



www.ibr.hi.is

Líðan þjónustustarfsmannan upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta

Sólveig Reynisdóttir
Sigrún Gunnarsdóttir

Ritstjórar:

Lára Jóhannsdóttir
Snjólfur Ólafsson
Sveinn Agnarsson

Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands:

Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2015

Ritrýnd grein

Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands

ISSN 1670-8288

ISBN 978-9979-9933-5-3



HÁSKÓLI ÍSLANDS
VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

LÍÐAN ÞJÓNUSTUSTARFSMANNA UPPLÝSINGATÆKNIFYRIRTÆKJA OG ÞJÓNANDI FORYSTA

Sólveig Reynisdóttir, MS í mannauðsstjórnun
Sigrún Gunnarsdóttir, dósent, Háskóli Íslands, Háskólinn á Bifröst

SAMANTEKT

Nýjar rannsóknir sýna að miklum kröfum til starfsfólks geta fylgt óánægja í starfi og einkenni um kulnun, en stuðningur á vinnustað, t.d. frá stjórnanda, getur dregið úr neikvæðum áhrifum mikils álags í starfi. Rannsóknir í opinberum stofnunum hérlandis sýna að einkenni um kulnun hafa aukist undanfarin ár en fáar rannsóknir eru til um líðan starfsfólks í þjónustufyrirtækjum hér á landi. Rannsóknir sýna að þjónandi forysta næsta yfirmanns, með áherslu á eflingu og samfélagslega ábyrgð, tengist betri líðan starfsfólks en fáar rannsóknir eru til um þessi tengsl innan þjónustufyrirtækja. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna líðan starfsfólks upplýsingatæknifyrirtækja hér á landi og viðhorf starfsfólksins til stjórnunar og forystu næsta yfirmanns, einkum þátta sem snúa að stuðningi. Þjónustustarfsmenn upplýsingatæknifyrirtækja (N=94) mátu eigin starfsánægju, einkenni um klunun í starfi (*emotional exhaustion*) og vægi þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni. Niðurstöður sýndu að um 21% þjónustustarfsmanna sýndu einkenni um mikla tilfinningalega örmögnun í starfi og 82% þátttakenda voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Mat þátttakenda sýndi að vægi þjónandi forystu var 4,46 þar sem 1 er lægsta og 6 er hæsta gildi sem er miðlungsvægi miðað við fyrri rannsóknir. Marktæk tengsl voru milli lítillar tilfinningalegrar örmögnunar í starfi og þjónandi forystu og mikillar starfsánægju og þjónandi forystu. Niðurstöðurnar eru í takt við sambærilegar rannsóknir erlendis og renna stoðum undir mikilvægi þess að starfsfólk í upplýsingatæknifyrirtækjum njóti stjórnunar og forystu sem gefur hverjum og einum tækifæri til að njóta eigin hæfileika og þekkingar sem getur leitt til ánægju og betri líðan starfsfólks og betri þjónustu við viðskiptavini.

Lykilhugtök: álag, líðan, starfsánægja, tilfinningaleg örmögnun, kulnun, þjónustustarfsmenn, þjónandi forysta

INNGANGUR

Með vaxandi álagi á starfsfólk í upplýsingatæknifyrirtækjum beinist athygli fræðimanna æ meira að neikvæðum afleiðingum álagsins á líðan starfsfólksins (t.d. Dhar og Dhar, 2010) og þessar nýju rannsóknir styðja fyrri niðurstöður um heilsufarslegan skaða sem getur fylgt miklu álagi í vinnu, lítilli stjórn á verkefnum og takmörkuðum stuðningi í vinnu (Karasek og Theorell, 1990). Niðurstöður rannsókna hérlandis og erlendis sýna að álag og áreiti í starfi tengist auknum líkum á óánægju í starfi einkennum um kulnun (Anna Guðrún Gunnarsdóttir, Ása Ásgeirsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2011; Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam, 2009; Jaramillo, Mulki og Locander, 2006; Stansfeld o.fl., 2013) og hjarta- og æðasjúkum (Kivimäki o.fl., 2013; Nyberg, Magnusson Hanson og Theorell, 2008). Góð líðan og ánægja þjónustustarfsmanna hefur jákvæð áhrif

á afköst starfsfólks (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger, 2008), tengist festu starfsmanna í starfi (Krug, 2003), tengist góðum árangri starfseminnar (Homburg og Stock, 2004; Yee, Yeung og Cheng, 2008) og getur aukið samkeppnisforskot fyrirtækis (Lockwood, 2007). Rannsóknir sýna enn fremur að uppbyggileg samskipti á vinnustað og stuðningur stjórnenda og leiðtoga geta haft jákvæð áhrif á starfsánægju og gæði þjónustunnar sem starfsfólk veitir (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger, 2008) og dregið úr neikvæðum áhrifum álags og áreitis í starfi (Nyberg, o.fl. 2008; Westgaard og Winkel, 2011). Þjónustustarfsmenn eru einskonar milliliðir milli fyrirtækis og viðskiptavina og því skiptir miklu máli að viðmót þeirra sé gott og þeir veiti góða þjónustu. Rannsóknir hér á landi og erlendis gefa skýrar vísbendingar um verndandi þætti í starfsumhverfi þar sem einkum viðhorf og starfshættir stjórnenda hafa áhrif á starfsgetu og líðan fólks á vinnustað, einkum á þetta við um samskipti við næsta yfirmann (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; van Dierendonck, 2011). Hér á landi hefur sjónum verið beint að starfsháttum á vinnustöðum og hugsanlegum úrbótum í kjölfar efnahagshrunsins. Samkvæmt Rannsóknarskýrslu Alþingis felast úrbæturnar einkum í aukinni fagmennsku og úrbótum til að draga úr spillingu, óvargætni, kjarkleysi, skorti á eftirliti og siðareglum og síðast en ekki síst er mikilvægt að auka gagnrýna hugsun í starfsháttum fyrirtækja og stofnana (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Á þjóðfundum í kjölfar hrunsins komu tillögur um mikilvæg gildi fyrir gott samfélag hér á landi og þau sem voru hvað mest nefnd voru heiðarleiki, réttlæti, virðing, jafnrétti, ábyrgð, kærleikur og frelsi (Þjóðfundur, e.d.). Hugmyndafræði þjónandi forystu á margt sammerkt með tillögum Rannsóknarskýrslunnar og gildum þjóðfundanna og nýjar rannsóknir um þjónandi forystu renna stoðum undir gildi þessara gilda og hugmyndafræði þjónandi forystu á vinnustöðum hér á landi og erlendis (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Vísbendingar eru um aukið vinnuálag og aukna vanlíðan starfsfólks hér á landi (Ásta Snorraddóttir, 2009; 2011; Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2009) en fáar rannsóknir eru fyrirbyggjandi um líðan starfsfólks í upplýsingatæknifyrirtækjum hér á landi. Kröfur í starfi og þröngur vinnurammi gera þjónustustarfsmanninum stundum erfitt fyrir og því er hætt við að hann hafi einkenni um kulnun í starfi (Singh, Goolsby og Rhoads, 1994). 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; 2003) og því þarf að huga sérstaklega vel að þessum hópi starfsmanna. Hlutverk þjónustustarfsmanna í samfélaginu fer vaxandi og því er mikilvægt að auka þekkingu á líðan þeirra í starfi og á þeim þáttum sem geta dregið úr neikvæðum áhrif á líðan þeirra og starfsgetu. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna líðan starfsfólks upplýsingatæknifyrirtækja hér á landi og viðhorf starfsfólksins til stjórnunar og forystu næsta yfirmanns, einkum þátta sem snúa að stuðningi og forystu stjórnenda í ljósi þjónandi forystu. Gerð verður grein fyrir stöðu þekkingar um líðan fólks í starfi og gildi stjórnunar og forystu til að efla vellíðan starfsfólks, þá verður fjallað um aðferðir rannsóknarinnar og niðurstöður sem eru að lokum eru ræddar í ljósi fyrri rannsókna á sviðinu.

Líðan í starfi

Kenningar um áhrifaþætti starfsánægju hafa þróast allt frá hugmyndum sem komu fram um aldamótin 1900 um vísindalega stjórnun (*scientific management*) sem gerði ráð fyrir að efnisleg umbun væri eini hvatinn sem drífi starfsmenn áfram (Taylor, 1919) og fram til dagsins í dag þar sem áhrif vinnuumhverfis og innihald starfsins hafa fengið aukið vægi (Herzberg, 1987) með áherslu á félagslega þætti, skipulag, fjölbreytni verkefna, sjálfstæði starfsfólks og möguleiki þeirra til að nýta getu sína og hæfni (Karasek og Theorell, 1990) sem tengist einnig samskiptum, stjórnun og forystu á vinnustaðnum (Westgaard og Winkel, 2011; Riggio, 2008). Rannsóknir á starfsánægju hér á landi meðal hópa sem vinna við þjónustu sýna all nokkra starfsánægju og til dæmis eru tæp 80% starfsmanna banka og sparisjóða frekar oft eða mjög oft ánægðir í starfi sínu (Ásta Snorraddóttir, 2009). Svipaðar niðurstöður komu í ljós meðal starfsfólks í heilbrigðisþjónustu hér á landi

(Gunnarsdóttir, o.fl., 2009). Erlendar rannsóknir benda til þess að þjónustustarfsfólk upplýsingatæknifyrirtækja séu í sérstakri áhættu að vera óánægt í starfi og að hafa einkenni um kulnun (Dahr og Dahr, 2010; Shih, Jiang, Klein og Wang, 2013; Singh o.fl., 1994).

Niðurstöður rannsókna sýna að einkennum um kulnun fylgir óánægja í starfi (Maslach o.fl., 2001). Á þetta til dæmis við um þjónustustarfmenn (Jaramillo, Mulki og Locander, 2006; Singh o.fl., 1994) þó rannsókn Wright og Cropanzano (1998) hafi ekki sýnt slík tengsl. Rannsóknir, bæði eigindlegar og meginndlegar, benda á að almennt megi lýsa kulnun í starfi með þríþáttalíkani sem kennt hefur verið við Maslach (Maslach, 1982; Maslach og Goldberg, 1998; Maslach, 2003), þ.e. tilfinningaleg örmögnun (*emotional exhaustion*), hlutgerving (*cynicism*) og minnkandi starfsárangur (*lack of personal accomplishment*). Tilfinningaleg örmögnun felur í sér að viðkomandi er úrvinda og uppgefin, á erfitt með að slaka á og orkar ekki að horfast í augu við næsta dag. Samkvæmt rannsóknum Maslach (1982) er þessi þáttur kjarni kulnunarhugtaksins og samkvæmt Maslach, Schaufeli og Leiter (2001) er örmögnunin helsti og augljósasti þáttur kulnunar.

Rannsóknir Maslach, Jackson og Goldberg sýna að kulnun í starfi getur dregið úr gæðum þeirrar þjónustu sem starfsmaðurinn veitir (Maslach og Jackson, 1981; Maslach og Goldberg, 1998). Starfsfólk sem upplifir kulnun í starfi er líklegra til að fá höfuðverk, kvef, mikla vöðvaspennu, meltingartruflanir, svefnleysi og háan blóðþrýsting (Leiter og Maslach, 2000). Kulnun starfsmanna hefur líka áhrif á fyrirtækið í heild og tengist m.a. mikilli starfsmannaveltu, brottfalli og fjarveru starfsmanna, minni framleiðni og slæmum starfsanda (Cordes og Dougherty, 1993; Leiter og Maslach, 1988; Maslach og Jackson, 1979). Rannsókn Singh og félaga (1994) meðal 377 þjónustufulltrúa við símsölu sýndi að kulnun í starfi var meiri meðal þessa framlinufólks en í stéttum sem hefur almennt verið talið hættast við að brenna út í starfi t.d. lögregluþjónar, félagsráðgjafar og starfsfólks í heilbrigðisgeiranum. Í rannsókn Deery, Iverson og Walsh (2002) meðal 614 starfsmanna hjá fimm símaverum hjá stóru áströlsku fjarskiptafyrirtæki koma fram að tilfinning starfsmanna fyrir örmögnun tengdist dónaskap og frekju viðskiptavina, ströngum reglum um framkomu starfsfólksins, vinnuálagi, endurtekningum í starfi, litlum möguleikum til starfsþróunar og ósanngjörnum þrýstingi yfirmanna á að lágmarka lengd samtala. Einnig sýndi rannsóknin 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 niðurstöður eru í takt við Schaufeli, Leiter og Maslach (2009) sem sýna að starfsmaður sem er útbrunnin í starfi er óánægður, afkastar litlu og veitir verri þjónustu en ella. Í rannsókn Deery, Iverson og Walsh (2002) kom fram 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. Þessar niðurstöður samrýmast niðurstöðum hérlandra og erlendra rannsókna meðal heilbrigðisstarfsfólks sem sýna að samskipti, sem fela í sér stuðning, tækifæri til að njóta sín í starfi og að hafa áhrif á eigin verkefni, tengjast góðri líðan starfsmanna og eflir getu þeirra til að vinna gott starf (Gunnarsdóttir, o.fl., 2009).

Sýnt hefur verið fram á að fyrirtæki sem hafa stjórnendur og leiðtoga sem huga að velferð starfsmanna uppskera ánægðari, áreiðanlegri og duglegri starfsmenn (Linden, Wayne og Sparrowe, 2000).

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á kulnun starfsmanna hér á landi og áhrifaþáttum hennar. Þó liggja fyrir rannsóknir um einkenni kulnunar meðal hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra (Gunnarsdóttir, o.fl., 2009; Anna Guðrún Gunnarsdóttir, Ása Ásgeirsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2011) og félagsráðgjafa (Una Björk Kristófersdóttir, 2012). Þessar rannsóknir sýna almennt lítil einkenni um kulnun meðal þessara hópa en benda um leið á jákvæð tengsl milli lítilla einkenna um kulnun í starfi og uppbyggilegrar stjórnunar og áhrifa starfsmannsins á eigin störf. Aðstæður á íslenskum

vinnumarkaði hafi breyst mjög undanfarin ár og mikilvægt er að efla þekkingu um kulnun og áhrifabætti hennar hérlandis, til dæmis á vettvangi þjónustufyrirtækja sem er vaxandi þáttur á íslenskum vinnumarkaði.

Stjórnun og forysta

Nýjar rannsóknir um þjónandi forystu benda til þess að samskipti og stjórnunaraðferðir þjónandi leiðtoga geta haft verndandi áhrif á líðan starfsfólks og starfsgetu þess (van Dierendonck, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þjónandi forysta snýst í meginráttum um siðfræði starfsins og um það að sá eða sú sem stjórnar og er í forystu mætir þörfum þeirra og hjálpar þeim að njóta sín í starfi og þroskast með áherslu á ábyrgð, auðmýkt, traust, trúverðugleika, tilgang og hugsjón starfsins (Greenleaf, 2002; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl milli þjónandi foystu og starfsánægju (Drury, 2004; Jaramillo, o.fl., 2009; Johnson, 2008; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir; van Dierendonck og Nuijten, 2010).

Fáar rannsóknir eru til um þjónandi forystu og einkenni um kulnun meðal starfsfólks en ný rannsókn frá Nýja Sjálandi meðal þjónustustarfsfólks sýnir að þjónandi forysta stjórnenda tengist minni einkennum um kulnun hjá þjónustustarfsfólki (Babakus, Yavas og Ashil, 2011) og svipuð niðurstaða koma fram í finnskri rannsókn meðal dómara (Hakanen og van Dierendonck, 2012). Sérstaðan þjónandi forysta er sú að hún byggir á siðferðilegum grunni og samfélagslegri ábyrgð og felur í sér viðhorf sem stjórnandinn hefur að leiðarljósi, bæði í starfi sínu og daglegu lífi (Greenleaf, 2008). Þjónandi forysta er því meira en bara stjórnunarstíll, hún er hugmyndafræði þar sem leiðtoginn nýtir margskonar stjórnunaraðferðir sem samrýmast siðferðilegum gildum og hugsjóninni um að vera bæði leiðtogi og þjónn með hag heildarinnar að leiðarljósi (Prosser, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Í stuttu máli má segja að þjónandi forysta einkennist af 1) einlægum áhuga á hugmyndum og hagsmunum annarra, 2) sjálfsþekkingu leiðtogans og vilja hans til að horfast í augu við styrkleika sína og veikleika og 3) framtíðarsýn leiðtogans þar sem tilgangur, hugsjón og ábyrgð á verkefnum kristallast og birtist meðal annars í einbeittri hlustun, uppbyggilegum samskiptum, jafningjabrag, falsleysi og auðmýkt (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Greenleaf benti á að prófsteinn þjónandi forystu sé hvort samstarfsfólk leiðtogans yrðu heilbrigðara, frjálssara, sjálfstæðara, fróðara og líklegra til þess að verða sjálft þjónandi leiðtogar (Greenleaf, 2008).

Í þjónandi forystu er áhersla lögð á að gefa starfsfólkinu svigrúm til að hafa áhrif á störf sín, að þroskast sem persónur og koma til móts við þarfir þeirra til að það nái árangri í starfi. Þjónandi forysta felur einnig í sér kröfur til stjórnandans, sérstaklega um sjálfsþekkingu og vitund um eigin hugsjón, markmið og ábyrgð. Þjónandi leiðtogi þjálfar með sér hæfni í að hlusta og að vera nálægur starfsfólki um leið og hann eflir með sér sjálfsþekkingu og rýni í eigin viðhorf, þekkingu og færni. Með þjónandi forystu er teft saman umhyggju og ábyrgð í starfi, hollustu við hugsjón með skapandi nálgun, stöðugri þekkingarleit og virðingu fyrir framlagi og skoðunum hvers og eins (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Þó rannsóknum um þjónandi forystu í fyrirtækjum og stofnunum hafi fjölgað undanfarin ár (Parris og Peachey, 2013) eru fáar rannsóknir til um viðhorf þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum til þjónandi forystu stjórnenda og aðeins ein svo kunnugt er um tengslin við einkenni starfsfólks um kulnun (Babakus, Yavas og Ashil, 2011). Til þess að bæta við þekkingu á þessu sviði var ákveðið að kanna viðhorf þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum hér á landi annars vegar til líðan þeirra í starfi (ánægja og einkenni um kulnun) og hins vegar viðhorf þeirra til þjónandi forystu næsta yfirmanns og kanna hugsanleg tengsl þarna á milli.

AÐFERÐ

Þátttakendur

Leitað var til 13 upplýsingatæknifyrirtækja varðandi þátttöku í rannsókninni. Af þeim tóku átta fyrirtæki þátt, þátttakendur voru alls 94 úr 238 manna úrtaki og svarhlutfallið því 39,5%. Fjöldi þjónustustarfsmanna innan hvers fyrirtækis var frá 4 til 95. Meira en helmingur þátttakenda var með meira en fimm ára starfsreynslu og meirihlutinn vann í meira en 76% starfshlutfalli. Sjá nánar um bakgrunn þátttakenda í töflu 1.

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda

	Fjöldi (N)	Hlutfall af heild
Kyn		
Karl	64	68,1%
Kona	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%

Mælitæki

Til að afla gagna var notast við netkönnun sem var send til starfsmanna með tölvupósti sem innihélt leiðbeiningar, upplýsingar um trúnað og persónuvernd ásamt hvatningu til að svara til að stuðla að góðri þátttöku. Könnunin innihélt 45 spurningar, þar af fimm bakgrunnspurningar, 30 spurningar um þjónandi forystu meðal stjórnenda og tíu spurningar varðandi líðan í starfi.

Starfsánægja var metin með einni spurningu um heildarupplifun af ánægju eða óánægju í starfi. Stigafjöldinn gefur til kynna hversu ánægður viðkomandi er í starfi, því fleiri stig, þeim mun meiri ánægja. Svarskalinn er fjögur punkta Likert skali með svarmöguleikunum, t.d. 1 fyrir *mjög óánægður*, og 4 fyrir *mjög ánægður*, sem þátttakendur svara í samræmi við upplifun sína af daglegum störfum. Fyrri rannsóknir hafa sýnt að mat á starfsánægju með einni spurningu um

almenna upplifun starfsmanna á ánægju í starfi er áreiðanleg og gefur góða vísbendingum um starfsánægju (Patrician, 2004). Einnig var horft til þess að hafa spurningalistann sem stýstan án þess að það kæmi niður á gæðum hans til þess að auka líkur á góðu svarhlutfalli.

Tilfinningalega örmögnun var metin með mælitækinu Maslach burnout inventory (MBI). MBI var þróað af Christina Maslach og er eitt útbreiddasta mælitækið á kulnun í starfi (Maslach, Jackson og Leiter, 1996). Mælitækið mælir kulnun í starfi út frá þremur víddum, tilfinningalegri örmögnun (*emotional exhaustion*), hlutgervingu (*cynicism*) og minnkandi starfsárangur (*lack of personal accomplishment*). Í rannsókninni var notast við víddina sem mælir tilfinningalega örmögnun í MBI mælitækinu til að mæla tilfinningalega örmögnun sökum þess að hún er talin gefa sterka vísbendingu um einkenni kulnunar (Schaufeli, Leiter og Maslach, 2009). Staðhæfingar sem notaðar voru, eru því níu talsins þar sem svarmöguleikar voru sjö talsins, þ.e. frá *aldrei* til *á hverjum degi*, með spurningum um tilfinningalega örmögnun. Stigafjöldin gefur til kynna hversu mikil kulnunareinkenni í starfi viðkomandi upplifir, því fleiri stig, þeim mun meiri einkenni um kulnun. Hæsti mögulegi stigafjöldi fyrir þennan þátt 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 gefa til kynna miðlungs einkenni um tilfinningalega örmögnun og fleiri en 27 stig gefa til kynna mikill einkenni um tilfinningalega örmögnun (Maslach, Jackson og Leiter, 1996). Íslensk þýðing og staðfæring listans var í höndum Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) og reyndist vera réttmætt og áreiðanleg (Cronbach's alpha: 0,84).

Mat þátttakenda á þjónandi forystu í áherslum stjórnenda (næsta yfirmanns) var metið með mælitækinu Servant Leadership Survey (SLS). SLS var þróað af Dirck van Dierendonck og Inge Nuijten og mælir átta meginviddir samkvæmt niðurstöðum rannsókna höfunda um einkenni þjónandi forystu, en þær eru *efling*, *forgangsraða í þágu annarra*, *ábyrgðarskylda*, *fyrirgefning*, *hugrekki*, *falsleysi*, *auðmýkt* og *ráðmennska*. Spurningalistinn inniheldur 30 fullyrðingar um næsta yfirmann sem svarað er á sex punkta Likert-skala, 1 fyrir *mjög ósammála* og 6 fyrir *mjög sammála*. Mælitækið var upphaflega samið á hollensku, en svo þýtt yfir á ensku og loks á íslensku. SLS hefur reynst réttmæti og áreiðanlegt bæði í enskri (van Dierendonck og Nuijten, 2010, Cronbach's alpha: 0,69-0,91) og íslenskri þýðingu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013, Cronbach's alpha: 0,88-0,95). Innri áreiðanleiki mælitækisins og þátta þess var kannaður í þessari rannsókn og í ljós kom að Chronbach's alpha áreiðanleikastuðull mælitækisins var 0,94 og áreiðanleikastuðlar fyrir þættina voru á bilinu 0,60 til 0,92. Greining gagna var gerð með tölfræðiforritinu SPSS.

Framkvæmd

Áður en eiginlega fyrirlögn hófst var spurningarlistinn forþróaður. Að fengnu leyfi Persónuverndar og stjórnenda var spurningarlistinn ásamt upplýsingum um rannsóknina sendur rafrænt til stjórnenda fyrirtækjanna þar sem þátttakendur störfuðu sem sendu efnið áfram til starfsmanna sinna. Sérstaklega kom fram í kynningarbréfi til þátttakenda að upplýsingar væru ekki persónugreinanlegar og að trúnaðar væri gætt við meðferð gagna. Viku eftir að spurningarlistinn barst starfsmönnum voru stjórnendur beðnir um að áframsenda ítrekunarbréf í þeim fyrirtækjum til að auka líkur á góðri svörum.

NIÐURSTÖÐUR

Starfsánægja

Niðurstöðurnar leiddu í ljós að þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum sem tóku þátt í rannsókninni eru almennt ánægðir í starfi, tæplega 82% þátttakenda eru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Alls voru 17% eru óánægðir eða mjög óánægðir í starfi eins og sést í töflu 2.

Tafla 2. Starfsánægja

	Fjöldi (N)	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%

Tilfinningalega örmögnun í starfi

Niðurstöður sýna að 21,3% þátttakenda upplifa mikil einkenni um tilfinningalega örmögnun í starfi og 66% þátttakenda upplifa litla eða miðlungs tilfinningalega örmögnun í starfi eins sést í töflu 3.

Tafla 3. Tíðni tilfinningalegrar örmögnunar samkvæmt Maslach o.fl. (1996) og hlutfall af heild.

	Fjöldi (N)	Hlutfall af heild
Lítill 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%

Viðhorf til þjónandi forystu

Viðhorf þjónustustarfsmanna upplýsingatækniyrirtækja til þjónandi forystu var mæld með SLS mælitækinu. Heildarmeðaltal þjónandi forystu reyndist vera 4,46 á kvarðanum 1 til 6, þar sem hærra gildi táknar meiri þjónandi forystu. Undirþættir þjónandi forystu höfðu meðaltal á bilinu 3,91 til 4,82 eins og sést á töflu 4, lægsta gildi var 3,91 fyrir undirþáttinn falsleysi og hæsta gildi var 4,82 fyrir undirþáttinn ábyrgðarskylda.

Tafla 4. Meðaltal, staðalfrávik og áreiðanleikastuðlar þjónandi forystu og stakra þátta.

	Meðaltal	Fjöldi (N)	Staðalfrávik	Áreiðanleikastuðlar*
Heildar þjónandi forysta	4,46	94	0,747	0,940
Efling	4,68	88	0,476	0,918
Að forgangsraða í þágu annarra	4,34	78	0,707	0,761
Ábyrgðarskylda	4,82	89	0,497	0,810
Fyrirgefning	4,48	77	0,742	0,669
Hugrekki	4,21	74	1,118	0,601
Falsleysi	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

Tengsl þjónandi forystu við starfsánægju

Niðurstöður á fylgnireikningum þjónandi forysta (heildarmæling) og starfsánægju leiddi í ljós sterk jákvæð marktæk tengsl ($r=0,714$, $p=0,000$). Þegar undirþættir þjónandi forystu eru skoðaðir kemur í ljós að allir þættir þjónandi forystu nema fyrirgefning tengjast starfsánægju. Sá þáttur þjónandi forystu sem reyndist hafa mestu fylgnina við starfsánægju er efling $r=0,772$, $p=0,000$. Sjá nánar í töflu 5.

Tafla 5. Tengsl starfsánægju við þætti þjónandi forystu.

Þættir þjónandi forystu	Starfsánægja	
	Fylgnistuðull	Fjöldi (N)
Efling	0,772**	88
Forgangsraða í þágu annarra	0,489**	78
Ábyrgðarskylda	0,401**	89
Fyrirgefning	0,155	76
Hugrekki	0,257*	74
Falsleysi	0,492**	69
Auðmýkt	0,546**	64
Ráðmennska	0,680**	77

*marktækt við $p < 0,05$. **marktækt við $p < 0,01$. Bivariat fylgni (Pearson).

Tengsl þjónandi forystu við tilfinningalega örmögnun í starfi

Við útreikninga á fylgni milli þjónandi forystu (heildarmæling) og tilfinningalegrar örmögnunar komu í ljós sterk neikvæð marktæk tengsl ($r=-0,561$, $p=0,000$). Það er að segja, þeim mun meiri sem þjónandi forysta mælist þeim mun minni einkenni um tilfinningalega örmögnunin. Þegar undirþættir þjónandi forystu eru skoðaðir kemur í ljós að allir þættir þjónandi forystu nema fyrirgefning tengjast tilfinningalegri örmögnun í starfi. Efling er sá þáttur sem hefur mestu fylgnina við tilfinningalega örmögnun ($r=-0,616$, $p=0,000$) eins og sést í töflu 6.

Tafla 6. Tengsl tilfinningalegrar örmögnunar í starfi við undirþætti þjónandi forystu.

Þættir þjónandi forystu	Kulnun í starfi	
	Fylgnistuðull	Fjöldi (N)
Efling	-0,616**	89
Forgangsraða í þágu annarra	-0,369**	78
Ábyrgðarskylda	-0,328**	90
Fyrirgefning	-0,097	77
Hugrekki	-0,268*	74
Falsleysi	-0,301**	69
Auðmýkt	-0,343**	64
Ráðmennska	-0,542**	77

*marktækt við $p < 0,05$. **marktækt við $p < 0,01$. Bivariat fylgni (Pearson).

UMRÆÐUR

Niðurstöðurnar gefa til kynna að starfsánægja þjónustustarfsmanna í fyrirtækjunum sem til skoðunar voru er all nokkur og er svipuð og hjá sambærilegum hópum í erlendum rannsóknum (Egan, Yang og Bartlett, 2004). Starfsánægja þátttakenda er sambærileg starfsánægju hér á landi, t.d. meðal hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra hérlandis (Gunnarsdóttir, o.fl., 2009) en örlítið hærri en starfsánægja starfsmanna banka og sparisjóða (Ásta Snorradóttir, 2009).

Mat þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum á tilfinningarlegri örmögnun reyndist vera svipað og hjá sambærilegum hópum í erlendum rannsóknum (Shih, Jiang, Klein og Wang, 2013). Þegar litið er til rannsókna meðal kennara, félagsráðgjafa, lögreglumanna, lögfræðinga, heilbrigðisstarfsmanna og annarra opinbera starfsmanna í Bandaríkjunum (Maslach, Jackson og Leiter, 1996) sést að niðurstöður að einkenni um tilfinningalega örmögnun meðal þátttakenda í þessari rannsókn eru örlítið meiri. Ef skoðaðar eru íslenskar rannsóknir kemur í ljós að hjúkrunarfræðingar og ljósmæður virðast upplifa töluvert minni einkenni um tilfinningalega örmögnun en þjónustustarfsmenn í upplýsingatæknifyrirtækjum (Gunnarsdóttir, o.fl., 2009) og svipaða sögu er að segja um félagsráðgjafa (Una Björk Kristófersdóttir, 2012).

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að samkvæmt mati þátttakenda eru all nokkur merki (heildarvægi: 4,46) þjónandi forysta hjá stjórnendum í upplýsingatæknifyrirtækjum hér á landi sem rannsóknin nær til. Mesta vægi einstakra þátta þjónandi forystu hlutu þættirnir efling og ábyrgðarskylda en lægsta gildi hlaut þátturinn falsleysi. Sambærilegar íslenskar rannsóknir benda á að þessar niðurstöður sýna svipað eða heldur herra mat á þjónandi forysta miðað við fyrri rannsóknir hér á landi, til dæmis meðal starfsmanna á heilbrigðissviði (heildarvægi: 4,30-4,65) og í háskóla (heildarvægi: 4,19) (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Erlendar rannsóknir hafa sýnt fram á ívið lægri heildarmeðaltöl fyrir þjónandi forystu í úrtökum sem samanstanda af blönduðum hópum úr mörgum starfsgreinum (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Rannsóknarniðurstöður hér gefa því merki um það að þjónandi forysta meðal stjórnenda upplýsingatæknifyrirtækja hér á Íslandi er svipuð eða ívið meiri í samanburði við aðra hópa hérlandis og erlendis.

Niðurstöður leiddu í ljós jákvæð tengsl þjónandi forystu við góða líðan í starfi. Rannsóknin sýndi fram á jákvæð sterk marktæk tengsl starfsánægju við þjónandi forystu sem gefur vísbendingar um að þeir þjónustustarfsmenn sem upplifa þjónandi forystu séu ánægðari í starfi en aðrir. Þessar niðurstöður eru í samræmi við fyrri rannsóknir á þjónandi forystu hérlandis (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) og erlendis (Drury, 2004; Jaramillo, o.fl., 2009; Johnson, 2008; van Dierendonck og Nuijten, 2010). Niðurstöður leiddu einnig í ljós að neikvæð sterk tengsl eru á milli þjónandi forystu og mats þátttakenda á örmögnun. Það er að segja, þeim mun meira sem vægi þjónandi forysta mælist í fari næsta yfirmanns þeim mun minni er örmögnunin hjá starfsfólki. Þessar niðurstöður í samræmi við fyrri rannsóknir á sviðinu (Babakus, Yavas og Ashil, 2011; Hakanen og van Dierendonck, 2012).

Takmarkanir og ályktanir

Meðal hugsanlegra takmarkana rannsóknarinnar má nefna að efni spurningalistakönnunarinnar hafi haft áhrif á svörun, það er, svörun um viðhorf til yfirmanns hafi mótast af ótta við að yfirmaður fengi aðgang að niðurstöðum könnunarinnar eða að svör þeirra gætu verið rakin til þátttakenda og að það hafi haft áhrif á svörunina (Thompson og Surface, 2007). Rannsakendur gerðu ýmsar ráðstafnanir til að lágmarka þennan annmarka og til að auka svörun þátttakenda t.d. með því gæta að fyllsta trúnaði og með því að hafa mjög fáar bakgrunnsbreytur til að tryggja persónuvernd. Annar veikleiki

rannsóknarinnar er lágt svarhlutfall sem getur haft áhrif á ytra réttmæti eða alhæfingargildi rannsóknarinnar.

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar og miðað við fyrri rannsóknir eru sterkar vísbendingar um að þjónandi forysta hafi jákvæð tengsl við líðan starfsmanna í vinnu sinni hvort sem litið er til starfsánægju eða einkenna kulnunar. Áhersluþættir þjónandi forystu samræmast meginþáttum vinnuverndar um að stuðla að andlegri og líkamlegri vellíðan starfsfólks (Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980). Í ljósi þessa væri ávinningur fyrir upplýsingafyrirtæki hér á landi, fyrir starfsmenn, fyrirtækin og viðskiptavinum að innleiða þjónandi forystu sem hluta af starfsmannastefnu fyrirtækisins. Rannsóknarniðurstöður benda eindregið til þess að innleiðing á þjónandi forystu hafi jákvæð áhrif á vellíðan starfsmanna í vinnu sinni því þjónandi leiðtogar veitir 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 (Greenleaf, 1970/2008; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Áhersluþættir þjónandi forystu eru líklegir til að mæta kröfum um úrbætur á íslenskum vinnustöðum samkvæmt tillögum Rannsóknarskýrslu Alþingis um orsakir bankahrunsins (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010) og samræmast tillögum þjóðfunda hér á landi um nýjar áherslur í gildismati þjóðarinnar (Þjóðfundur e.d.). Þjónandi forysta er hugmyndfræði samskipta, stjórnunar og forystu og felst í samspili margra þátta, þ.e. einlægum áhuga á hugmyndum og högum annarra, sjálfsþekkingu og sjálfsvitund auk skýrrar sýnar á framtíðarsýn og ábyrgð (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að ábyrgðarskylda og efling hlutu mest vægi að mati þátttakenda en lægstu gildi voru fyrir falsleysi og hugrekki sem bendir til þess að á því sviði felist sóknarfæri til að styrkja þjónandi forystu innan fyrirtækjanna og þar með að auka líkur á vellíðan starfsfólks og starfsánægju.

HEIMILDIR

- Anna Guðrún Gunnarsdóttir, Ása Ástgeirsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Starfstengd líðan og viðhorf hjúkrunarfræðinga á Landspítala. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 87(49), 17-22.
- Ásta Snorradóttir. (2009). *Líðan, heilsa og vinnumhverfi starfsfólks í bönkum og sparisjóðum*. Reykjavík: Vinnueftirlitið.
- Ásta Snorradóttir. (2011). Í Ása Guðný Ástgeirsdóttir, Helga Björnsdóttir og Helga Ólafsdóttir (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum XII* (bls.79-90). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, Háskólaútgáfan.
- Babakus, E., Yavas, U. og Ashil, N.J. (2011). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership and customer satisfaction. *Services Marketing Quarterly*, 32 (1), 17-31.
- 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.
- Dhar, R. L. og Dhar, M. (2010). Job stress, coping process and intentions to leave: A study of information technology professionals working in India. *The Social Science Journal*, 47 , 560-577. doi:10.1016/j.soscij.2010.01.006
- 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.

- Egan, T. M., Yang, B. og Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2009). Líðan í kjölfar efnahagshruns. Samanburður þriggja hópa. Í Gunnar Þ. Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum X* (bls. 789-798). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands, Háskólaútgáfan.
- Gunnarsdóttir, 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.
- Greenleaf, R. K. (2002). Í L. C. Spears (ritstj.), *Servant Leadership, A Journey into the Nature 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).
- Hakanen, J. og van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and life satisfaction. The mediating role of justice, job control and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 11(8), 253-261.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65 (Sept–Oct), 109-120.
- 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.
- Homburg, C. og Stock, R. M. (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.
- 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.
- Johnson, L. R. (2008). *An Exploratory Study of Servant Leadership, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction Among High-Tech Employees*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix.
- Karasek, R., og Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kivimäki M., Nyberg, S. T., Fransson, E. I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Casini, A. o.fl. (2013). Associations of job strain and lifestyle risk factors with risk of coronary artery disease: a meta-analysis of individual participant data. *Canadian Medical Association Journal* 185(9), 763-769. doi:10.1503/cmaj.121735.
- Krug, J. A. (2003). Why do they keep leaving? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- 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.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly*, mars, 1-12.
- Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr.46/1980.

- 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. (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. útg). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. og Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspective. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. og Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Direction in Psychology science*, 12(5), 189-192.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803-311.
- Patrician, P. A. (2004). Single-item graphic representational scales. *Nursing Research*, 53(5), 347-352.
- Parris, D. L., og Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory and organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction to industrial/organizational psychology* (5. útg.). New Jersey: Pearson Prentice hall.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. og Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Shih, S-P, Jiang, J. J., G., Klein og Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management*, 50, 582-589.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í London.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta, *Glíman*, 8, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 9(2), 415-438. doi:10.13177/irpa.a.2013.9.2.8
- 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.
- Stansfeld, S. A., Shipley, M. J., Head, J., Fuhrer, R. og Kivimäki, M. (2013) Work Characteristics and Personal Social Support as Determinants of Subjective Well-Being. *PLOS ONE* 8(11). doi:10.1371/journal.pone.0081115
- Taylor, F.W. (1919). *Shop Management*. New York: Harper & Brothers.

- 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.
- Una Björk Kristófersdóttir. (2012). *Kulnun: Rannsókn á kulnun meðal félagsráðgjafa á Íslandi*. Óbirt meistaritgerð: Háskóli Íslands, Félagsráðgjafardeild.
- van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*. Sótt 18. nóvember 2010 af <http://www.springerlink.com/content/lku359v26285p281/fulltext.pdf>
- 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.
- 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.
- 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.
- Þjóðfundur (e.d.). *Þjóðfundur: Stefnumót við framtíðina*. Sótt 20. september 2011 af <http://thjodfundur2009.is/nidurstodur/gildi/>