upp meðaltal undirþátta milli starfsgreina hérlendis og erlendis og ólíkra útgáfu af mælitækinu. En meðaltöl og vægi þátta þjónandi forystu eru í samræmi við fyrri rannsóknir. Þessar niðurstöður gefa jafnframt til kynna að mælitækið SLI sé áreiðanlegt mælitæki því svipaðar niðurstöður fást úr ólíkum rannsóknum, innri áreiðanleiki mælitækisins mældist vera 0,940, sem er mjög hátt.

Ef skoðaðar eru bakgrunnsbreytur kom í ljós að einungis aldur hafði áhrif á vægi þjónandi forystu. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að hópurinn 26 til 32 ára upplifði mesta vægi þjónandi forystu á sínum vinnustað. Þessar niðurstöður eru ekki í samræmi við niðurstöður Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010), en hennar rannsókn leiddi í ljós að elsti aldurshópurinn upplifði meiri þjónandi forystu en aðrir. Af hverju þessi munur stafar er erfitt að segja til um, en líklegt er að hann stafi af tilviljunarkenndum þáttum, sér í lagi þar sem munurinn á meðaltölum er ekki hár.

5.2 Starfsánægja meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum

Starfsánægja var metin með einni spurningu um heildarupplifun af ánægju eða óánægju í starfi. Niðurstöðurnar leiða í ljós að þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum hérlendis eru almennt ánægðir í starfi, tæplega 82% þátttakenda eru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Hlutfallslega fáir eða 17% eru óánægðir eða mjög óánægðir í starfi.

Ef niðurstöðurnar eru bornar saman við líðan starfsmanna í bönkum og sparisjóðum hérlendis kemur í ljós að þessir hópar virðast báðir vera nokkuð ánægðir í vinnu sinni. Í

skýrslu Vinnueftirlits ríkisins frá árinu 2009 kemur fram að tæp 80% starfsmanna banka og sparisjóða eru frekar oft eða mjög oft ánægðir í starfi sínu svona almennt litið (Ásta Snorradóttir, 2009). Rannsóknir á líðan heilbrigðisstarfsmanna gefa svipaðar niðurstöður, en 82,1% hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á Landspítala háskólasjúkrahúsi eru ánægð/ar eða mjög ánægð/ar í starfi (Gunnarsdóttir, o.fl. 2009). Þannig að almennt virðist starfsánægja hérlendis vera mikil.

5.3 Tilfinningaleg örmögnun meðal þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum

Tilfinningaleg örmögnun var mæld með níu staðhæfingum úr lista Maslach. Heildarmeðaltal tilfinningalegrar örmögnunar reyndist vera 22,99 á skala þar sem hæsti stigafjöldi er 54 stig. Samkvæmt Maslach er skipting stiga á þann hátt að 16 stig eða færri merkja lítil einkenni um tilfinningalega örmögnun, 17-26 standa fyrir miðlungs einkenni um tilfinningalega örmögnun og fleiri en 27 stig gefa til kynna mikil einkenni um tilfinningalega örmögnun (Maslach, o.fl. 1996). Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að rúm 35% upplifa lítil sem engin einkenni tilfinningalegrar örmögnunar í starfi, tæp 31% upplifa miðlungs einkenni af tilfinningalegri örmögnun og rúm 21% upplifa mikil og alvarleg einkenni tilfinningalegrar örmögnunar. Til samanburðar við aðrar stéttir má sjá að samkvæmt bandarískum rannsóknum er meðaltal einkenna tilfinningalegrar örmögnunar frá 21,25 - 21,42 stig meðal kennara, félagsráðgjafa, lögreglumanna, lögfræðinga og annarra opinbera starfsmanna. Meðaltal tilfinningalegrar örmögnunar meðal heilbrigðisstarfsmanna í Bandaríkjunum mældist 22,19 stig (Maslach o.fl., 1996). Rannsóknir á líðan heilbrigðisstarfsmanna hérlendis gefa ólíkar niðurstöður, en einkenni tilfinningalegrar örmögnunar meðal hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á Landspítala háskólasjúkrahúsi mælist vera 13,7 stig sem er heldur minna en gengur og gerist meðal heilbrigðisstarfsfólks víðsvegar um heiminn (Gunnarsdóttir, o.fl. 2009). Þessar niðurstöður gefa til kynna að þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum hérlendis sýni fleiri einkenni þessi að þjást af tilfinningalegri örmögnun í vinnu en til að mynda hjúkrunarfræðingar og ljósmæður. Einnig virðist sem sambærilegir hópar, líkt og félagsráðgjafa sem starfa við vandamála úrlausnir, hafi örlítið færri einkenni um tilfinningalega örmögnun í starfi.

5.4 Tengsl þjónandi forystu við líðan í starfi

Niðurstöður leiddu í ljós jákvæð tengsl þjónandi forystu við góða líðan í starfi. Rannsóknin sýndi fram á sterk jákvæð tengsl starfsánægju við þjónandi forystu sem gefur vísbendingar um að þeir þjónustustarfsmenn sem upplifa þjónandi forystu eru ánægðari í starfi en aðrir. Þessar niðurstöður eru í samræmi við fyrri rannsóknir á þjónandi forystu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Anderson, 2005; Cerit, 2009; Drury, 2004; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jaramillo, o.fl., 2009; Jenkins og Stewart, 2010; Johnson, 2008; Rude, 2004; van Dierendonck og Nuijten, 2010). Niðurstöður leiddu einnig í ljós sterk neikvæð tengsl á milli þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar. Það er að segja, þeim mun meiri sem þjónandi forysta mælist þeim mun minni er tilfinningalega örmögnunin. Þessar niðurstöður eru í samræmi við fyrri rannsóknir (Rude, 2004).

Þegar undirþættir þjónandi forystu eru skoðaðir nánar með tilliti til líðan í starfi kemur í ljós að *efling* er sá þáttur sem tengist bæði starfsánægju og tilfinningalegri örmögnun hvað mest, það er hefur hæstu fylgnina. Þegar þátturinn *efling* er skoðaður nánar sést að hann inniheldur sjö staðhæfingar (1, 2, 3, 4, 12, 20 og 27). Staðhæfingarnar snúast að mestu um hvernig yfirmaðurinn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir og styður við það, meðal annars með því að veita því þær upplýsingar sem það þarf til að geta unnið starf sitt vel. Yfirmaðurinn gefur starfsfólki sínu svigrúm til að vera sjálfstætt og þroskast og hvetur það til að nota hæfileika sína. Þessir þættir skipta greinilega miklu máli þegar kemur að ánægju og tilfinningalegri líðan starfsmanna í vinnu sinni. Fyrri rannsóknir hafa sýnt fram á sterk jákvæð tengsl *eflingar* við starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; van Dierendonck og Nuijten, 2010). Efling eða *empowerment* hefur verið rannsökuð töluvert sem sér hugsmíð (*construct).* Rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæð áhrif eflingar, svo sem, aukna starfsánægju (Seibert, Silver og Randolph, 2004). Þjónustustarfsmenn sem upplifa eflingu í starfi finna að þeir hafa vissa stjórn á starfi sínu og svigrúm varðandi hvernig verkin eru unnin. Þessi efling eða sjálfræði leiðir af sér aukna starfsánægju og betri starfsanda á vinnustaðnum (Ackfeldt og Wong, 2006; Ugboro og Obeng, 2000)

Sá þáttur sem hefur næst hæstu fylgnina við starfsánægju og tilfinningalega örmögnun er *ráðmennska.* Þegar þátturinn *ráðmennska* er skoðaður nánar sést að hann inniheldur

þrjár staðhæfingar (11, 19 og 26). Þessar staðhæfingar snúast um að yfirmaðurinn hafi framtíðarsýn og leggi sig fram við að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina. Staðhæfing 26 kveður á um að yfirmaður leggi áherslu á þá samfélagslegu ábyrgð sem fylgi starfi starfsmanna, þessi staðhæfing sker sig frá hinum að því leyti að tæp 13% þátttakenda svöruðu henni ekki. Ástæðan gæti verið sú að þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknigeiranum upplifi ekki að starf þeirra feli í sér mikla samfélagslega ábyrgð, þar sem þeir fást við tæki og tól frekar en fólk. Hvað sem því líður þá er augljóst að starfsánægja þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja felst meðal annars í því að yfirmaður þeirra hafi framtíðarsýn, samfélagslega ábyrgð og komi auga á tækifæri sem leiði til góðs fyrir heildina. Fyrri rannsókn hefur sýnt fram á sterk jákvæð tengsl *ráðmennsku* við starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009).

Sá þáttur sem hefur þriðju hæstu fylgnina við starfsánægju er *auðmýkt*. Þegar þátturinn *auðmýkt* er skoðaður nánar sést að hann inniheldur fimm staðhæfingar (10, 18, 25, 29 og 30). Þessar staðhæfingar snúast aðallega um hvort yfirmaðurinn sýni auðmýkt, taki gagnrýni og geti lært af henni, sem og viðurkenni mistök sín og læri af þeim. Þessi atriði skipta greinilega miklu máli þegar kemur að starfsánægju starfsmanna og því er mjög mikilvægt að stjórnendur taki þetta til sín og reyni að tileinka sér auðmýkt og að geta tekið gagnrýni og séð mistök sín og hvernig þeir geti lært af þeim. Þegar staðhæfingar eru skoðaðar með tilliti til svarhlutfalls kemur í ljós að svarhlutfall þessara staðhæfinga var heldur lágt miðað við aðrar staðhæfingar í listanum. Til að mynda svöruðu rúm 9% ekki staðhæfingu 18 og tæp 14% svöruðu ekki staðhæfingu 25. Hugsanlega þykir starfsfólki erfitt að gagnrýna yfirmann sinn og óttast jafnvel að hægt sé að rekja svörin til sín. Einnig gæti verið að starfsmenn hafi ekki forsendur til að svara því hvort yfirmaður þeirra sé líklegur til að reyna að læra af þeirri gagnrýni sem hann fái frá yfirmanni sínum eða viðurkenna mistök sín fyrir honum eins og staðhæfingar 18 og 25 fjalla um.

Sá þáttur sem hefur þriðju hæstu fylgnina við tilfinningalega örmögnun er *að vera til staðar í bakgrunninum.* Þegar þátturinn að *vera til staðar í bakgrunninum* er skoðaður nánar sést að hann inniheldur þrjár staðhæfingar (5, 13 og 21). Þessar staðhæfingar snúast um hvort yfirmaðurinn haldi sig til hlés og leyfi öðrum að njóta árangursins eða hvort hann sækist eftir viðurkenningu fyrir það sem hann geri. Staðhæfing 21 fjallar um

hvort yfirmaður virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengni, en tæp 12% svöruðu ekki þessari staðhæfingu. Ástæðurnar gætu verið að þátttakendum finnist erfitt að meta hvort svo væri eða höfðu kannski ekki forsendur til að svara þessari spurningu.

Þegar undirþættir þjónandi forystu eru skoðaðir sést að þátturinn *fyrirgefning* virðist ólíkur hinum sjö þáttunum að því leyti að *fyrirgefning* og starfsánægja og tilfinningaleg örmögnun fara ekki saman. Það er að segja, þátturinn *fyrirgefning* er eini þátturinn sem hefur ekki fylgni við starfsánægju né tilfinningalega örmögnun. Ef fyrri rannsóknir eru skoðaðar sést að *fyrirgefning* hafði minnstu fylgnina af átta þáttum þjónandi forystu við starfsánægju í rannsókn van Dierendonck og Nuijten (2010). Íslenskar niðurstöður hafa einnig sýnt fram á litla fylgni milli *fyrirgefningar* og starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010). Ástæður þess að *fyrirgefning* samræmist hinum þáttum þjónandi forystu illa og hefur ekki marktæk tengsl við starfsánægju né tilfinningalega örmögnun, gæti verið sú að *fyrirgefning* sé af ólíkum toga og því ekki hluti af upplifun fólks um starfsánægju eða tilfinningalega örmögnun í starfi. Einnig er mögulegt að ástæðan sé tæknilegs eðlis, það er segja, þátturinn *fyrirgefning* hefur að geyma þrjár spurningar (7, 15, 23), sem eru neikvæðar staðhæfingar sem var svo snúið við í úrvinnslu til að þær samræmdust hinum spurningunum. Það gæti valdið skekkju í svörun þátttakenda að hafa þrjár spurningar sem eru neikvæðar staðhæfingar innan um allar jákvæðu staðhæfingarnar.

Það er alveg ljóst að þjónandi forysta hefur áhrif á líðan starfsmanna í vinnu sinni hvort sem litið er til starfsánægju eða tilfinningalegrar örmögnunar. Það væri ávinningur fyrir starfsmenn, fyrirtækið í heild og viðskiptavini að innleiða þjónandi forystu í fyrirtækjarekstur. Með innleiðingu á þjónandi forystu eykst vellíðan starfsmanna í vinnu sinni því þjónandi leiðtogar gefa starfsmönnum sínum svigrúm og hvatningu til sjálfstæðis og framfara. Þeir leggja sig fram við að leita leiða og taka ákvarðanir sem leiða til góðs fyrir heildina, þeir eru auðmjúkir og fúsir að taka við gagnrýni og læra af henni, sem og að viðurkenna mistök sín. En allt þetta eru þættir sem auka vellíðan starfsmanna í vinnu sinni.

5.5 Tillögur að úrbótum

Undanfarin misseri hafa einkennst af mikilli óvissu og óróleika. Til þess að vinna bug á afleiðingum fjármálahrunsins sem reið yfir landið á haustmánuðum 2008 þurfum við nýjar áherslur í stjórnun og forystu. Við þurfum leiðtoga sem bera hag fólksins síns fyrir brjósti, leiðtoga sem hlusta á gagnrýni og læra af henni, leiðtoga sem setja þarfir annarra ofar sínum þörfum, leiðtoga sem hafa siðgæðisvitund og síðast en ekki síst leiðtoga sem taka fulla ábyrgð á gjörðum sínum. Við þurfum þjónandi leiðtoga sem þjónusta fólkið sitt umfram allt annað.

Rannsóknir hafa sýnt fram á það er að miklu leyti undir stjórnandanum eða yfirmanni komið hvernig starfsmönnum líður í vinnu sinni (Low o.fl., 2001). Stjórnendur eru oftar en ekki í miklum samskiptum við starfsmenn sína og hafa ákvörðunarvald varðandi ýmsa þætti sem snerta vinnu og vinnuumhverfi starfsmanna sinna.

Svo virðist vera sem starfsfólk sem upplifir að það hafi stuðning og geti leitað til yfirmanns síns upplifi síður tilfinningalega örmögnun í starfi og líði því almennt betur (Deery og félagar, 2002). Rannsóknum ber almennt saman um það að stuðningur yfirmanns og samband hans við starfsmenn sína skipti sköpum fyrir vellíðan starfsmanna í vinnu sinni. Það er því mikilvægt að stjórnendur og yfirmenn gerir sér grein fyrir þeirri ábyrgð sem fylgir því að vera stjórnandi. Hér að neðan eru nokkrar tillögur að því hvernig stjórnandi og rétt starfsumhverfi geta aukið vellíðan starfsmanna í vinnu sinni.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sem og annarra hafa bent á kosti þess að innleiða þjónandi forystu í fyrirtækjarekstur. Með því að innleiða þjónandi forystu uppsker fyrirtæki ánægðari starfsmenn (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Anderson, 2005; Cerit, 2009; Drury, 2004; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009; Jenkins og Stewart, 2010; Johnson, 2008;) sem eru ólíklegri til að upplifa tilfinningalega örmögnun (Rude, 2004; van Dierendonck og Nuijten, 2010), það skilar sér svo í betri þjónustu (Hartline og Ferrell, 1996; Homburg og Stock, 2004; Schneider, 1980; Yee o.fl., 2008; Yoon og Suh, 2003) sem skilar sér svo í meiri hagnaði (Greenleaf, 1977/2002). En til þess að innleiða þjónandi forystu þurfa stjórnendur að staldra við og skoða fyrst og fremst sjálfa sig. Því breytingarnar byrja alltaf fyrst hjá einstaklingnum. Við innleiðingu þjónandi forystu í fyrirtæki þarf að huga að mörgu svo sem að hafa alla

starfsmenn fyrirtækisins með í innleiðingarferlinu, hafa samskipti opin, miðla upplýsingum og síðast en ekki síst að gefa sér góðan tíma í að innleiða slíka stefnu (Kotter, 1996). Vilji stjórnendur innleiða þjónandi forystu og auka þannig vellíðan starfsmanna væri gott að byrja á því að skoða sjálfa sig og hafa þessi atriði hér fyrir neðan sem og alla þætti þjónandi forystu að leiðarljósi í starfi sínu.

5.5.1 Hvað getur stjórnandi gert til að auka vellíðan starfsmanna?

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar sem studdar eru af fyrri rannsóknum eru ýmsir þættir í fari stjórnanda og hvernig hann kemur fram sem geta aukið vellíðan starfsmanna í vinnu sinni. Hér fyrir neðan eru tillögur um hvernig stjórnandi gæti ýtt undir vellíðan starfsmanna sinna.

- Í fyrsta lagi ætti stjórnandi að leggja mikið uppúr því að hvetja starfsfólk sitt til að nýta hæfileika sína og koma með nýjar hugmyndir. Hann ætti einnig að styðja við starfsfólk sitt og veita því þær upplýsingar og þau tækifæri sem það þarf til að geta unnið starfið sitt vel.

- Í öðru lagi ætti stjórnandi að hafa skýra framtíðarsýn, sýna samfélagslega ábyrgð og koma auga á þau tækifæri sem leiða til góðs fyrir heildina.

- Í þriðja lagi ætti stjórnandi að sýna auðmýkt, taka gagnrýni og geta lært af henni, sem og viðurkennt mistök sín og lært af þeim. Þessir þættir skipta miklu máli þegar kemur að starfsánægju starfsmanna og því er mjög mikilvægt að stjórnendur taki þetta til sín og reyni að tileinka sér auðmýkt og að geta tekið gagnrýni og séð mistök sín og hvernig þeir geti lært af þeim.

- Í fjórða lagi ætti stjórnandi að haldi sig til hlés og leyfi öðrum að njóta árangursins. Hann ætti ekki að sækjast eftir viðurkenningu annarra fyrir það sem hann gerir, heldur temja sér auðmýkt.

5.5.2 Hvaða þættir í starfsumhverfinu auka vellíðan starfsmanna?

Rannsóknarniðurstöðurnar sem studdar eru fyrri rannsóknum bentu líka til þess að ýmsir þættir í starfsumhverfinu gætu haft áhrif á vellíðan starfsmanna. Þeir þættir í starfsumhverfinu sem sýnt hefur verið fram á að auki vellíðan á vinnustað eru meðal annars eftirfarandi.

- Í fyrsta lagi þurfa starfsmenn að upplifa sanngirni varðandi atriði sem snerta vinnu þeirra. Svo sem laun og stöðuhækkanir. Starfsmaður sem upplifir að hann fái lægri laun en sambærilegur starfsmaður eða horft sé framhjá varðandi stöðuhækkanir er óánægður í vinnu sinni, sem getur svo haft áhrif á vinnustaðinn í heild.

- Í öðru lagi þarf starfsumhverfið að vera þannig að starfsmenn fái að taka þátt í ákvarðanatöku og þá sérstaklega þeirri sem varðar þeirra starf eða starfsumhverfi. Starfsmaður sem upplifir að skoðanir hans skipti máli og að hann fái einhverju ráðið um starf sitt, er mun ánægðari í vinnu sinni.

- Í þriðja lagi er mikilvægt að vinnuaðstæður séu góðar og uppfylli þarfir starfsmanna. Það skiptir líka miklu máli að það sé alveg skýrt til hvers sé ætlast af starfsmönnum og hvað sé í þeirra verkahring. Einnig verður stjórnandi að passa að starfsmenn hans hafi þau úrræði sem þeir þurfa til að leysa verkefni sem fyrir liggja og að vinnuálagi sé stillt í hófi.

- Í fjórða og síðasta lagi ætti ekki að leggja öll völd í hendur á einum leiðtoga, valddreifingin innan skipulagsheildarinnar ætti ekki að vera hefðbundin pýramída uppstilling, því fáir þora að segja skoðun sína við þann sem trónir á toppnum. Frekar ætti að snúa pýramídanum á hvolf eða halla honum á hlið.

5.6 Styrkleikar og veikleikar rannsóknarinnar

Styrkleikar rannsóknarinnar felast helst í mælitækinu um þjónandi forystu, SLI. Þróunin á SLI mælitækinu byggir á víðtækri vinnu sem felur meðal annars í sér magnbindingu og endurtekna þáttagreiningu. Svo hefur mælitækið verið þýtt og bakþýtt frá upprunalegri útgáfu og staðfært bæði á hollensku, ensku og íslensku. Mælitækið hefur verið forprófað og prófað nokkrum sinnum hér á Íslandi og í kjölfar prófanna hefur verið leitað leiða til að einfalda orðalag spurninga til að tryggja sem besta svörun. Margir hafa komið að þessari vinnu og mælitækið komið vel út úr áreiðanleika- og réttmætisprófunum. Annar styrkleiki rannsóknarinnar er hversu langa sögu þjónandi forysta hefur og hversu margar rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæð áhrif hennar á líðan fólks í vinnu. Þriðji styrkleiki rannsóknarinnar er hversu lýsandi úrtakið er fyrir þýðið. Samkvæmt upplýsingum sem fengust frá starfsmannastjórnum eða stjórnendum fyrirtækjanna er aldur og kynjaskipting í úrtaki sambærileg þýðinu.

Veikleikar rannsóknar sem þessarar eru því miður margir. Fyrst ber að nefna að margt getur haft áhrif á svörun þátttakenda. Til að mynda getur verið að þegar er verið að rannsaka stjórnunarstíl á þann hátt sem hér var gert, það er, með því að biðja starfsfólk að meta yfirmann sinn, er alltaf hætta á því að svörun starfsfólks sé skekkt. Starfsfólkið gæti til að mynda óttast að yfirmaður fái aðgang að niðurstöðum könnunarinnar eða að svör væri hægt að rekja og það valdið því að fólk svara ekki

könnuninni eða er ekki fullkomlega heiðarlegt (Thompson og Surface, 2007). Annar veikleiki rannsóknarinnar er lágt svarhlutfall, en það reyndist vera 39,5% sem er heldur lítið. Þetta lága svarhlutfall gerir það að verkum að ytra réttmæti eða alhæfingargildi rannsóknarinnar takmarkast af svarhlutfallinu. Lágt svarhlutfall vekur óneitanlega spurningar um hvort þeir sem kjósa að svara ekki rannsókn um stjórnunarhætti eða líðan starfsmanna séu ólíkir þeim sem svara. Gæti verið að þeir sem ekki svara slíkri rannsókn séu óánægðir í starfi og finnist stjórnunarháttum ábótavant? Einnig gæti verið að þeir sem eru undir miklu álagi í vinnunni geti ekki gefið sér tíma til að svara spurningalista. Það gefur auga leið að ef þeir sem eru undir mesta álaginu eða mjög ósáttir við stjórnunaraðferðir innan fyrirtækis svara ekki listanum þá er úrtakið ekki lýsandi fyrir alla þjónustustarfsmenn upplýsingafyrirtækja og alhæfingargildið því rýrt. Þetta lága svarhlutfall gerði það líka að verkum að ekki var hægt að þáttagreina SLI-listann á viðunandi hátt eins og ætlunin var. Síðast en ekki síst er mikilvægt að hafa í huga að jafnvel þótt svarhlutfallið sé heldur lágt þá er úrtakið sem slíkt líka frekar smátt. Ástæðurnar fyrir því eru andstaða af hendi fyrirtækja að taka þátt í rannsóknum og smæð markaðar hér á landi.

5.7 Þörf fyrir frekari rannsóknir.

Í framhaldi af rannsókninni væri þörf á að gera staðfestandi þáttagreiningu á SLI mælitækinu í íslenskri þýðingu. Til þess að það sé hægt þarf að hafa minnst 300 þátttakendur miðað við fjölda atriði í mælitækinu. Með því að gera staðfestandi þáttagreiningu kæmi í ljós hvort sömu þættir fengjust í íslenskri þýðingu eins og í upprunalega SLI-mælitækinu. Þetta myndi annað hvort renna stoðum undir réttmæti mælitækisins og sýna fram á raunverulega þætti þjónandi forystu eða benda á að þörf væri á að skoða frekar hvað þjónandi forysta felur í sér í raun og veru. Jafnvel þótt hugmyndin um þjónandi forysta sé ekki ný af nálinni þá eru ekki nema 10 til 15 ár síðan tilraunir til þess að magnbinda þjónandi forystu í vísindalegum tilgangi hófust og sú vinna því enn í gangi. Sökum þess hve nýlega var farið að rannsaka þjónandi forystu er mikil þörf á góðum vísindalegum rannsóknum á þjónandi forystu. Í tengslum við þessa rannsókn væri fróðlegt og gagnlegt að gera rannsókn þar sem þjónustugæði væru skoðuð í tengslum við þjónandi forystu. Síðast en alls ekki síst er líka mikil þörf á frekari rannsóknum á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum, því sá hópur fer

ört stækkandi. Upplýsingatæknifyrirtækjum fjölgar nú ört og er talin vera sú atvinnugrein sem er í hvað mestri framþróun og muni því vaxa hratt á næstu árum. Í samkeppnisumhverfi sem einkennist af mikilli og hraðri tækniþróun er mikilvægt að veita góða þjónustu. Góð þjónusta felst að miklu leyti í því viðmóti sem starfsmaður veitir. Eins og fram hefur komið hefur verið sýnt fram á að það er mannlegi þátturinn í þeirri þjónustu sem veitt er, er sá þáttur sem greinir fyrirtæki oft í sundur og veitir þeim samkeppnisforskot (Berry, 1987; Lockwood, 2007). Innleiðing þjónandi forystu í upplýsingatæknifyrirtæki er líkleg til að skila sér í ánægðari starfsmönnum sem upplifa síður tilfinningalega örmögnun, sem leiðir til þess að þeir veita betri þjónustu og afkasta meiru. Þetta allt leiðir svo til þess að fyrirtækið sjálft skilar meiri hagnaði.

Heimildaskrá

Ackfeldt, A.L., og Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal, 26(7),* 727–745

Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu.* Óbirt meistararitgerð: Háskólinn á Bifröst, Viðskiptadeild.

Anderson, K. P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization.* Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix.

Anderson, R. J. (2003). Building hospital-physician relationships through servant leadership. *Frontiers of Health Services Management, 20(2),* 43-47.

Arney Einarsdóttir (2004). Áhrifavaldar starfsánægju. *Dropinn, 11(3),* 14-15.

Asher, I. E. (1996). *Occupational therapy assessment tools: An annotated index* (2. útgáfa). Bethesda, MD: American Occupational Therapy Association.

Ashill, N.J., Rod, M. og Carruthers, J. (2008). The effect of management commitment to service quality on front line employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. *Journal of Strategic Marketing, 16(5),* 437-462.

Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2008, júní). Þjónandi forysta í hnotskurn. Í *Þjónandi forysta –Servant leadership* (bls. 12-26). Sótt 3. desember2010 af http://old.thjonandiforysta.is/docs/Baeklingur-20-Juni-2008.pdf

Ásta Bjarnadóttir (1994). *Starfsánægja og lífviðhorf*. Reykjavík: Háskóli Íslands, Félagsvísindastofnun.

Ásta Bjarnadóttir (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið, 6*, 63 - 77.

Ásta Snorradóttir. (2009). *Líðan, heils og vinnuumhverfi starfsfólks í bönkum og sparisjóðum.* Reykjavík: Vinnueftirlitið.

Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. og Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 27(1),* 58-70. doi: 10.1177/0092070399271005.

Barbuto, J. E. JR. og Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group Organization Management, 31,* 300-326. doi: 10.1177/1059601106287091

Bass, B. M. og Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* London: SAGE Publication.

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies, 7(3),* 18-40. doi: 10.1177/107179190000700302.

Bass, B. M og Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. útgáfa). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls.101-109). New York: John Wiley & Sons.

Bennis, W. (2006). Why lead? *Leadership Excellence, 23(10)*, 4-5.

Berry, L. L. (1987). Big ideas in services marketing. *The Journal of Services Marketing, 1*, 5-9.

Berson, Y. og Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *Journal of R&D Management, 35(1*). 51-61.

Biblían. (1981). Reykjavík: Hið íslenska Biblíufélag.

Blanchard, K. (2002). Foreword: The heart of servant-leadership. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls.ix-xii). New York: John Wiley & Sons.

Blanchard, K., Blanchard, S. og Zigarmi, D. (2007). Servant leadership. Í Blanchard, K. (Ritstj.), *Leading at higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations.* (bls. 247-274). New Jersey: Prentice Hall.

Bolden, R. (2004). What is Leadership? Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Sótt 20.janúar 2010 af http://hdl.handle.net/10036/17493

Boles, J. S., Howard, G. W., og Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues, 13*, 376-390.

Bryman, A. og Bell, A. (2007). *Business research methods* (2. útgáfa). New York. Oxford University Press Inc.

Burkhardt, J. og Spears, L. C. (2002). Servant-leadership and philanthropic institutions. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls. 223-244). New York: John Wiley & Sons.

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leader ship behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership, 37(5),* 600-623. doi: 10.1177/1741143209339650.

Cobanoglu, C., Ward, B. og Moreo, P. J. (2001). A comparsion of mail, fax and Web-based survey methods. *International Journal of Market Research, 43*, 441-452.

Cordes, C. L. og Dougherty, T. W. (1993). A review and an intergration of research on job burnout. *Academy of Management Review, 18(4)*, 621-656.

Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls. 27-33). New York: John Wiley & Sons.

Cropanzano, R. og Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy–productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *53(3)*, 182-199.

Deery, S., Iverson, R. og Walsh, J. (2002). Work relationship in telephone cell centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management Studies, 39(4),* 471-496. doi: 10.1111/1467-6486.00300.

Dennis, R. S. og Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal, 26,* 600-615. doi: 10.1108/01437730510633692.

Dennis, R. S. og Winston, B. E. (2003). A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal, 24(7/8),* 455-459. doi: 10.1108/01437730310505885.

Drucker, P. F. (1964). *Management for results*. Oxford: Butterworth Heinermann.

Drucker, P. F. (2004). What makes an effective executive? *Harward Business Reveiw*, *82,* 58-63.

Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment.* Óbirt doktorsritgerð: Regent háskólinn.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., og Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. Í B. J. Avolio og F. J. Yammarino (Ritstj.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (bls. 35-66). Oxford, U.K: Elsevier Science.

Dyck, B. og Schroeder, D. (2005). Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. *Journal of Management Studies, 42(4)*, 705-735. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00516.x.

Dyne, L. V., Graham, J. W. og Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 37(4),* 765-802. doi: 10.2307/256600.

Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson (2006). Gagnavinnsla í SPSS. Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Elmes, D. G., Kantowitz, B. H. og Roediger III, H. L. (2006). *Research methods in psychology* (8.útgáfa). Belmont: Thomson Wadsworth.

Erla Björk Sverrisdóttir. (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju: Forprófun á mælitæki þjónandi forystu.* Óbirt meistararitgerð: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.

Gunnarsdottir, S., Clarke, S., Rafferty, A. M. og Nutbeam, D. (2009). Frontline management, staffing and nurse–doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies, 46,* 920–927. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.11.007.

Graham, P. (Ritstj.). (1995). *Mary Parker Follett – Prophet of management. A celebration of writings from the 1920s.* Boston: Harvard Business School Press.

Greenleaf, R. K. (2002). Í L. C. Spears (Ritstj.), *Servant leadership, a journey into the natur of legitimate power & greatness.* New Jersey: Paulist Press. (Upphaflega kom ritið út 1977).

Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership. (Upphaflega kom ritið út 1970).

Greenleaf, R. K. (2009). *The institution as leader.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership. (Upphaflega kom ritið út 1972).

Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology, 91(5)*, 1134-1145. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1134.

Hartline, M. D. og Ferrell, O. C. (1996). The management of customer–contact serviceemployees: an empirical investigation. *Journal of Marketing, 60(4),* 52-70.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work.* New Jersey: Transaction Publishers.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E. og Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, *Jul-Aug, 86 (7/8),* 120-129.

Hildur Friðriksdóttir. (2002). *Ef maður er með stein í skónum – Rannsókn á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks á fjármálamörkuðum.* Óbirt BA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.

Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Kristinn Tómasson. (2002). *Könnun á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða.* Reykjavík: Vinnueftirlitið.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resource theory. *Applied Psychology: An International Review, 50(3)*, 337-421. doi: 10.1111/1464-0597.00062.

Homburg, C. og R. M. Stock. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32(2,)* 144-158. doi: 10.1177/0092070303261415.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2009). *Leadership: enhancing the lessons of experience* (6. útgáfa). Boston; London: McGraw-Hill Irwin.

Jaramillo, F., Mulki, J. P. og Locander, W. B. (2006). The role of time wasted in sales force attitudes and intention to quit. *International Journal of Bank Marketing*, *24(1),* 24-36. Doi: 10.1108/02652320610642326.

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. doi: 10.2753/PSS0885-3134290404.

Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review, 35(1),* 46-54. doi: 10.1097/HMR.0b013e3181c22bb8.

Johnson, L. R. (2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix.

Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust**.** *Leadership & Organization Development Journal, 26 (1),* 6-22. doi: 10.1108/01437730510575552.

Judge, T. A. og Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89(5),* 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kent, R. og Lee, M. (1999). Using the Internet for market research: A study of private trading on the Internet. *Journal of the Market Research Society, 41,* 377-385.

Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership.* Westfield, IN: The Greenleaf Center of Servant Leadership.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review, 79(11)*, 85-96.

Krug, J. A. (2003). Why do they keep leaving? *Harvard Business Review, 81(2),*14-15.

Laub. J. A. (1999). *Assessing the servant organization. Development of the Organizational leadership assessment (OLA) instrument.* Óbirt doktorsritgerð: Flórída Atlantic háskólinn.

Leiter, M. P. og Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 297-308. doi: 10.1002/job.4030090402.

Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior, 12,* 123-144. doi:10.1002/job.4030120205.

Leiter, M. P., og Maslach, C. (2000). Burnout and health. Í A. Baum, T. Revenson, og J. Singer (Ritstj.), *Handbook of health psychology* (bls.415–426). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Linden, R. C., Wayne, S. J. og Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment and relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85,* 407-416.doi: 10.1037//0021-9010.85.3.407.

Locke, E. A. og Latham, G. P. (1990). Work motivation and statisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science, 1, 240-246. doi 10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x.

Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly, mars,* 1-12.

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. og Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing, 35(5/6),* 587-611. doi: 10.1108/03090560110388123.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., og Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7(3)*, 385-425. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2.

Maslach, C. (1978). The client role in staff burnout. *Journal of Social Issues, 34,* 111-124. doi: 10.1111/j.1540-4560.1978.tb00778.x.

Maslach, C. og Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology Today, 12(12),* 59-62.

Maslach, C. og Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, *2*, 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205.

Maslach, C. (1982). *Burnout – The cost of caring.* New York: Prentice-Hall, Inc.

Maslach, C., Jackson, S. E. og Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual.* (3. útgáfa). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. og Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspective. *Applied & Preventive Psychology, 7*, 63-74. doi:10.1016/S0962-1849(98)80022-X.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. og Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52,* 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Direction in Psychology science, 12(5),* 189-192. doi: 10.1111/1467-8721.01258.

McGee-Cooper, A. og Trammell, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls. 141-152). New York: John Wiley & Sons.

McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing.* New York: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. útgáfa). London: Sage Publications Ltd.

Page, D. og Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. Sótt 24. janúar 2010 af http://www.twu.ca/academics/graduate/ leadership /servant-leadership/conceptual-framework.pdf

Patrician, P. A. (2004). Single-item graphic representational scales. *Nursing Research, 53(5),* 347-352. doi: 10.1097/00006199-200409000-00011.

Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Rafferty, A. E., og Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly, 15*, 329–354. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.009.

Rauch, K. E. (2007). *Servant leadership and team effectiveness: A study of industrial manufacturing correlation.* Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Indiana Wesleyan.

Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5. útgáfa).New Jersey: Pearson Prentice hall.

Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal Of Industrial Psychology, 34(3),* 11-16. doi:10.4102/sajip.v34i3.424.

Rude, W. (2004). *The connection between servant leadership and job burnout.* Óbirt meistararitgerð: Western Trinity Háskólinn.

Ruschman, N. L. (2002). Servant-leadership and the best companies to work for in America. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls. 123-139). New York: John Wiley & Sons.

Ruyter, K. D., Wetzels, M. og Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing, 15(2),* 23-35.

Schaeffer, D. R. og Dillman, D. A. (1998). Development of a standard e-mail methodology. *Public Opinion Quarterly, 62,* 378-397. doi: 10.1086/297851.

Schaufeli, W. B. og Entzmann D. (1998). *The burnout comparison to study and pratice. A critical analysis.* London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. og Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14(3),* 204-220.

Schaufeli, W. B., Maslach, C. og Martek, T. (Ritstj.). (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory in research.* Washington, DC: Taylor & Francis.

Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics, 9*, 52−65. doi:10.1016/0090-2616(80)90040-6.

Seibert, S. E., Silver. S. R. og Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal, 47(3),* 332-349.

Sendjaya, S., Sarros, J. C. og Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *The Journal of Management Studies, 45(2),* 402. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x.

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. Í Spears, L. C. (Ritstj.), *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers.* (bls. 179-193). New York: John Wiley & Sons.

Sheehan, K. B. (2001). E-mail survey response rates: A review. *Journal of Computer-Mediated Communication, 6(2).* Sótt 8. mars 2010 af http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue2/sheehan.html

Sigrún Gunnarsdóttir. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing.* Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði við Háskóla Íslands, Reykjavík.

Singh, J., Goolsby, J. R. og Rhoads, G. R. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for costumer service representatives. *Journal of Marketing Research, 31(4),* 558-569.

Smith, B. N., Montagno, R. V. og Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*, 80-91. doi: 10.1177/107179190401000406.

Spears, L. C. (1998). *Introduction. In R.K Greenleaf, The power of servant leadership* (bls. 1-15). San Francisco: Berret-Koehler.

Spears, L. C. (2002). Indtroduction: Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: servant leadership for the twenty-first century.* (bls. 1-19). New York: John Wiley & Sons.

Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader, 34*, 7-11.

Tait, M., Padgett, M. Y. og Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A re-examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology, 74,* 502–507.

Thompson, L. F., og Surface, E. A. (2007). Employee surveys administered online: Attitudes toward the medium, nonresponse, and data representativeness. *Organizational Research Methods, 10(2)*, 241-261. doi: 10.1177/1094428106/294696.

Tse, A. C. B. (1998). Comparing the response rate, response speed and response quality of two methods of sending questionnaires: E-mail vs. mail. *Journal of the Market Research Society, 40*, 353-361.

Ugboro, I., og Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management, 5(2),* 247–272. doi:10.1016/S1084-8568(01)00023-2.

van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology.* doi: 10.1007/s10869-010-9194-1.

Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). *Viðauki 1 – Siðferði og starfshættir í tengslum við fall bankanna 2008*. Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstj.), *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.

Wolpin, J., Burke R. J. og Greenglass, E. R. (1991). Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout? *Human Relations, 44(2),* 193-209.doi: 10.1177/001872679104400205.

Wright, T. A. og Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology, 83(3*), 486-493. doi:10.1037/0021-9010.83.3.486.

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., og Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high contact service industries. *Journal of Operations Management, 26(5),* 651-668. doi:10.1016/j.jom.2008.01.001.

Yoon, M. H. og Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research, 56(8),* 597–611. doi:10.1016/S0148-2963(01)00290-9.

Þjóðfundur. (e.d.). *Þjóðfundur: Stefnumót við framtíðina*. Sótt 20. september 2011 af http://thjodfundur2009.is/nidurstodur/gildi/

Viðauki

Viðauki 1 - Kynningarbréf

Kæri viðtakandi,
Sólveig Reynisdóttir heiti ég og er meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Meðfylgjandi er könnun vegna rannsóknar minnar á stjórnunarháttum og líðan starfsmanna á vinnustað. Leiðbeinandi minn í þessu verkefni er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og umsjón er í höndum Gylfa Dalmann.
Markmið rannsóknarinnar er að kanna stjórnunarhætti og líðan í starfi hjá starfsfólki þjónustufyrirtækja. Jafnframt á að forprófa mælitækið Servant Leadership Inventory (SLI) sem mælir þjónandi forystu. Mælitækið hefur verið þýtt og staðfært af Dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, Öldu Margréti Hauksdóttur og Erlu Björk Sverrisdóttur.

Ég bið þig vinsamlegast um að svara öllum spurningunum sem tekur um það bil 5-10 mínútur. Spurningarnar eiga við um núverandi starf þitt og næsta yfirmann. Svörin við spurningunum eru ekki á neinn hátt rekjanleg til þín og er fullri nafnleynd heitið. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og þeim gögnum sem verður safnað verður eytt samkvæmt þeirra reglum. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum.

Ég geri mér grein fyrir að þú átt sennilega mjög annríkt en svör þín skipta miklu máli fyrir gæði rannsóknarinnar og þá möguleika sem hún gefur til að bæta starfsumhverfi þitt og annarra starfsmanna.
Nánari upplýsingar er svo að finna fremst í könnuninni.

Smellið á linkinn hér að neðan til að svara könnuninni.
http://www.kannanir.is/nemendur/index.php?sid=27386&lang=is

Ef þú hefur einhverjar spurningar er þér velkomið að hafa samband við rannsakandann með tölvupósti á netfangið sor1@hi.is eða í síma 694-6905.

Með fyrirfram þökk,
Sólveig Reynisdóttir

Viðauki 2 - Ítrekunarbréf

Kæri starfsmaður,
Ég vil byrja á því að þakka öllum þeim sem hafa nú þegar tekið þátt í könnuninni minni um stjórnunarhætti og líðan starfsmanna sem send var til ykkar í síðustu viku.
Ég er mjög þakklát fyrir framlag ykkar.

En betur má ef duga skal og því þætti mér ofboðslega vænt um það ef þið sem ekki hafið svarað henni nú þegar, gæfuð ykkur nokkrar mínútur í að gera það.
Það skiptir miklu máli fyrir alhæfingargildi rannsóknar minnar að fá sem flesta þátttakendur svo það væri mér mikils virði.

Nánari upplýsingar er svo að finna fremst í könnuninni.

Smellið á linkinn hér að neðan til að svara könnuninni.
http://www.kannanir.is/nemendur/index.php?sid=27386&lang=is

Með fyrirfram þökk,
Sólveig Reynisdóttir

Viðauki 3 - Tölvupóstur til stjórnenda fyrirtækja.

Góðan daginn,
Sólveig Reynisdóttir heiti ég og er meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Um þessar mundir er ég að vinna að meistararitgerð minni. Ég er að fjalla um og rannsaka tengsl líðan í starfi og stjórnunarhátta. Úrtakið sem ég er að leggja spurningalistann fyrir er starfsfólki í þjónustustörfum hjá upplýsingatæknifyrirtækjum á Íslandi.

Mig langaði því að kanna möguleikann á að leggja stuttan spurningalista fyrir þjónustustarfsmenn [nafn fyrirtækisins].

Spurningalistinn samanstendur af 45 valmöguleikaspurningum og því tekur ekki nema um 5-10 mínútur að svara honum. Spurningalistinn er á rafrænu formi og því upplagt að áframsenda hann á starfsmenn.
Spurningalistinn er hannaður þannig að hægt er að taka sé hlé og jafnvel vista og taka upp þráðinn aftur seinna, ef til að mynda starfsmaður þarf að sinna viðskiptavini.

Spurningarnar sem lagðar eru fyrir kanna stjórnunarhætti yfirmanna, starfsánægju og kulnun í starfi.
Að sjálfsögðu heiti ég ýtrasta trúnaði og nú þegar hafa fengist leyfi fyrir rannsókninni hjá Rannsóknasiðanefnd og Persónuvernd.

Ef þú vilt fá frekari útskýringar eða upplýsingar, endilega hafðu samband.

Með fyrirfram þökk,
Sólveig Reynisdóttir
Meistaranemi í mannauðsstjórnun

Viðauki 4 – Leyfi frá persónuvernd

Sólveig Reynisdóttir
Drekavöllum 18
221 Hafnarfjörður

Persónuvernd

Rauðarárstíg 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 bréfasími: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

Reykjavík 6. maí 2010
Tilvísun: S4786/2010/ LSL/–

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttekið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S4786/2010 og fylgir afrit hennar hjálagt.

Allar tilkynningar sem berast Persónuvernd birtast sjálfkrafa á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllst,

Lárus Sigurður Lárusson

Hjál.: - Tilkynning nr. S4786/2010 um vinnslu persónuupplýsinga.

Viðauki 5 – Skipting staðhæfinga í íslenskri og enskri þýðingu á þætti þjónandi forystu.

Efling (*empowerment*)

1. Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel.
1. *My manager gives me the information I need to do my work well.*

2. Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína.
2. My manager encourages me to use my talents.

3. Yfirmaður minn hjálpar mér til þess að öðlast meiri þroska.
3. My manager helps me to further develop myself.

4. Yfirmaður minn hvetur starfsfólk til þess að koma með nýjar hugmyndir.
4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.

12. Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt.
12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.

20. Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera.
20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.

27. Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína.
27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.

Vera til staðar í bakgrunninum (*servitude*)

5. Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins.
5. *My manager keeps himself/herself at the background and gives credits to others.*

13. Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra.
13. *My manager is not chasing recognition for the things he/she does for others.*

21. Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgegni.
21. *My manager appears to enjoy his/her colleagues success more than his/her own.*

Ábyrgð *(accountability)*

6. Yfirmaður minn gerir mig ábyrga(n) fyrir þeim störfum sem ég vinn.
6. My manager holds me responsible for the work I carry out.

14. Ég er gerð/ur ábyrg/ur fyrir frammistöðu minni af yfirmanni mínum.
14. I am held accountable for my performance by my manager.

22. Yfirmaður minn gerir mig og samstarfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum.
22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.

Fyrirgefning (*forgiveness*)

7. Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi.
7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work.

15. Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólki sem hefur móðgað hann/hana í starfi.
15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work.

23. Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni.
23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past.

Hugrekki (*courage*)

8. Yfirmaður minn tekur áhættu án þess að ráðfæra sig við sinn yfirmann.
8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.

16. Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati.
16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.

Áreiðanleiki (*authenticity*)

9. Yfirmaður minn virðist þekkja eigin takmarkanir og eigin veikleika.
9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.

17. Yfirmaður minn er oft snortin/n af því sem hann/hún sér gerast í kringum hann/hana.
17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.

24. Yfirmaður minn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.
24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.

28. Yfirmaður minn virðist sýna sannar tilfinningar gagnvart samstarfsmönnum sínum.
28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.

Auðmýkt (*humility*)

10. Yfirmaður minn virðist læra af gagnrýni.
10. My manager learns from criticism.

18. Yfirmaður minn er líklegur til að reyna að læra af þeirri gagnrýni sem hann/hún fær frá yfirmanni sínum.
18. My manager tries to learn from the criticism from he/she gets from his/her manager.

25. Yfirmaður minn er líklegur til viðurkenna mistök sín fyrir yfirmanni sínum.
25. My manager admits his/her mistakes to his/her manager.

29. Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra.
29. My manager learns from different views and opinions of others.

30. Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því.
30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.

Ráðmennska (*stewardship*)

11. Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina.
11. My manager emphasizes the importance of paying attention to the good of the whole.

19. Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn.
19. My managers has a long-term vision.

26. Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar.
26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.

Viðauki 6. Spurningalistinn í heild sinni.

Kæri viðtakandi
Sólveig Reynisdóttir heiti ég og er meistaranemi í mannauðsstjórnun við Háskóla Íslands. Meðfylgjandi er könnun vegna rannsóknar minnar á stjórnunarháttum og líðan starfsmanna á vinnustað. Leiðbeinandi minn í þessu verkefni er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og umsjón er í höndum Gylfa Dalmann

Markmið rannsóknarinnar er að kanna stjórnunarhætti og líðan í starfi hjá starfsfólki þjónustufyrirtækja. Jafnframt á að forprófa mælitækið Servant Leadership Inventory (SLI) sem mælir þjónandi forystu. Mælitækið hefur verið þýtt og staðfært af Dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, Öldu Margréti Hauksdóttur og Erlu Björk Sverrisdóttur.

Ég bið þig vinsamlegast um að svara öllum spurningunum sem tekur um það bil 5-10 mínútur. Spurningarnar eiga við um núverandi starf þitt og næsta yfirmann. Svörin við spurningunum eru ekki á neinn hátt rekjanleg til þín og er fullri nafnleynd heitið. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og þeim gögnum sem verður safnað verður eytt samkvæmt þeirra reglum. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum.

Ég geri mér grein fyrir að þú átt sennilega mjög annríkt en svör þín skipta miklu máli fyrir gæði rannsóknarinnar og þá möguleika sem hún gefur til að bæta starfsumhverfi þitt og annarra starfsmanna.

Ef þú hefur einhverjar spurningar er þér velkomið að hafa samband við rannsakandann með tölvupósti á netfangið sor1@hi.is eða í síma 694-6905.

Með fyrirfram þökk,
Sólveig Reynisdóttir

Bakgrunnsspurningar

Vinsamlegast svaraði eftirfarandi spurningum.

1 [B1]Hvað ertu gömul/gamall?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ 25 ára eða yngri
- ○ 26 - 32 ára
- ○ 33 - 40 ára
- ○ 41 árs eða eldri

2 [B2]Hvað hefur þú starfað lengi í núverandi starfi?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ Skemur en 1 ár
- ○ 1-3 ár
- ○ 4-5 ár
- ○ Lengur en 5 ár

3 [B4]Hvert er vinnuhlutfall þitt á mánuði að jafnaði?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ Minna en 50%
- ○ 50-75%
- ○ 76-100%
- ○ Veit ekki/annað

4 [B5]Ertu í stjórnunarstöðu?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ Já
- ○ Nei

5 [B3]Hvert er kyn þitt?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ Kvenkyn
- ○ Karlkyn

Viðhorf þín til stjórnunar

Vinsamlega svaraðu öllum spurningunum og merktu við það svar sem þér finnst best eiga við um núverandi vinnustað þinn.

6 [SLI]SLI kvarðinn
Fullyrðingarnar eiga við um næsta yfirmann þinn

Vinsamlegast veldu viðeigandi svar fyrir hvert atriði:

	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn hjálpar mér til þess að öðlast meiri þroska	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn hvetur starfsfólk til þess að koma með nýjar hugmyndir	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn gerir mig ábyrga(n) fyrir þeim störfum sem ég vinn	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í stafi	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn tekur áhættu án þess að ráðfæra sig við sinn yfirmann	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn virðist þekkja eigin takmarkanir og eigin veikleika	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn virðist læra af gagnrýni	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra	○	○	○	○	○	○
Ég er gerð/ur ábyrg/ur fyrir frammistöðu minni af yfirmanni mínum	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólki sem hefur móðgað hann/hana í starfi	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn er oft snortin/n af því sem hann/hún sér gerast í kringum hann/hana	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn er líklegur til að reyna að læra af þeirri gagnrýni sem hann/hún fær frá yfirmanni sínum	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgegni	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn gerir mig og samstarfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn er líklegur til viðurkenna mistök sín fyrir yfirmanni sínum	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn virðist sýna sannar tilfinningar gagnvart samstarfsmönnum sínum	○	○	○	○	○	○
Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	○	○	○	○	○	○
Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því	○	○	○	○	○	○

Líðan þín í núverandi starfi

Vinsamlega svaraðu öllum spurningunum og merktu við það svar sem þér finnst best eiga við um núverandi vinnustað þinn.

7 [EE]Hversu oft upplifir þú eftirfarandi í vinnunni

Vinsamlegast veldu viðeigandi svar fyrir hvert atriði:

	Aldrei	Nokkrum sinnum eða sjaldnar á ári	Einu sinni í mánuði	Nokkrum sinnum í mánuði	Einu sinni í viku	Nokkrum sinnum í viku	Á hverjum degi
Mér finnst ég vera tilfinningalega úrvinda vegna vinnunnar minnar	○	○	○	○	○	○	○
Mér finnst ég útkeyrð/ur í lok vinnudags	○	○	○	○	○	○	○
Ég verð þreytt/ur á morgnanna af tilhugsuninni að þurfa að fara í vinnuna enn einn daginn	○	○	○	○	○	○	○
Það er verulegt álag á mér að vinna með fólki allan daginn	○	○	○	○	○	○	○
Mér finnst ég vera kulnuð/aður vegna vinnu minnar	○	○	○	○	○	○	○
Mér finnst ég vera svekkt/ur á vinnunni	○	○	○	○	○	○	○
Mér finnst álagið of mikið á mig í vinnunni	○	○	○	○	○	○	○
Það veldur mér of mikilli streitu að vinna í návígi við fólk	○	○	○	○	○	○	○
Mér finnst ég vera komin/n á ystu nöf	○	○	○	○	○	○	○

Könnun á starfsánægju

Vinsamlegast veljið þann möguleika sem á best við í núverandi starfi.

8 [SA]Á heildina litið hversu ánægð/ur ertu í núverandi starfi?

Vinsamlegast veldu aðeins eitt af eftirfarandi:

- ○ Mjög ánægð/ur
- ○ Ánægð/ur
- ○ Óánægð/ur
- ○ Mjög óánægð/ur

Takk kærlega fyrir

Viðauki 7. Meðaltal spurninga tilfinningalegrar örmögnunar

	Fjöldi	Meðaltal
Mér finnst ég vera tilfinningalega úrvinda vegna vinnunnar minnar.	94	1,725
Mér finnst ég útkeyrð/ur í lok vinnudags.	94	1,639
Ég verð þreytt/ur á morgnana af tilhugsuninni að þurfa að fara í vinnuna enn einn daginn.	94	1,699
Það er verulegt álag á mér að vinna með fólki allan daginn.	91	1,864
Mér finnst ég vera kulnuð/aður vegna vinnu minnar.	87	1,917
Mér finnst ég vera svekkt/ur á vinnunni.	90	1,837
Mér finnst álagið of mikið á mig í vinnunni.	92	1,693
Það veldur mér of mikilli streitu að vinna í návígi við fólk.	93	1,293
Mér finnst ég vera komin/n á ystu nöf.	91	1,433

Viðauki 8. Undirþættir þjónandi forystu í röð eftir vægi meðal ólíkra rannsókna.

Þjónustustarfs-menn upplýsinga-tæknifyrirtækja[1]	Hjúkrunarsvið[2]	Lífeinda-fræðingar[3]	van Dierendonck og Nuijten Hollensk útg.[4]	van Dierendonck og Nuijten Ensk útg.[5]
Ábyrgð (4,82)	Ábyrgð (4,99)	Ábyrgð (4,51)	Ábyrgð (4,86)	Ábyrgð (4,86)
Efling (4,68)	Ráðmennska (4,99)	Ráðmennska (3,88)	Ráðmennska (4,43)	Efling (4,06)
Ráðmennska (4,50)	Fyrirgefning (4,81)	Efling (3,80)	Efling (4,39)	Ráðmennska (3,90)
Fyrirgefning (4,48)	Efling (4,74)	Auðmýkt (3,69)	Auðmýkt (4,13)	Hugrekki (3,61)
Auðmýkt (4,45)	Auðmýkt (4,57)	Áreiðanleiki (3,38)	Fyrirgefning (3,87)	Vera til staðar í bakgrunninum (3,61)
Vera til staðar í bakgrunninum (4,34)	Vera til staðar í bakgrunninum (4,51)	Vera til staðar í bakgrunninum (3,35)	Hugrekki (3,86)	Auðmýkt (3,56)
Hugrekki (4,21)	Áreiðanleiki (4,33)	Hugrekki (3,34)	Vera til staðar í bakgrunninum (3,67)	Áreiðanleiki (3,50)
Áreiðanleiki (3,91)	Hugrekki (3,99)	Fyrirgefning (3,29)	Áreiðanleiki (3,62)	Fyrirgefning (2,81)

[1]Sólveig Reynisdóttir, 2011 [2]Erla Björk Sverrisdóttir, 2010 [3]Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 [4]van Dierendonck og Nuijten, 2010 [5]van Dierendonck og Nuijten, 2010