

VIÐSKIPTASVIÐ

Tengsl stjórnunarháttanna við líðan í starfi

Rannsókn á þjónandi forystu í Arion banka

Ritgerð til BS gráðu

Nafn nemanda: Thelma Kristín Kvaran

Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Haustönn – 2014



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST

BIFRÖST UNIVERSITY

Titill lokaverkefnis:

Tengsl stjórnunarháttanna við líðan í starfi

Rannsókn á þjónandi forystu í Arion banka

Höfundur verkefnis:

Thelma Kristín Kvaran

kt. 190984-2659

Verkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á

Bifröst

og hlotið lokaeinkunnina: _____

Háskólinn á Bifröst, 16.12.2014

Stimpill skólans

Deildarforseti viðskiptadeildar

Leiðbeinandi

Útdráttur

Tilgangur þessa verkefnis er að fjalla um rannsókn sem lögð var fyrir starfsfólk Arion banka í maí 2014. Markmið rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka ásamt því kanna hversu há starfsánægja mældist meðal þátttakenda og hvort þeir sýndu einkenni kulnunar í starfi. Þá var einnig kannað hvort tengsl væru annars vegar á milli þjónandi forystu og starfsánægju og hins vegar milli þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi. Spurningalisti var lagður fyrir alla starfsmenn Arion banka og var honum skipt upp í fjóra þætti: Í fyrsta lagi SLS mælitækið (e. Servant leadership survey), sem mælir viðhorf starfsmanna til þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni, í öðru lagi starfskulnunarlisti Maslachs (e. Maslach burnout inventory), sem mælir einkenni um kulnun í starfi, í þriðja lagi starfsánægjuspurning og að lokum bakgrunnsspurningar. Mælitækinu um þjónandi forystu er skipt í átta þætti: *efling, auðmýkt, falsleysi, hugrekki, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, fyrirgefning og ráðsmennska*; niðurstöður rannsóknarinnar voru greindar samkvæmt þeim.

Niðurstöðurnar leiddu í ljós að vægi þjónandi forystu er hátt meðal yfirmanna Arion banka og það hæsta sem mælst hefur í sambærilegum rannsóknum hérlendis með sama mælitæki. Sá þáttur sem mældist hæstur var *efling* og var lægsti þáttur rannsóknarinnar *hugrekki*. Starfsánægja var mikil meðal þátttakenda og voru eingöngu 10% þeirra óánægðir eða mjög óánægðir í starfi sínu hjá bankanum. Þá mældust í heildina lítil einkenni um kulnun meðal þátttakenda rannsóknarinnar en einungis 3% þeirra mældust með mikil einkenni um kulnun í starfi.

Marktæk jákvæð tengsl komu í ljós milli þátta þjónandi forystu og starfsánægju og einnig marktæk neikvæð tengsl milli þátta þjónandi forystu og einkenna um kulnun. Gefa niðurstöður rannsóknarinnar til kynna að þjónandi forysta leiði til aukinnar starfsánægju og einnig að skortur á þjónandi forystu leiði til aukinna einkenna um kulnun í starfi.

Lykillugtök: þjónandi forysta, leiðtogi, stjórnun, forysta, starfsánægja, kulnun, bankastarfsmenn, Arion banki

Abstract

The purpose of this thesis is to discuss a survey which was conducted among the employees of Arion bank in May 2014. The research's objective was to measure the importance of servant leadership among the bank's managers as well as to evaluate the level of job satisfaction among the participants and whether they displayed any symptoms of job burnout. In addition, the relationship between servant leadership and job satisfaction, on the one hand, and servant leadership and the symptoms of a job burnout, on the other, was also evaluated. A questionnaire was presented to all the employees of Arion bank; the questionnaire was split into four parts. The first part was comprised of the Servant Leadership survey which measures the employees' attitude towards servant leadership as performed by their closest supervisor. The second part was the Maslach burnout inventory which measures the symptoms of job burnout; the third part was a question about job satisfaction and the fourth and last part were questions about the employees' background. The Servant Leadership survey is divided into eight elements: *empowerment*, *humility*, *authenticity*, *courage*, *standing back*, *accountability*, *interpersonal acceptance* and *stewardship*; the survey's results were analysed according to these elements.

The results revealed that managers at Arion bank put great importance on servant leadership and is, in fact, the highest score measured compared to equivalent researches conducted in Iceland using the same survey. Of the eight elements mentioned above, the highest scoring was *empowerment* and the one with the lowest score was *courage*. The level of job satisfaction was high among the participants and only 10% expressed dissatisfaction or great dissatisfaction with their jobs at the bank. On the whole, the participants showed little symptoms of job burnout and only 3% were found to show evident signs of burnout.

There was a significant positive association between the elements of servant leadership and job satisfaction, but also significant negative association between the elements of servant leadership and the symptoms of job burnout. The results of the research indicate that servant leadership leads to increased job satisfaction and also that the lack of servant leadership leads to increased symptoms of job burnout.

Key concepts: servant leadership, leader, management, job satisfaction, burnout, bank employees

Formáli

Þetta verkefni er 18 ECTS einingar til BS-gráðu í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst. Verkefnið ber heitið *Tengsl stjórnunarháttanna við líðan í starfi*. Markmið þess er að rannsaka viðhorf starfsmanna Arion banka til stjórnunar og líðan þeirra í starfi.

Ég vil byrja á því að þakka leiðbeinanda mínum dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur fyrir hvetjandi samskipti, stuðning og faglega leiðsögn við gerð þessa verkefnis. Þá vil ég þakka Jónasi Hvannberg, starfsmannastjóra Arion banka, fyrir aðstoð við fyrirlögn rannsóknarinnar. Einnig vil ég þakka frænku minni, Guðrúnu Kvaran, og systur minni, Rögnu Elízu Kvaran, fyrir prófarkalestur og einnig fyrir stuðning og hvatningu í gegnum skólagöngu mína. Þá þakka ég einnig öllum þeim vinum, vinkonum, fjölskyldumeðlimum og vinnufélögum sem hafa staðið þétt við bakið á mér í gegnum skólagönguna.

Elsku börnin mín, Hafþór Valur og Kristín Elíza, fá miklar þakkir fyrir ótrúlega þolinmæði og skilning við mömmu sína síðustu árin. Ég er svo sannarlega heppin að eiga þessi frábæru og yndislegu börn. Að lokum vil ég þakka eiginmanni mínum, Ingvari B. Jónssyni, fyrir endalausán skilning, ótrúlega þolinmæði og mikla hvatningu til þess að ljúka áfanganum. Ég þakka honum fyrir að hafa haft jákvætt hugarfar og óbilandi trú á mér í gegnum skólagöngu mína og stutt mig í gegnum allt sem ég hef tekið mér fyrir hendur.

Verkefnið er tileinkað foreldrum mínum sem ekki fengu að fylgjast með þessum merka áfanga og veit ég að þau hefðu verið yfir sig stolt núna.

Kristín S. Kvaran

05.01.1946 – 28.10.2007

Einar B. Kvaran

09.11.1947 – 23.05.2010

Þetta verkefni er mitt eigið verk og afrakstur eigin rannsókna. Þar sem vitnað er í verk annarra er vísað til heimilda eftir reglum sem um það gilda.

Reykjavík, 16. desember 2014.



Thelma Kristín Kvaran

Efnisyfirlit

| | |
|--|------------|
| Útdráttur | i |
| Abstract | ii |
| Formáli | iii |
| Efnisyfirlit | iv |
| Töfluskra | vi |
| 1 Inngangur | 1 |
| 1.1 Viðfangsefnið og rannsóknarspurningar | 2 |
| 1.2 Uppbygging greinargerðar | 3 |
| 1.3 Arion banki..... | 3 |
| 1.3.1 Mannauðsstefna Arion banka..... | 4 |
| 1.3.2 A plús og tengslabankinn | 5 |
| 1.4 Bankastarfmenn | 5 |
| 2 Fræðilegur bakgrunnur | 6 |
| 2.1 Inngangur..... | 6 |
| 2.1.1 Leiðtogakenningar..... | 6 |
| 2.1.2 Munurinn á leiðtoga og stjórnanda..... | 8 |
| 2.1.3 Árangursríkir leiðtogar | 9 |
| 2.1.4 Saga þjónandi forystu..... | 10 |
| 2.1.5 Hugmyndafræði þjónandi forystu samkvæmt Robert Greenleaf | 11 |
| 2.1.6 Þjónandi forysta í atvinnulífinu..... | 12 |
| 2.1.7 Rannsóknir og kenningar um þjónandi forystu | 13 |
| 2.1.8 Íslenskar rannsóknir á þjónandi forystu | 18 |
| 2.1.9 Rannsóknir á þjónandi forystu í fjármálafyrirtækjum..... | 19 |
| 2.2 Líðan í starfi | 20 |
| 2.2.1 Starfsánægja | 21 |
| 2.2.2 Áhrifaþættir starfsánægju..... | 21 |
| 2.2.2.1 Íslenskar rannsóknir á áhrifaþáttum starfsánægju | 23 |
| 2.2.3 Kulnun..... | 24 |
| 2.2.4 Einkenni kulnunar | 25 |
| 2.2.5 Áhrifaþættir kulnunar..... | 26 |
| 2.2.6 Rannsóknir á líðan í starfi hjá starfsmönnum fjármálafyrirtækja. | 27 |
| 2.2.7 Rannsóknir á tengslum á milli þjónandi forystu og líðanar í starfi.... | 29 |
| 2.2.7.1 Erlendar rannsóknir | 29 |
| 2.2.7.2 Íslenskar rannsóknir..... | 29 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Aðferð | 31 |
| 3.1 | Inngangur | 31 |
| 3.2 | Tilgangur og rannsóknarspurningar | 31 |
| 3.3 | Aðferðafræði | 31 |
| 3.3.1 | Kostir og gallar spurningakannana | 32 |
| 3.4 | Mælitæki | 32 |
| 3.4.1 | Servant leadership survey | 32 |
| 3.4.2 | Þýðing og þróun mælitækisins á Íslandi | 33 |
| 3.4.3 | Maslach burnout inventory | 33 |
| 3.4.4 | Mæling á starfsánægju | 34 |
| 3.4.5 | Bakgrunnsspurningar | 34 |
| 3.5 | Þátttakendur | 35 |
| 3.5.1 | Flokkun á þátttakendum eftir sviðum og næsti yfirmaður | 35 |
| 3.6 | Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn | 35 |
| 3.7 | Framkvæmd rannsókna | 36 |
| 3.7.1 | Forprófun mælitækis | 36 |
| 3.7.2 | Fyrirlögn mælitækis | 37 |
| 3.8 | Tölfræðileg úrvinnsla | 37 |
| 4 | Niðurstöður | 38 |
| 4.1 | Þátttakendur | 38 |
| 4.2 | Vægi þjónandi forystu í Arion banka | 40 |
| 4.3 | Líðan í starfi | 41 |
| 4.3.1 | Starfsánægja | 41 |
| 4.3.2 | Kulnun í starfi | 42 |
| 4.4 | Tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju | 44 |
| 4.5 | Tengsl milli þjónandi forystu og einkenna um kulnun | 45 |
| 5 | Umræða | 47 |
| 5.1 | Hvert er vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka? | 47 |
| 5.2 | Hversu ánægðir eru starfsmenn Arion banka? | 50 |
| 5.3 | Sýna starfsmenn Arion banka einkenni um kulnun í starfi? | 51 |
| 5.4 | Eru tengsl milli þjónandi forystu og líðanar í starfi? | 52 |
| 5.5 | Styrkleikar og takmarkanir rannsóknarinnar | 54 |
| 6 | Lokaorð | 55 |
| | Heimildaskrá | 57 |
| | Viðaukar | 64 |

Töfluskrá

| | |
|--|----|
| Tafla 1. Munurinn á hlutverkum stjórnanda og leiðtoga | 9 |
| Tafla 2. Bakgrunnur þátttakenda..... | 39 |
| Tafla 3. Undirþættir og heildarmæling þjónandi forystu. | 40 |
| Tafla 4. Starfsánægja | 41 |
| Tafla 5. Starfsánægja eftir sviðum..... | 42 |
| Tafla 6. Tíðni einkenna um kulnun..... | 43 |
| Tafla 7. Meðaltal einkenna um kulnun skipt eftir sviðum og meðaltal heildar. | 44 |
| Tafla 8. Tengsl milli starfsánægju og þátta þjónandi forystu. | 45 |
| Tafla 9. Tengsl milli einkenna um kulnun í starfi og þátta um þjónandi forystu. | 46 |
| Tafla 10. Fullyrðingar í þættinum eflingu í SLS mælitækinu..... | 48 |
| Tafla 11. Starfsánægja Íslendinga í átta rannsóknum | 50 |

1 Inngangur

Árið 2008 mun vera landsmönnum flestum minnstætt sem árið þegar efnahagskreppan skall á Íslandi. Í byrjun árs jókst verðbólga mikið og hækkaði gengisvísitala krónunnar um 6,97% sem var mesta fall í sögu hennar (Hagstofa Íslands, e.d.; Hagstofa Íslands, 2009). Í lok september það ár var því lýst yfir að Glitnir, þriðji stærsti banki landsins, yrði þjóðnýttur að mestum hluta og voru í kjölfarið samþykkt neyðarlög á Alþingi sem veittu Fjármálaeftirlitinu heimildir til að grípa inn í rekstur fyrirtækja í einkaeigu. Sú atburðarrás hafði þau áhrif að hinir tveir stóru bankarnir, Landsbankinn og Kaupþing, voru yfirteknir af Fjármálaeftirlitinu stuttu síðar (Rannsóknarnefnd Alþingis, 2010).

Í kjölfar hrunsins var skipaður vinnuhópur til þess að gera skýrslu um orsakir bankahrunsins. Hann greindi frá því að starfsháttum og siðferði var víða ábótavant í íslensku samfélagi á árunum fyrir bankahrún. Bankarnir, stjórnámamenn, fjölmiðlar og eftirlitsaðilar vanræktu skyldur sínar gagnvart almenningi. Græðgi eigenda bankanna var mikil og nutu þeir óheftrar fyrirgreiðslu. Vinnuhópurinn benti á að svik og prettir, skortur á hófsemi, fagmennsku, eftirliti og ofvöxtur bankanna hefðu verið einkennandi á þessum tíma og stór þáttur í hruninu (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal & Kristín Ástgeirsdóttir, 2010).

Efnahagskreppan hafði mjög slæmar afleiðingar fyrir marga Íslendinga, lán hækkuðu mikið, kaupmáttur rýrnaði, fyrirtæki og einstaklingar urðu gjaldþrota og atvinnuleysi jóx mikið. Vinnuálag jókst töluvert, ótti um atvinnumissi einnig auk þess sem fjölmargir misstu vinnuna. Laun lækkuðu í einhverjum tilvikum og var beitt yfirvinnu og ráðningarbanni. Líðan fólks í vinnunni breyttist til hins verra og upplifði það aukna svefnerfiðleika, áhyggjur, kvíða og depurð (Ásta Snorradóttir, 2009). Einkenni kulnunar var því vel hægt að greina og má gera ráð fyrir því að starfsánægja hafi minnkað töluvert sökum mikils álags í starfi.

Mestu verðmæti fyrirtækja eru í mannauðnum og er því einstaklega mikilvægt að hugað sé að honum á álagstímum. Á slíkum tímum reynir mikið á leiðtogahæfni stjórnendanna því að erfitt getur reynst að halda uppi starfsánægju þegar svona mikil óvissa ríkir. Þeir þurfa að geta verið til staðar fyrir starfsfólk sitt og veitt því stuðning þegar þess þarf. Ef starfsfólk fer að finna fyrir mikilli streitu og álagi í starfi getur það leitt til minnkunar á starfsánægju sem svo getur leitt til þess að það finni fyrir kulnunareinkennum sem svo geta leitt til aukinna fjarvista eða meiri starfsmannaveltu.

Á svona tímum er mikilvægt fyrir fyrirtæki að hafa leiðtoga sem hugsa um hag starfsmanna sinna, hvetja þá í starfi og hafa einlægan áhuga á velferð þeirra.

Leiðtogarnir þurfa að geta sett sig í spor starfsmanna sinna, sýnt þeim skilning og hjálpað þeim að vaxa í starfi.

Rannsakandi starfaði í banka í efnahagshruninu og sá frá fyrstu hendi áhrifin sem það hafði á samstarfsmenn sína og viðskiptavinum bankans. Eftir því sem leið lengra frá hruninu var rannsakandi búinn að starfa í nokkrum mismunandi útibúum og sá hversu misjöfn áhrif hrúnið hafði haft á starfsfólkið. Áhugi rannsakanda fór þá að kvikna á viðfangsefninu og velti hann því fyrir sér hvort það hefði eitthvað með yfirmenn þess að gera.

Þjónandi forysta snýst einmitt um þá þætti sem einkenna góða leiðtoga. Þjónandi leiðtogi leitast eftir því að þjóna starfsfólki sínu, t.d. með því að hlusta á það, sýna einlægan áhuga á hag þess, vera heiðarlegur og sanngjarn og hjálpa því að þróast í starfi. Samkvæmt Greenleaf þarf leiðtoginn sjálfur að hafa hagsmuni þess ofarlega og skapa því góðar aðstæður á vinnustaðnum svo það geti blómstrað í starfi og þjónustað viðskiptavinum sína á sem bestan hátt (Greenleaf, 1970/2008).

Greenleaf bendir einnig á að mikilvægt sé fyrir leiðtoga að hafa framtíðarsýn og hæfileikann að geta horft til fortíðar, hafa tilfinningu fyrir því sem er að gerast í núinu og geta ímyndað sér þau tækifæri sem kynnu að skapast í framtíðinni. Mikilvægt er fyrir leiðtoga að hafa yfirsýn yfir hlutina, í rauninni er hún forsenda þess að leiðtogar geti tekið forystu (Greenleaf, 1970/2008).

1.1 Viðfangsefnið og rannsóknarspurningar

Tilgangur þessarar rannsóknar er að kanna þjónandi forystu hjá Arion banka og líðan starfsmanna bankans. Rannsakandi hafði einnig áhuga á því að vita hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi hins vegar. Rannsókn þessi er hluti af rannsóknarsamstarfi dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósentis við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og á Viðskiptasviði Háskólans á Bifröst, og Dirk van Dierendonck, höfundar mælitækisins, á sviði þjónandi forystu.

Rannsóknarspurningarnar eru:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka samkvæmt mati starfsmanna og er það mismunandi á milli sviða?*
2. *Hversu mikil er starfsánægja í Arion banka og er munur á henni milli sviða?*
3. *Sýna starfsmenn Arion banka einkenni um kulnun í starfi?*
4. *Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi hins vegar?*

Rannsóknin hefur fræðilegt gildi fyrir þjónandi forystu. Hún er framlag rannsakanda til þróunar á þekkingu á þjónandi forystu á Íslandi með því að nota íslenska þýðingu eins af þeim mælitækjum sem til eru um þjónandi forystu. Fáar rannsóknir eru til um þjónandi forystu meðal bankastarfsmanna og hefur engin rannsókn verið birt um efnið hér á landi svo vitað sé. Hagnýtt gildi rannsóknarinnar er því í upplýsingunum um líðan starfsmanna bankans og hversu mikil þjónandi forysta mælist hjá yfirmönnum og hver tengslin eru þarna á milli.

1.2 Uppbygging greinargerðar

Í upphafi mun rannsakandi fara stuttlega yfir sögu Arion banka, stefnu hans og starfsumhverfi. Því næst verður hugtakið leiðtogi kynnt til sögunnar ásamt því að farið verður yfir helstu leiðtogakenningar og muninn á hlutverkum stjórnanda og leiðtoga. Því næst verður þjónandi forysta kynnt. Farið verður yfir sögu hennar og hugmyndafræði og fjallað um undirþætti hennar samkvæmt hinum ýmsu fræðimönnum. Þar á eftir verður fjallað um niðurstöður helstu rannsókna sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu á Íslandi og erlendis. Því næst verður gerð grein fyrir þeim fáu rannsóknum sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu í bönkum. Þar á eftir verða kynntar helstu kenningar sem settar hafa verið fram um starfsánægju og áhrifaþætti hennar. Þá verður farið yfir kenningar um kulnun í starfi, einkenni kulnunar og áhrifaþætti hennar. Að því búnu verður farið yfir ýmsar rannsóknir um líðan í starfi hjá bankastarfsmönnum og um rannsóknir á tengslum milli þjónandi forystu og líðanar í starfi.

Í kaflanum um aðferð rannsóknarinnar verður farið fyrir aðferðafræðina, mælitækin sem notast var við, farið yfir kosti og galla spurningakannana og gerð grein fyrir siðferðilegum álitamálum og þeim leyfum sem fengust fyrir rannsókninni. Þá verður lýst forprófun og framkvæmd rannsóknarinnar ásamt því að grein verður gerð fyrir þeim aðferðum sem rannsakandi notaði við tölfræðilega úrvinnslu gagna. Þá verða helstu niðurstöður kynntar og mat lagt á þær auk þess sem nokkrir þættir verða teknir til umhugsunar og skoðaðar í ljósi fyrri rannsókna á sviðinu. Að lokum verður svo rannsóknin og helstu niðurstöður hennar dregnar saman.

1.3 Arion banki

Arion banki er einn af þremur stærstu bönkum landsins með u.þ.b. 900 starfsmenn og 100.000 viðskiptavini (Arion banki, e.d.c.). Bankinn var stofnaður árið 1929 og hefur verið starfandi frá árinu 1930 (Kauphöll Íslands, e.d.) en borið hin ýmsu nöfn, þ.á m.

Búnaðarbankinn, KB banki, Kaupþing og svo loks Arion banki eins og hann heitir í dag. Bankinn býður upp á ýmiss konar þjónustu, allt frá hefðbundnum banka- viðskiptum fyrir einstaklinga og fyrirtæki allt upp í eignastýringu, einkabankaþjónustu og fjármögnun. Meðal starfsaldur starfsfólks Arion banka er níu ár en margir hafa sýnt honum og forverum hans mikla tryggð og eru dæmi um að starfsmenn séu með meira en 40 ára starfsaldur (Arion banki, e.d.c.). Útibú bankans eru 23 talsins um allt land (Arion banki, e.d.b.).

1.3.1 Mannauðsstefna Arion banka

Mannauðsstefna Arion banka var samþykkt af stjórn bankans og innleidd vorið 2013 og kom þá í stað eldri stefnu sem var orðin barn síns tíma. Stefnan tekur mið af stefnu bankans um að vera tengslabanki og einnig hornsteinum bankans (gildum) sem eru: *Gerum gagn, komum hreint fram og látum verkin tala* (Jónas Hvannberg, munnleg heimild, 8. desember 2014; Arion banki, 2013).

Í mannauðsstefnunni kemur meðal annars fram að allir starfsmenn skuli njóta jafnra tækifæra og kjara á vinnustaðnum. Mótúð hefur verið jafnréttisáætlun þar sem útfærðar hafa verið aðgerðir m.a. vegna launajafnréttis, jafnréttis í tengslum við ráðningar, nefndasetu og starfsþróun. Jafnréttisnefnd bankans sér um að fylgja stefnunni eftir (Arion banki, e.d.a.).

Í mannauðsstefnunni er einnig lögð áhersla á að stjórnendur bankans hafi skýra framtíðarsýn og að unnið sé markvisst að því að þroska leiðtogafærni þeirra. Þar kemur einnig fram að mikilvægt sé að stjórnendur búi yfir framúrskarandi samskiptahæfni, sýni gott fordæmi, hvetji samstarfsfólk sitt til að sýna sjálfstæði í starfi og veiti því umboð til athafna. Það er einnig talið mikilvægt að stjórnendur hvetji samstarfsfólk sitt til þess að sýna frumkvæði og sækja fram í daglegum verkefnum. Þeirra hlutverk er einnig að gæta þess að starfsfólk fái tækifæri til þess að vaxa í starfi og vinna að krefjandi og fjölbreyttum verkefnum. Traust skal ríkja á milli stjórnenda og starfsfólks og er regluleg endurgjöf til starfsfólks hluti af starfi stjórnandans (Arion banki, e.d.a.).

Það er von stjórnenda að mannauðsstefnan sé ekki bara orð á pappír heldur að hún sé lifandi og er lögð áhersla á stefnuna í þeirri þjálfun sem stjórnendur bankans hljóta sem og í fyrirlestrum og öðru (Jónas Hvannberg, munnleg heimild, 8. desember 2014).

1.3.2 A plús og tengslabankinn

Starfsfólk Arion banka starfar eftir aðferðafræði straumlínustjórnunar (e. lean management) og er verkfæri þeirra kallað A plús. Markmið A plús er að starfsmenn hafi þann möguleika að geta skipulagt tíma sinn betur, samræmt vinnubrögð sín og þannig stýtt boðleiðir og dregið úr sóun. Þessi aðferðafræði gerir starfsmönnum kleift að uppfylla stefnu bankans um að vera tengslabanki sem felur í sér að byggja upp traust samband við viðskiptavinina sína til framtíðar (Arion banki, 2013; Arion banki, 2014).

Starfsfólk bankans fær reglulega endurgjöf frá yfirmönnum sínum og eru einnig haldnir morgunfundir í byrjun hvers vinnudags þar sem skipulag dagsins er kynnt, starfsmenn hvattir til þess að koma með hugmyndir, leyst er úr vandamálum sem komið hafa upp og litlum og stórum sigrum fagnað (Arion banki, 2013; Arion banki, 2014).

1.4 Bankastarfsmenn

Með hugtakinu bankastarfsmenn er átt við allt starfsfólk bankans, óháð stöðu þess innan hans. Ljóst er að öll svið innan bankans fengu á sig stórt högg í bankahruninu og vildi rannsakandi því skoða þau öll í stað þess að taka fyrir einstakt svið. Öll sviðin koma að einhverju/öllu leyti nálægt því að aðstoða viðskiptavininn, hvort sem það er í beinni framlínu, skjalagerð, lögræðiaðstoð, aðstoð við framlínu eða ráðningu hæfs starfsfólks. Mikið álag getur verið á starfsfólk bankans þar sem viðskiptavinur væntir ákveðinnar þjónustu af því og skiptir miklu máli að viðmót sé gott og góð þjónusta sé veitt.

2 Fræðilegur bakgrunnur

2.1 Inngangur

Orðið leiðtogi er eflaust túlkað á margan hátt og fá flestir líklega nokkur nöfn upp í hugann sem þeir telja vera góðan leiðtoga eða að skari fram úr. Margir geta þó líklega verið sammála um það að leiðtogar hafi ákveðna eiginleika umfram aðra sem geri það að verkum að þeir hrífi aðra með sér til þess að ná sameiginlegum markmiðum. Leiðtogar eru ekki alltaf formlega skipaðir heldur öðlast þeir hlutverkið oft á tíðum vegna þess að samstarfsfólk þeirra leitar sérstaklega til þeirra.

Í upphafi þessa kafla mun rannsakandi byrja á því að skilgreina hugtakið *leiðtogi*, fara yfir nokkrar leiðtogakenningar og yfir muninn á einkennum leiðtoga og stjórnanda. Þá verður fjallað um sögu og upphaf hugtaksins þjónandi forysta. Síðan verður rætt um hugmyndafræðina á bak við hugtakið og helstu þætti sem settir hafa verið fram. Einnig verður fjallað um nokkur fyrirtæki sem hafa tileinkað sér hugmyndafræði þjónandi forystu og helstu rannsóknir og kenningar sem settar hafa verið fram á undanförunum árum. Að lokum verður fjallað um rannsóknir sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu í bönkum.

2.1.1 Leiðtogakenningar

Hugtakið forysta (e. leadership) hefur verið þó nokkuð rannsakað í gegnum árin en fáir virðast geta komið sér saman um ákveðna skilgreiningu. Þó virðast flestir geta komið sér saman um að þeir sem veiti forystu séu einstaklingar sem hafi áhrif innan ákveðins hóps einstaklinga sem vinni að sama markmiði, oft kallaðir leiðtogar (Hughes, Ginnett & Curphy, 2011).

Forysta er tengd hugtakinu stjórnun (e. management) en þó eru leiðtogar ekki alltaf þeir sem ráðnir voru sem stjórnendur fyrirtækisins heldur geta þeir verið almennir starfsmenn sem, vegna tengsla við samstarfsmenn sína eða annarra ástæðna, taka að sér hlutverkið eða eru eiginlega kosnir í það af fylgjendum sínum. Margir telja leiðtoga hafa ákveðin persónueinkenni sem geri það að verkum að þeir hrífi aðra með sér. Leiðtogar eiga auðvelt með að tengjast öðru fólki, veita því innblástur og njóta trausts þess (Hughes o.fl., 2011).

John Kotter (1991) telur forystu snúast um að takast á við breytingar og geta horft á heildarmyndina. Hann telur leiðtoga vera þá sem hvetji starfsfólk sitt áfram og hafi hæfileikann til þess að fá fólk til þess að gera hluti sem það vill ekki gera – en fá það til þess að vera sátt við það samt sem áður. Hann nefnir einnig að leiðtogar leiði

með því að vera fyrirmyndir starfsfólksins en stjórnandinn hafi vald og skipi fyrir (Kotter, 1990).

Ýmsar kenningar hafa verið settar fram um leiðtoga og verður hér fjallað um nokkrar þeirra í stuttu máli.

Mikilmennið (e. the great man theory) – kenningin um mikilmennið hefur verið tengd við sagnfræðinginn Thomas Carlyle sem er þekktur fyrir að hafa sagt að saga heimsins væri ekkert nema ævisaga mikilla manna og átti hann þá við að það voru eingöngu miklir og frægir menn sem höfðu mótuðu sögu mannkynsins. Carlyle taldi að leiðtogar (hetjur, eins og hann kallaði þá) væru gæddir þeim eiginleika að vekja athygli meðal fólksins og ættu auðvelt með að leiða aðra. Hann nefndi einnig að þeir leiðtogar sem náðu árangri væru þeir sem stigju fram og tækju forystuna þegar þess væri þörf. Carlyle framkvæmdi nokkrar rannsóknir á einstaklingum sem höfðu náð góðum árangri sem leiðtogar. Í þeim rannsóknum skoðaði hann leiðtogana út frá stöðu þeirra og ætterni og taldi hann forystu tengjast erfðum. Carlyle gerði þó eingöngu ráð fyrir karlmönnum í þessu hlutverki og hunsaði þá miklu kvenleiðtoga eins og Jóhönnu af Örk, Elísabetu I og fleiri konur sem eru þó í dag viðurkenndar sem leiðtogar (Bass, 1990; Yukl, 2006).

Eiginleikakenningin (e. trait theory) – kenningin var sett fram af Gordon Willard Allport og er hún nokkuð lík kenningunni um mikilmennið en gengið er út frá því að leiðtogar hafi ákveðna hæfileika og persónueinkenni sem gerir þá líklegri til þess að leiða. Rannsóknir Allports fólu í sér að bera kennsl á þessi persónueinkenni og taldi hann leiðtoga fæðast með þau. Þessi einkenni sem um ræðir eru m.a. sjálfstæði, metnaður, heiðarleiki, gáfur og félagslyndi (Hughes o.fl., 2011; Bass, 1990).

Atferliskenningin (e. behaviour approach) – kenningin gerir ráð fyrir því að leiðtogar geti lagað sig að mismunandi aðstæðum og geti verið árangursríkir hvar sem er. Leiðtogar þurfa að geta lesið í aðstæður, verið sveigjanlegir og aðlagað sig að undirmönnum sínum og þeirra þörfum en ættu ekki að þurfa að breyta sínum stjórnunarstíl til þess að ná árangri meðal fylgjenda sinna. Þeir geta lesið vel í aðstæður og áttað sig á því að það er ekki ein aðferð sem virkar (Northouse, 2010; Bass, 1990).

Aðstæðukenningin (e. contingency/situational theory) – kenningin var sett fram eftir að ýmsir rannsakendur fóru að nefna að það væru ýmsir eiginleikar sem aðgreindu leiðtoga frá fylgjendum. Niðurstöður rannsókna Freds Fiedler (1967) leiddu í ljós að hægt væri að skipta hegðun einstaklinga í tvo flokka; annars vegar verkefnaþing hegðun (e. task behaviors) og hins vegar tengslamiðun hegðun (e. relationship

behaviors). Þeir sem eru verkefnamiðaðir leggja áherslu á að útdeila verkefnum sem þarf að vinna til þess að markmiðum fyrirtækisins verði náð. Þeir hafa ekki tilfinningar starfsmanna eða félagslega þætti að leiðarljósi í sínum störfum heldur finna verkefni þar sem reynsla og geta starfsmannanna kemur sér vel og skiptir þá ekki máli hvort þeir séu færðir í aðra deild, frá félögum þeirra í vinnunni. Þeir sem eru samskiptamiðaðir leggja áherslu á að viðhalda góðu sambandi við starfsmenn sína en leggja ekki eins mikið upp úr verkefnum, framleiðslu eða fjárhagslegum þætti fyrirtækisins. Þeir sem eru samskiptamiðaðir hugsa um líðan starfsfólksins og vilja bjóða upp á gott umhverfi á vinnustaðnum laust við streitu og kvíða (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2010; Bass, 1990).

Umbreytingaforysta (e. transformational leadership) – kenningin var kynnt af James MacGregor Burns og snýst um að þeir sem eru umbreytingaleiðtogar hafi sérstök einkenni. Þessir leiðtogar hvetja og styðja við fylgjendur sína, tengjast þeim tilfinningaböndum, veita endurgjöf og hafa framtíðarsýn. Þeir veita fylgjendum sínum umboð til athafna, sýna þeim væntumþykju og leggja áherslu á að þeir eflist og þroskist í starfi. Þeir veita fylgjendum sínum innblástur og leiða oft til aukinnar frammistöðu þeirra í starfi og meiri starfsánægju (Hughes o.fl., 2011; Yukl, 2006).

2.1.2 Munurinn á leiðtoga og stjórnanda

Eins og áður kom fram hefur hugtakið leiðtogi verið túlkað á mismunandi hátt og hafa sumir haldið því fram að allir stjórnendur séu leiðtogar. En svo er ekki alltaf raunin. Stjórnendur eru oft í leiðtogahlutverki án þess þó að vera leiðtogar sjálfir, í rauninni er ekki alltaf nauðsynlegt í fari stjórnanda að hann hafi leiðtogahæfileika nema að starf hans krefjist þess sérstaklega. Þó getur verið gott ef stjórnandinn getur brugðið sér í hlutverk leiðtogans þegar þess er þörf (Hughes o.fl., 2011).

Kotter (1990) rannsakaði muninn á leiðtoga og stjórnanda og nefndi hann að hlutverk stjórnenda væri að sjá um skipulag, áætlanagerð, ráðningar, skilgreina hlutverk starfsfólks, leysa vandamál, verkefnastjórn, vera í eftirlitshlutverki og fara eftir reglum. Hlutverk stjórnenda er meira tengt því að halda öllu í föstum skorðum en hlutverk leiðtoga er að hvetja til breytinga sem eru góðar fyrir rekstur fyrirtækisins. Þá er hlutverk leiðtoga einnig að skapa stefnu og framtíðarsýn fyrirtækisins, miðla henni til starfsfólksins og fá það til þess að vinna samkvæmt því. Þeir vinna að stefnumótun og veita starfsfólki hvatningu og innblástur. Þá hafa leiðtogar þann hæfileika að taka eftir góðum árangri fylgjenda sinna og viðurkenna eða verðlauna þá. Kotter hélt því fram að stjórnun og forysta væru tvö atriði sem gott væri að hafa saman og bættu hvort annað

upp (Kotter, 1990; Kotter, 2001). Á töflu 1 má sjá samanburð á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda að mati John Kotter.

Tafla 1. Munurinn á hlutverkum stjórnanda og leiðtoga samkvæmt John Kotter, 2001.

| Hlutverk stjórnanda | Hlutverk leiðtoga |
|--|--|
| <p>Áætlanagerð</p> <ul style="list-style-type: none"> - fjárhagsáætlanir - verkefnastjórnun - árangursmælingar | <p>Koma á stefnu</p> <ul style="list-style-type: none"> - þróar framtíðarsýn - býr til áætlun um hvernig skal ná fram breytingum - setur stefnu til þess að ná markmiðum |
| <p>Skipulag og mönnun</p> <ul style="list-style-type: none"> - stuðlar að stöðugleika innan fyrirtækis - útteilir verkefnum - kemur á ferlum og reglugerðum | <p>Samstilla hópinn</p> <ul style="list-style-type: none"> - miðlar stefnu og framtíðarsýn til starfsmanna - stuðlar að samvinnu/teymavinnu - hjálpar starfsfólki að skilja stefnuna |
| <p>Stjórnun og lausn á vandamálum</p> <ul style="list-style-type: none"> - hefur eftirlit með ferlum og áætlunum - hefur eftirlit með niðurstöðum verkefna - kemur með lausn á vandamálum sem upp koma | <p>Veita innblástur og hvatningu</p> <ul style="list-style-type: none"> - hvetur fólk til þess að yfirstíga hindranir - ýtir undir nýsköpun - beinir fólki í rétta átt |

2.1.3 Árangursríkir leiðtogar

Fjallað hefur verið um leiðtoga og hinar ýmsu kenningar um þá. Þá hefur einnig verið gerð grein fyrir muninum á leiðtoga og stjórnanda. En hvernig komumst við að því hvað einkennir árangursríka leiðtoga og hvernig mælum við þann árangur?

Ákveðnir mælikvarðar hafa verið notaðir til þess að meta árangur leiðtoga og eru það þættir eins og frammistaða og vöxtur fyrirtækisins, starfsánægja starfsmanna og ánægja með leiðtogann. Þá má einnig nefna tryggð starfsmanna við fyrirtækið og að lokum árangur fyrirtækisins í heild (Hughes o.fl., 2009).

Fred Fiedler og Joseph Garcia (1987) taka fram að mæling á árangri leiðtoga er gerð með því að horfa á árangur þess teymis sem hann leiðir. Þá má einnig mæla starfsánægju, starfsandann í hópnum og viðveru sem hluta af árangri leiðtogans.

Goleman o.fl. (2002) töldu árangursríka leiðtoga ekki fara eftir einhverjum ákveðnum stíl heldur geti tileinkað sér mismunandi leiðtogastíla eftir aðstæðum. Þeir nefndu einnig að leiðtogar geti náð árangri ef þeir geti aðlagð sig að aðstæðum, séu sveigjanlegir, sýni frumkvæði, veiti endurgjöf og miðli framtíðarsýn og stefnu fyrirtækisins til starfsmanna og fái það til þess að vinna samkvæmt þeim.

Yukl (2010) taldi leiðtoga geta veitt árangursríka forystu ef þeir hefðu þann hæfileika að hvetja fylgjendur sína og virkja þá til þess að vinna að markmiðum sem sett voru. Þá nefndi hann einnig að þeir yrðu að hafa tæknilega kunnáttu, góða félagslega færni og hæfni til þess að vera skipulagðir. Peter Northouse (2010) taldi leiðtoga þurfa að einbeita sér að markmiðum fyrirtækisins til þess að ná árangri. Hann nefndi að leiðtogar þyrftu að geta haft áhrif á starfsfólk fyrirtækisins til þess að geta náð sameiginlegum markmiðum.

2.1.4 Saga þjónandi forystu

Þjónandi forysta á sér langa sögu og er hægt að finna einkenni hennar meðal ýmissa leiðtoga sem eru flestum í heiminum þjóðkunnir. Sem dæmi má nefna Mahatma Gandhi, Móður Teresu og Jesú Krist. Jesús var leiðtogi í augum fólksins en leit á sjálfan sig sem þjón þess og var hann helgaður því hlutverki alla sína ævidaga (Hildur Eir Bolladóttir, 2013). Það skal tekið skýrt fram að þjónandi forysta beinir ekki athygli að trúmálum heldur er hún almenn hugmyndafræði en orð Jesú Krists hafa verið sögð undirstaða þjónandi forystu og þá sérstaklega þau sem fram koma í 22. kafla Lúkasarguðspjalls, versí 25–29. Þau orð sagði hann við postulana yfir síðustu kvöldmáltíðinni þegar þeir voru að metast um það hver þeirra væri mestur:

Konungar þjóða drottna yfir þeim og valdhafar þeirra kallast velgjörðamenn. En eigi sé yður svo farið heldur sé hinn mesti yðar á meðal sem væri hann yngstur og foringinn sem þjónn. Því hvort er sá meiri sem situr til borðs eða hinn sem þjónar? Er það ekki sá sem situr til borðs? Samt er ég meðal yðar eins og þjónninn (Biblían, 2007).

Upphafsmáður hugtaksins og hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu var Robert K. Greenleaf (1904–1990). Hann starfaði sem framkvæmdastjóri stjórnunar og rannsóknna hjá fjarskiptafyrirtækinu AT&T, í Bandaríkjunum, í 40 ár. Þegar hann fór á eftirlaun notaði hann næstu 25 ár til að kenna, rannsaka og skrifa um þjónandi forystu (Greenleaf, 1970/2008). Hann skrifaði nokkrar bækur um þjónandi forystu og setti á fót miðstöð árið 1964 sem kallast í dag *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Miðstöðvar hreyfingarinnar eru nú starfræktar um allan heim, þar á meðal á Íslandi, og

er markmið þeirra að efla þekkingu og skilning á þjónandi forystu (Frick, e.d.; Greenleaf, 1970/2008; Greenleaf, 1977/2002).

Hugtakið kom fyrst fram í ritgerð Greenleaf, *The servant as leader*, árið 1970 þar sem hann fjallaði um að þeir sem tileinkuðu sér þjónandi forystu væru fyrst og fremst þjónar og hjálpuðu öðrum að þjóna og sé það lykillinn að þeirra árangri (Greenleaf, 1970/2008).

Fjöldmörg fyrirtæki hafa tileinkað sér hugmyndafræði þjónandi forystu og má þar meðal annars nefna Southwest Airlines, Starbucks, Wholefoods og Synovus financials (Servant-Leader Associates, e.d.).

2.1.5 Hugmyndafræði þjónandi forystu samkvæmt Robert Greenleaf

Hugmyndir Robert Greenleaf byggja á því að þeir sem leiði hópinn séu fyrst og fremst þjónar, setji starfsfólk sitt í fyrsta sæti, mæti þörfum þess og hjálpi því að þroskast í starfi og njóta sín þar. Þeir sýna starfsfólki sínu umhyggju, hlusta og eru til staðar fyrir það. Þannig vinna þeir sér inn traust þess og er það hagur fyrirtækisins að gott samband sé þeirra á milli. Leiðtogum, sem veita þjónandi forystu, er það eðlislægt að þjóna fylgjendum sínum og sækjast þeir ekki eftir heiðri eða hrósi fyrir sjálfa sig. Þeirra einlæga ósk er að fylgjendur þeirra vaxi í starfi og þeim líði vel (Greenleaf, 1977/2002; Greenleaf, 1970/2008).

Í ritgerð sinni *Servant as leader* skrifar Greenleaf um að leiðtogar skiptist í tvo hópa; annars vegar þeir leiðtogar sem eru fyrst og fremst leiðtogar (e. leader first) og hins vegar þeir leiðtogar sem eru fyrst og fremst þjónar (e. servant first). Þeim síðarnefndu er veitt valdið vegna þess að þeir eru þjónar. Þeim er eðlislægt að þjóna og taka svo meðvitaða ákvörðun um að leiða. Þeir leggja áherslu á að hugað sé að þörfum starfsmanna sinna og er þeim mikilvægt að þeir verði með tímanum vitrari, heilbrigðari, sjálfstæðari og líklegri til þess að verða sjálfir þjónar (Greenleaf, 1970/2008).

Markmið þjónandi forystu er að fá leiðtoga til þess að laða fram það besta í fylgjendum sínum og þurfa þeir að geta átt samskipti við alla einstaklinga, greint hæfileika þeirra, markmið, væntingar og hæfni. Með því að þekkja fylgjendur sína geta leiðtogar hjálpað þeim að byggja sig upp, auka sjálfstraust og ná markmiðum. Þeir gera það með því að ráðleggja, upplýsa, hrósa og byggja upp traust. Hugmyndafræðin felur í sér að leiðtogar einblíni frekar á þarfir annarra frekar en sínar eigin (Greenleaf, 1977/2002).

Samkvæmt Greenleaf er mikilvægt að leiðtogar hafi framtíðarsýn og hæfileikann til þess að hafa skilning og þekkingu á því sem gerst hefur í fortíðinni,

tilfinningu fyrir því sem er að gerast í núinu og geti litið til þeirra tækifæra sem skapast gætu í framtíðinni. Leiðtogum ber að hvetja starfsmenn sína til þess að vera gagnrýnir og skapa umræður um tilgang starfa og reyna að skapa sameiginlegan draum. Yfirsýn er forsenda þess að leiðtogar geti tekið forystu (Greenleaf, 1970/2008).

Þó að þjónandi forysta snúist um umburðarlyndi og umhyggju gagnvart náunganum þýðir það ekki að leiðtogar eigi að láta allt yfir sig ganga. Greenleaf tekur fram að þjónandi leiðtogar séu ekki undirgefnir og láti í sér heyra ef starfsmenn hafi ekki sýnt nægilega góða frammistöðu í starfi. Þeir hafi þó þann eiginleika að geta tekið á því án þess að brjóta starfsmennina niður eða særa þá (Greenleaf, 1977/2002).

Líkt og hjá öðrum stjórnendum eru erfiðar ákvarðanir hluti af þeirra starfi og eru þar uppsagnir engin undantekning. Slíkar ákvarðanir geta verið umdeildar meðal starfsfólks og óánægja og deilur geta skapast í kjölfarið. Þjónandi forysta kemur með nýja nálgun um það hvernig hægt sé að takast á við þær (Auður Eir Vilhjálmsdóttir & Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

2.1.6 Þjónandi forysta í atvinnulífinu

Fjöldmörg fyrirtæki hafa mótað stefnu sína út frá hugmyndafræði þjónandi forystu og eru nokkur þeirra meðal annars ofarlega á lista Fortune yfir 100 bestu fyrirtækin til að starfa hjá. Meðal þessara fyrirtækja eru SAS, Wegmans food market, Zappos.com, Whole food market og Nordstrom. Á þessum listum hefur einnig mátt finna fyrirtæki sem eru þekkt fyrir að nýta þjónandi forystu í daglegum rekstri (Servant-Leader Associates, e.d.; Fortune, 2014). Þessum fyrirtækjum gengur ekki einungis vel að halda starfsfólki og viðskiptavinum ánægðum heldur standa þau einnig mjög vel fjárhagslega (Servant-Leader Associates, e.d.).

Meðal annarra fyrirtækja sem nýta sér þjónandi forystu í stefnu sinni er Southwest Airlines. Fyrirtækið hefur verið áberandi og þekkt sem skemmtilegt fyrirtæki til að starfa hjá, starfsfólkið tekur húmorinn með sér í vinnuna og smitast það til viðskiptavinanna. Stefna fyrirtækisins er að starfsfólk leggi hart að sér, skemmti sér og leiti að nýjum og skemmtilegum leiðum til þess að þjóna. Gildi fyrirtækisins eru:

- **Baráttuhugur** (e. warrior spirit) – Starfsmenn leggja hart að sér, þrá að verða bestir, eru hugrakkir og frumkvöðlar.
- **Hjarta þjónsins** (e. servant's heart) – Starfsmenn fylgja gullnu reglunni, koma fram við aðra af virðingu, setja hagsmuni annarra í forgang og líta á samstarfsmenn sína sem fjölskyldu.

- **Lífsgleði** (e. fun-LUVing attitude) – Starfsmenn skemmta sér, taka sig ekki of alvarlega, fagna árangri, hafa gaman af vinnunni og leggja hart að sér í teymisvinnu.
- **Starfa samkvæmt stefnu Southwest** (e. work the Southwest way) – Starfsmenn gæta öryggis og áreiðanleika, eru vinalegir við viðskiptavininn og bjóða upp á fargjöld á lágu verði (Servant-Leader Associates, e.d.).

Synovus Financials var stofnað árið 1880 í kjölfar eins góðverks. Framkvæmdastjóri í textílverksmiðju varð þess var að starfsmaður hans flækti pils sitt í tæki sem varð til þess að það rifnaði og duttu peningarnir hennar úr vasanum sem hún hafði búið til innan á fóðrinu. Framkvæmdastjórinn bauðst til þess að veita henni aðstoð við geymslu á peningunum og bauð henni að ávaxta þá um leið. Þegar leið á var fleiri starfsmönnum boðin þessi þjónusta og var það upphafið að Synovus bankanum. Starfsmenn bankans hafa síðan þá verið skuldbundnir því að þjóna öðrum, bjóða lausnir og byggja upp traust meðal viðskiptavina sinna, samstarfsmanna og hluthafa. Bankinn er þekktur fyrir að starfa samkvæmt hugmyndafræðinni um þjónandi forystu. Gildi bankans eru:

- **Hjálpum öðrum að njóta velgengni** (e. make others successful) – Lögð er áhersla á að hugsa vel um og þjóna starfsfólkinu, byggja upp langtímasambönd, þjálfar starfsfólk svo frammistaðan verði betri og eiga góð samskipti til þess að koma í veg fyrir misskilning.
- **Látum fyrirtækið vaxa** (e. grow the business) – Lögð er áhersla á að starfsfólk skilji sýn og stefnu fyrirtækisins, að það sé víðsýnt, taki góðar ákvarðanir og hugsi út frá stefnunni.
- **Lifum samkvæmt gildunum** (e. live our values) – Áhersla er einnig lögð á að starfsfólk starfi af heiðarleika, sýni hugrekki og sé orkumikið og drífandi. Einnig að það taki 100% ábyrgð á gjörðum sínum (Servant-Leader Associates, e.d.).

2.1.7 Rannsóknir og kenningar um þjónandi forystu

Þrátt fyrir að Robert Greenleaf sé talinn upphafsmaður þjónandi forystu setti hann ekki fram neinar sérstakar kenningar í tengslum við hana. Þjónandi forysta hefur ekki verið mikið rannsökuð fyrr en á þessari öld og hefur rannsóknum fjölgað mjög undanfarin ár. Margir hafa skrifað um efnið út frá sinni eigin reynslu og um leið rýnt í hugmyndir Greenleaf en nokkrir þeirra hafa greint mikilvægustu einkenni þjónandi forystu. Í

Þessum hluta verður fjallað um nokkra af þessum rannsækendum auk þess sem farið verður yfir helstu rannsóknir og kenningar sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu á síðustu árum bæði hérlendis og erlendis.

James Allan Laub (1999) setti fram lista yfir sex einkenni þjónandi forystu með því að nota Delphi aðferðina. Hún snýst um að fá hóp af sérfræðingum til þess að ræða ákveðið málefni eða vandamál og eru spurningar lagðar fyrir þá endurtekið (Linstone & Turoff, 1975). Eftir greiningu á svörum þeirra setti Laub fram eftirfarandi einkenni:

1. **Kann að meta fólk** (e. values people)
2. **Þroskar fólk** (e. develops people)
3. **Byggir samfélag** (e. builds community)
4. **Er sannur/einlægur** (e. displays authenticity)
5. **Veitir forystu** (e. provides leadership)
6. **Deilir forystu** (e. shares leadership)

Laub þróaði svo mælitækið Organizational leadership assessment (OLA) sem mælir þjónandi forystu og hefur verið notað í mörgum rannsóknum.

Larry Spears (2002) starfaði sem framkvæmdastjóri Greenleaf miðstöðvarinnar, vann við útgáfu nokkurra rita Greenleafs og rýndi í skrif hans um árabíl. Hann tók saman 10 einkenni þjónandi leiðtoga sem hann taldi að væru mikilvæg en sagði jafnframt að listinn væri ekki tæmandi:

1. **Virk hlustun** (e. listening) – Þjónandi leiðtogi getur fyrirgert rétti sínum til þess hlutverks ef hann getur ekki hlustað á fylgjendur sína. Spears telur að hlustun sé mikilvægasti þátturinn í starfi leiðtogans.
2. **Samhygð** (e. empathy) – Þjónandi leiðtogi þarf að geta sýnt fólki samhygð, skilning, sett sig í spor þess og virt það sem einstaklinga, þrátt fyrir að hegðun þess eða frammistöðu sé ábótavant.
3. **Græðari** (e. healing) – Þjónandi leiðtogi hjálpar öðrum að vinna í sínum málum og stuðlar að uppbyggilegum starfsanda á vinnustað. Leiðtoginn er til staðar fyrir þá sem lent hafa í áföllum eða líður illa.
4. **Meðvitund** (e. awareness) – Þjónandi leiðtogi getur horfst í augu við hlutina eins og þeir eru, hefur skilning á sjálfum sér og á siðferðilegum atriðum.
5. **Sannfæring** (e. persuasion) – Þjónandi leiðtogi beitir sannfæringarkrafti við ákvarðanatökur í stað valdbeitingar.

6. **Hugmyndaafli** (e. conceptualization) – Þjónandi leiðtogi leyfir sér að eiga stóra drauma en þarf að geta sett hlutina í samhengi á líðandi stundu en einnig geta horft á þá í víðara samhengi með langtímamarkmið í huga.
7. **Framsýni** (e. foresight) – Þjónandi leiðtogi þarf að geta nýtt sér fyrri reynslu og innsæi til að vinna dagleg verk og sjá fyrir niðurstöður þeirra eða afleiðingar í framtíðinni.
8. **Bústjórn** (e. stewardship) – Þjónandi leiðtogi axlar ábyrgð á þeirri starfsemi sem hann sér um og þjónar þörfum fylgjenda sinna með hreinskilni og góðum samskiptum frekar en stjórnun.
9. **Skuldbinding til framfara mannaúðs** (e. commitment to the growth of people) – Þjónandi leiðtogi hefur trú á hverjum starfsmanni og skuldbindur sig til þess að hjálpa honum að vaxa og dafna í starfi eða innan fyrirtækisins.
10. **Samfélagskennd** (e. building community) – Þjónandi leiðtogar leitast við að byggja upp ákveðið samfélag meðal þeirra sem starfa á vinnustaðnum (Spears, 2002; Spears, 2004).

Kent M. Keith (2008) starfar sem framkvæmdastjóri Greenleaf miðstöðvarinnar í Asú og hefur einnig sinnt því starfi í Bandaríkjunum. Hann hefur haldið ótalmarga fyrirlestra um þjónandi forystu og leiðtogafræði og einnig gefið út bækur og rit um viðfangsefnin. Hann setti fram lista yfir þau sjö atriði sem hann taldi vera mikilvægust í fari þjónandi leiðtoga:

1. **Sjálfsvitund** (e. self-awareness) – Þjónandi leiðtogi verður að vera ábyrgur fyrir eigin gjörðum og þekkja og viðurkenna eigin styrkleika og veikleika.
2. **Hlustun** (e. listening) – Þjónandi leiðtogi hlustar og meðtekur hugmyndir annarra, horfir í augu þeirra og reynir að læra af þeim.
3. **Breyta píramídanum** (e. changing the pyramid) – Þjónandi leiðtogi er fremstur í hópi jafningja og stjórnar ekki með löngum boðleiðum.
4. **Efla starfsþroska samstarfsfólks** (e. developing your colleagues) – Þjónandi leiðtogi aðstoðar samstarfsmenn sína við að vaxa í starfi og hjálpar þeim að koma hugmyndum sínum á framfæri.
5. **Leiðbeina, ekki stjórna** (e. coaching, not controlling) – Þjónandi leiðtogi leiðbeinir, er til staðar og gefur samstarfsmönnum sínum meira svigrúm í starfi í stað þess að stjórna þeim með skipunum.
6. **Laða fram orku og greind annarra** (e. unleashing the strength and intelligence of others) – Þjónandi leiðtogi veitir samstarfsmönnum sínum frelsi

til þess að fara eigin leiðir við vinnslu verkefna og tækifæri til þess að taka þátt í ákvörðunum sem geta aukið framleiðni þeirra í starfi og einnig áhugann.

7. **Framsýni** (e. foresight) – Þjónandi leiðtogi hefur framtíðarsýn og getur gert áætlanir fram í tímann með reynslu af fortíðinni (Keith, 2008).

Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten (2010) framkvæmdu rannsókn með það að markmiði að taka saman helstu þætti þjónandi forystu. Með þáttagreiningu komu þau fram með 99 fullyrðingar sem svo voru þáttagreindar frekar og prófaðar með aðhvarfsgreiningu til þess að fá upplýsingar um áreiðanleika og réttmæti þeirra. Að lokum stóðu þau uppi með þær 30 fullyrðingar sem SLS mælitækið (e. Servant leadership survey) mælitækið inniheldur. Fullyrðingarnar voru svo settar upp í átta þætti:

1. **Efling** (e. empowerment) – mikilvægt er að leiðtogi hvetji starfsfólk sitt til þess að miðla upplýsingum, til þess að sýna frumkvæði og hjálpa því að öðlast sjálfsöryggi. Þá er einnig lagt upp úr því að hann beri virðingu fyrir starfsfólki sínu, hlusti á það og veiti því þær upplýsingar sem það gæti mögulega þurft.
2. **Auðmýkt** (e. humility) – Leiðtogi er hógvær þorir að viðurkenna þegar hann hefur ekki næga kunnáttu eða hafi hann gert mistök í starfi. Mikilvægt er að hann sé öruggur um getu sína í starfi og geti leitað eftir sérfræðipækkingu annarra þegar við á.
3. **Falsleysi** (e. authenticity) – Leiðtoginn stendur við það sem hann segir, er heiðarlegur og segir það sem honum raunverulega finnst. Hann er traustur, mannlegur og stendur við orð sín ásamt því að hann heldur sig við ákveðin siðferðisviðmið.
4. **Hugrekki** (e. courage) – Leiðtoginn þorir að taka áhættu og þróa nýjar leiðir til þess að vinna að eldri vandamálum. Hugrekki felur í sér að þora að setja hefðbundar vinnuaðferðir til hliðar og hrista upp í hlutunum.
5. **Forgangsröðun í þágu annarra** (e. standing back) – Leiðtoginn setur hagsmuni starfsfólks síns í forgang, er ábyrgur, veitir því stuðning og öðlast þannig traust þess. Hann heldur sig í bakgrunninum að verki loknu og leyfir starfsfólki sínu að njóta heiðursins.
6. **Ábyrgðarskylda** (e. accountability) – Leiðtoginn þarf að geta gert starfsfólk sitt ábyrgt fyrir þeim verkum sem það vinnur, upp að því marki sem það getur sjálft stjórnað. Þannig getur hann sýnt að hann hafi trú á starfsfólki sínu og veitt því möguleika á að ná markmiðum sínum. Það gerir það að verkum að starfsfólk

veit til hvers er ætlast af því sem getur gagnast jafnt fyrirtækinu sem og starfsfólkinu.

7. **Fyrirgefning (e. interpersonal acceptance)** – Leiðtoginn skilur tilfinningar og tekur tillit til skoðana annarra. Hann getur sett sig í spor annarra og er ekki langrækinn ef eitthvað hefur komið upp á. Hann sýnir hluttekningu, leyfir fólki að gera mistök án þess að hafna því og skapar gott andrúmsloft á vinnustaðnum.
8. **Ráðsmennska (e. stewardship)** – Leiðtoginn hefur vilja til þess að bera ábyrgð á stofnuninni í heild og er honum eðlislægt að þjóna frekar en stjórna. Leiðtoginn er fyrirmynd og hvetur starfsfólk sitt til þess að vinna að sameiginlegum markmiðum. Þá er honum mikilvægt að sýna samfélagslega ábyrgð, tryggð og samvinnu (Dierendonck & Nuijten, 2010).

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir (2011) skrifaði grein um hugmyndafræði þjónandi forystu og tók saman þrjá meginþætti hennar samkvæmt hugmyndum Greenleafs.

1. **Einlægur áhugi á högum annarra** – er grunnurinn að þjónandi forystu og felur í sér áhuga á því að kynnast hugmyndum annarra og hlusta á það sem aðrir hafa að segja. Hlustunin er eitt það mikilvægasta í þessum þætti og leiðir til þess að leiðtoginn skilur betur þarfir og hugmyndir samstarfsmanna sinna. Þessi nærvera endurspeglar einnig virðingu fyrir þeim sem leiðtoginn talar við og skapar traust meðal samstarfsfólks.

Sigrún nefnir einnig að þjónandi leiðtogi sjái hlutina í heild og hafi yfirsýn. Hann tekur eftir því sem er í kringum hann, þ.e. kostum og margbreytileika einstaklinganna, og sækist eftir skoðunum og hugmyndum þeirra.

2. **Innri styrkur** – er þáttur sem snýr að sjálfsþekkingu, þ.e. þekkingu og vitund um eigin styrkleika og veikleika. Það er partur af hlutverki leiðtogans að efla eigin vitund og innsæi með ígrundun og sjálfsþekkingu. Hugmyndir annarra og stöðug þekkingarleit leiðtogans eru mikilvægur grunnur. Þá er jafnframt sjálfsvitund og ígrundun nauðsynleg og með samspili þessara þátta getur leiðtoginn skilið og greint fortíð og nútíð og eflt færni sína til að sjá til framtíðar.
3. **Að sjá til framtíðar** – er hlutverk leiðtogans. Honum ber að hafa yfirsýn, skapa umræður um tilgang starfa, setja markmið og líta til framtíðar. Hann hvetur starfsmenn til að skoða og endurskoða og reynir að skapa sameiginlegan draum. Honum ber að vera opin fyrir tækifærum og möguleikum og reynir að láta sameiginlega drauminn rætast. Hann er með augun opin og með innsæi sínu

kemur hann auga á tækifæri og sér samhengi hlutanna til framtíðar. Yfirsýn er forsenda þess að leiðtogi getur tekið forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

2.1.8 Íslenskar rannsóknir á þjónandi forystu

Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar á þjónandi forystu á síðustu árum. Rannsóknirnar eru allar hluti af sama rannsóknarsamstarfi við höfund SLS mælitækisins, Dirk van Dierendonck. Í þessum hluta verður farið yfir þær rannsóknir í stuttu máli.

Alda Margrét Hauksdóttir (2009) gerði rannsókn á þjónandi forystu á vinnustöðum 65 lífeindafræðinga. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að meðaltöl einstakra þátta voru á bilinu 3,29–4,51 og var þátturinn *ábyrgðarskylda* sá sem var með hæsta meðaltalið og þátturinn *fyrirgefning* það lægsta. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,908.

Erla Björk Sverrisdóttir (2010) gerði rannsókn meðal hjúkrunarfræðinga á sjúkrahúsum á suðvesturhluta landsins og svöruðu 140 þátttakendur spurningalistanum. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að heildar meðaltal þjónandi forystu var 4,65 og var meðaltal þátta mælitækisins á bilinu 3,99–4,99. Þættirnir *ábyrgðarskylda* og *ráðsmennska* voru með hæsta meðaltalið og þátturinn *hugrekki* það lægsta. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,887.

Dóra Hjörleifsdóttir (2011) gerði rannsókn meðal starfsmanna allra grunnskóla á Norðurlandi eystra og svöruðu 397 einstaklingar spurningalistanum. Heildar meðaltal þjónandi forystu var 4,64 og var meðaltal þátta þjónandi forystu á bilinu 3,94–5,02. Þátturinn *ráðsmennska* var með hæsta meðaltalið og þátturinn *hugrekki* með lægsta meðaltalið. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,943.

Hulda Rafnsdóttir gerði rannsókn á meðal starfsmanna á hjúkrunarviðum sjúkrahússins á Akureyri og svöruðu 149 einstaklingar spurningalistanum. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að heildar meðaltal þjónandi forystu var 4,3 og voru þættir þjónandi forystu með meðaltal á bilinu 3,99–4,6. Þátturinn *ráðsmennska* var með hæsta meðaltalið og voru þættirnir *hugrekki* og *falsleysi* með lægsta meðaltalið. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,926.

Dóra Ákadóttir (2012) gerði rannsókn á meðal sjúkraliða og leiddu niðurstöður hennar í ljós að meðaltal þátta þjónandi forystu frekar lágt, eða á bilinu 2,32–4,52. Þátturinn *fyrirgefning* var með hæsta meðaltalið og þátturinn *ábyrgðarskylda* með lægsta meðaltalið. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir þætti þjónandi forystu var á bilinu 0,634–0,917.

Guðjón Ingi Guðjónsson (2012) gerði rannsókn á fræðasviðum Háskóla Íslands og svöruðu alls 269 manns spurningakönnuninni. Niðurstöður Guðjóns sýndu að vægi þjónandi forystu væri nokkuð hátt á fræðasviðum Háskóla Íslands, með heildar meðaltalið 4,19, en þó væri svigrúm til þess að auka það. Heildar meðaltal þátta þjónandi forystu var á bilinu 3,72–4,55. Sá þáttur sem kom best út var *ráðsmennska* og var *hugrekki* lakasti þátturinn. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,95.

Sólveig Reynisdóttir (2012) gerði rannsókn meðal starfsmanna upplýsinga-tæknifyrirtækja og svöruðu 94 þátttakendur spurningalistanum. Niðurstöður hennar sýndu gott heildarmeðaltal þjónandi forystu, eða 4,46. Þættir þjónandi forystu voru með meðaltöl á bilinu 3,91–4,82. Þátturinn *ábyrgðarskylda* var með hæsta meðaltalið og var þátturinn *falsleysi* með lægsta meðaltalið. Áreiðanleikastuðull Cronbachs alfa fyrir mælitækið í heild var 0,94.

2.1.9 Rannsóknir á þjónandi forystu í fjármálafyrirtækjum

Ekki hafa margar rannsóknir verið birtar um þjónandi forystu í bönkum eða fjármálastofnunum. Rannsakandi gerði mikla leit á helstu leitarvélum og setti sig í samband við ýmsa fræðimenn sem tengjast þjónandi forystu og stóð einungis uppi með nokkrar rannsóknir. Hér verður fjallað um þær:

Francis Hamilton (2005) framkvæmdi rannsókn á árunum 2001–2004 á þjónandi forystu í Synovus bankanum í Bandaríkjunum. Hann framkvæmdi rannsókn sína á þeim tíma sem Synovus var að byrja á að einblína á þjónandi forystu. Hann hafði aðgang að öllum stigum bankans og framkvæmdi rannsóknina með því að fylgjast með öllum þáttum fyrirtækisins (Francis Hamilton, munnleg heimild, 8. júlí 2014). Markmið rannsóknarinnar var að kanna og bera kennsl á starfshætti og hegðun starfsmanna bankans. Einnig að fylgjast með hversdagslífi fyrirtækisins sem rekið var eftir hugmyndafræði þjónandi forystu. Hann varð var við að starfshættir, stefnan, gildi og venjur í Synovus bankanum áttu vel við hugmyndir þjónandi forystu. Einnig varð hann var við að áhersla var lögð á þroska og þróun starfsfólks í starfi og að traust ríkti meðal starfsmanna og yfirmanna sem hann taldi leiða til þess að starfsmenn hefðu sömu sýn og stjórnendur fyrirtækisins (Hamilton, 2005).

Musa Kiggwe (2011) gerði rannsókn meðal 379 starfsmanna sem gegndu starfi sölumanna í þeim 22 viðskiptabönkum sem eru starfandi í Úganda. Markmið rannsóknarinnar var að kanna tengslin milli þjónandi forystu og frammistöðu sölumanna bankanna. Mælitækið, sem hann notaði, var í þrennu lagi. Í fyrsta lagi voru

33 fullyrðingar sem mæla tæknikunnáttu, sölumennsku, teymisvinnu, sölustjórnun og sölubjónustu. Þá var skuldbinding sölumannanna í starfi mæld með lista af 11 spurningum og svo að lokum var þjónandi forysta mæld með 33 fullyrðingum sem byggðar eru á mælitæki sem þróað var af Barbuto og Wheeler (2006) og Dennis og Bocarnea (2005) en aðlagðar að bönkum. Mælitækinu er skipt upp í sjö þætti sem mæla þjónandi forystu: *opin umhyggja leiðtogans* (e. *agapao love*), *efling*, (e. *empowerment*), *fram tíðarsýn* (e. *vision*), *þjónusta* (e. *service*), *hógværð* (e. *humility*), *traust* (e. *trust*) og *ósérplægni* (e. *altruism*).

Niðurstöðurnar leiddu í ljós að jákvæð tengsl voru á milli: þjónandi forystu og skuldbindingu sölumannanna til starfsins, skuldbindingar sölumannanna til starfsins og frammistöðu þeirra í starfi og þjónandi forystu og frammistöðu í starfi. Kiggwe ályktaði að vildu stjórnendur að sölumenn þeirra bættu frammistöðu sína þyrftu þeir að vera tilfinningalega til staðar fyrir þá, treysta þeim fyrir verkefnum sem bæta þekkingu þeirra og þróa þá í starfi (Kiggwe, 2011).

Mehdi Fathi Moghaddam og Dr. Manouchehr Ansari (2013) gerðu rannsókn á þjónandi forystu meðal 174 starfsmanna Mellat banka í Íran. Markmið þeirra voru að rannsaka hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og skuldbindingar starfsmanna til starfsins. Þeir notuðu sömu sjö þætti og Kiggwe til þess að mæla þjónandi forystu. Mælitækið sem þeir notuðu var samsett af tveimur mælitækjum. Annars vegar af 39 spurningum um þjónandi forystu og hins vegar af 24 spurningum sem tengdust skuldbindingu gagnvart starfinu. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að það voru jákvæð tengsl milli allra þátta þjónandi forystu og skuldbindingar starfsmanna, fyrir utan efling og fram tíðarsýn (Moghaddam & Ansari, 2013).

2.2 Líðan í starfi

Líf einstaklinga fer oft að stórum hluta fram á vinnustaðnum og það óskar sér eflaust enginn að vinna við leiðinlegt starf. Draumur margra er að vinna á vinnustað þar sem þeir hlakka til að mæta í vinnuna og þeim líður vel. Vinnan hefur áhrif á heilsu, sjálfsmynd og vellíðan einstaklinga (Conte & Landy, 2010).

Í þessum kafla verður farið yfir helstu kenningar um starfsánægju og kulnun í starfi og áhrifavalda þeirra. Þá verður sagt frá innlendum og erlendum rannsóknum sem gerðar hafa verið á líðan bankastarfsmanna í störfum sínum og að lokum rannsóknum sem gerðar hafa verið á tengslum á milli þjónandi forystu og líðanar í starfi.

2.2.1 Starfsánægja

Margar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsánægju í gegnum árin og er hægt að skipta þeim nokkurn veginn upp í fjórar meginstefnur. Sú fyrsta er kenning Fredericks Taylors sem hann kynnti í kringum 1900 og var kölluð vísindaleg stjórnun (e. scientific management). Sú kenning fjallaði um mikilvægi þess að búa til tengsl á milli frammistöðu starfsmanna og umbunar ásamt því að störf væru framkvæmd á hagkvæmari hátt. Taylor taldi að starfsmenn myndu standa sig betur í starfi fengju þeir hvatningu í formi árangurstengdra launa (Taylor, 1911).

Næsta stefna kom fram í kringum 1940 í Hawthorne í Bandaríkjunum þegar gerð var rannsókn á því hvort tengsl væru á milli vinnuumhverfis og framlags starfsfólks. Rannsóknin, sem gengur undir nafninu Hawthorne rannsóknin, var gerð í verksmiðjum og leiddi í ljós að fengi starfsfólk athygli og endurgjöf frá yfirmönnum sínum jókst framleiðslan umtalsvert. Þessi rannsókn hafði þær afleiðingar að mannlegi þátturinn í stjórnun fékk meira vægi og varð mikilvægt að huga að þörfum starfsmanna, félagslegum þáttum, andrúmslofti á vinnustað og hvatningu (Franke & Kaul, 1978).

Priðja stefnan snýst um eiginleika starfsins og er lagt mest upp úr tækifærum starfsmanna til þess að nýta getu og hæfileika sína, sýna sjálfstæði í starfi, vinna fjölbreytt verkefni og fá að vinna verkin frá upphafi til enda. Þessi nálgun kemur fram í starfshönnunarkenningu (e. job characteristic model) Hackmans og Oldhams (1980) sem hvöttu til þess að störf yrðu endurhönnuð með það að markmiði að veita starfsmönnum meiri ánægju (Locke, 1976).

Fjórða stefnan snýst um að skoða starfsmanninn sjálfan og kanna hvernig hans starfsánægja tengist hans eigin eiginleikum. Rannsóknir hafa verið gerðar á áhrifum ákveðinna bakgrunnsbreyta á starfsánægju. Þær bakgrunnsbreytur eru t.d. aldur, kyn og menntun. Einnig er talið að persónuleikabreytur eins og t.d. jákvæð og neikvæð tilfinningahneigð (e. positive and negative affectivity) geti haft áhrif á starfsánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

2.2.2 Áhrifaþættir starfsánægju

Þarfakenning Maslows

Abraham Maslow setti fram þarfakenningu (e. hierarchy of needs) árið 1943 þar sem segir að fólk sé með persónulega hvata sem drífi það áfram til þess að fullnægja ákveðnum þörfum. Þessum þörfum skipti hann upp í fimm þrep sem sett hafa verið fram í pýramída þar sem neðst eru þær hvatir sem eru mikilvægastar og efst þær sem

eru minnst mikilvægar. Maslow hélt því fram að þessar þarfir væru meðfæddar og að sú fyrsta kæmi fram strax við fæðingu (Maslow, 1943).

Fyrsta þrep pýramídans eru *líffræðilegar þarfir*. Einstaklingar þurfa að upplifa ákveðnar líffræðilegar þarfir til þess að þeir þrífist. Þessar þarfir eru t.d. fæði, vatn, svefn, hreint loft og húsaskjól (Maslow, 1943).

Í öðru þrepi pýramídans eru *öryggisþarfir*. Einstaklingar hafa þörf fyrir að upplifa öryggi í umhverfi sínu, t.d. í starfsumhverfi eða með fjölskyldu og vinum. Ef einstaklinga skortir öryggi eru þeir líklegri til þess að upplifa streitu og kvíða. Þegar dregið hefur úr þeim tilfinningum geta þeir farið yfir í næsta þrep pýramídans (Maslow, 1943).

Í þriðja þrepi pýramídans eru *félagslegar þarfir*. Einstaklingar hafa þörf fyrir umhyggju, kærleik, vináttu og finna að þeir tilheyri hópi. Ef einstaklingur á vini á vinnustað sínum og tekur þátt í félagslífi getur hann t.d. uppfyllt þessar þarfir (Maslow, 1943).

Einstaklingar geta komist upp í fjórða þrep pýramídans hafi þeir fullnægt þörfum hinna þriggja þrepanna. Fjórða þrepið er *þörfin fyrir viðurkenningu og virðingu*. Þetta er þörf einstaklinga fyrir sjálfsvirðingu, þörfin fyrir að hafa sjálfstraust í vinnu og daglegu lífi og að bera virðingu fyrir sjálfum sér. Þetta felur í sér að vilja öðlast virðingu, bæði sjálfsvirðingu og virðingu frá öðrum (Maslow, 1943).

Efsta þrepið er *þörfin fyrir sjálfsbirtingu* og er það æðsta þrepið í pýramídanum. Einstaklingurinn sækist eftir því að verða allt sem hann getur orðið, þróa með sér hæfileika, eiga möguleika á starfsþróun og einnig þróast sem einstaklingur (Maslow, 1943).

Tveggja þátta kenning Herzbergs

Árið 1950 kom Frederick Herzberg fram með kenningu sem kallast tveggja þátta kenningin (e. two factor theory). Hún er byggð á þarfakenningu Maslows um að það séu ákveðnir þættir í starfsumhverfinu sem hafi áhrif á ánægju en aðrir, sem hafi áhrif á óánægju, séu þeir ekki til staðar. Samkvæmt kenningu hans leggur starfsfólk sig meira fram sé það ánægt í starfi (Sharp, 2008; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Rannsókn Herzbergs fólst í því að biðja 203 endurskoðendur og verkfræðinga að nefna þá þætti sem höfðu annars vegar jákvæð áhrif á þá í starfi og hins vegar þau atriði sem höfðu neikvæð áhrif á þá. Hann komst að þeirri niðurstöðu að eingöngu fá atriði leiddu til starfsánægju þátttakenda og það voru þeir þættir sem tengdust starfinu og framkvæmd þess en ekki starfsumhverfinu sjálfu. Þessi atriði voru meðal annars að

fá hvatningu/endurgjöf fyrir vel unnið starf og að ná árangri í starfi (Herzberg o.fl., 1959; Riggio, 2012; Schultz & Schultz, 2002).

Svör þessara starfsmanna skiptust í tvær víddir, annars vegar í *hvatningarþætti* (e. motivators), sem höfðu áhrif á starfsánægju, og hins vegar í *viðhaldsþætti* (e. hygiene) sem höfðu áhrif á óánægju (Herzberg o.fl., 1959; Riggio, 2012; Schultz & Schultz, 2002).

Hvatningarþættirnir eiga við um starfið sjálft, þ.e. hversu mikla ábyrgð starfsmaðurinn hefur, hverjir möguleikar hans eru á viðurkenningu á afrekum, starfsþróun og persónulegum þroska. Það eru þessir innri þættir (e. intrinsic motivation) sem hafa áhrif á starfsánægjuna en ekki þættir eins og laun, yfirmenn eða aðstæður á vinnustað. Viðhaldsþættirnir snúast um umhverfið í kringum starfið, vinnuaðstæður, hvernig stjórnun tíðkast á vinnustaðnum, stefnu fyrirtækisins og launum (Herzberg o.fl., 1959; Riggio, 2012; Schultz & Schultz, 2009).

2.2.2.1 Íslenskar rannsóknir á áhrifaþáttum starfsánægju

Fleiri rannsóknir hafa sýnt að einstaklingar líti ekki á laun sem það eina sem þeir fá út úr starfi sínu. Stjórnun yfirmanna, samstarfsfélagar, vinnuumhverfið og aðrir þættir eigi þar einnig stóran þátt (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

Arney Einarsdóttir (2004) framkvæmdi rannsókn með það að markmiði að þýða og prófa próffræðilega eiginleika mælitækis og líkans Evrópsku starfsánægju-vísitölunnar (e. European Employee Index) sem er m.a. notuð á Norðurlöndunum til þess að mæla starfsánægju. Mælitækið inniheldur sjö áhrifaþætti starfsánægju og hvatningar: *ímynd, stjórnun, næsti yfirmaður, samstarf, starf og starfsskilyrði, laun og kjör og starfsþróun*. Það samanstendur af 31 spurningum og tekur á tíu þáttum sem varða starfsánægju (áhrifaþáttunum sjö ásamt almennri starfsánægju, hollustu og tryggð). Þar er talið að hollusta og tryggð séu aðal ávinningur af starfsánægju (Arney Einarsdóttir, 2004).

Arney framkvæmdi rannsókn sína hjá 12 íslenskum fyrirtækjum og var fjöldi þátttakenda 346. Markmið rannsóknarinnar var að greina vægi helstu áhrifaþátta starfsánægju á Íslandi. Einnig að komast að því hvort um menningarlegan mun væri að ræða milli einstakra Norðurlanda í vægi áhrifaþátta annars vegar og mati hins vegar. Niðurstöður á helstu áhrifaþáttum starfsánægju hér á landi leiddu í ljós að starfið og starfsskilyrði hafa hlutfallslega mest áhrif á starfsánægju, eða 35%. Þar á eftir var ímynd, með 20% vægi. Í þriðja sæti var starfsþróun með 18% vægi. Í fjórða sæti, með

11% vægi, komu svo launin. Þátturinn stjórnun hafði ekkert vægi á Íslandi og hafði þátturinn næsti yfirmaður einungis 6% vægi (Arney Einarsdóttir, 2004).

Sigrún Gunnarsdóttir (2006) gerði rannsókn á vinnuumhverfi hjúkrunarfræðinga á Íslandi og náði rannsóknin til 695 þátttakenda. Könnuð voru tengsl þátta í vinnuumhverfi við starfsánægju, kulnun og gæði umönnunar sjúklinga. Niðurstöður hennar leiddu í ljós að sterk tengsl eru á milli starfsánægju og uppbyggilegs sambands við stjórnanda. Einnig skiptir máli að vaktir séu vel mannaðar og gott samband sé á milli hjúkrunarfræðinga og lækna. Starfsánægja meðal þátttakenda var nokkuð há en 82,1% voru ánægðir eða mjög ánægðir. Rannsóknin fól einnig í sér eigindleg viðtöl við þátttakendur og kom þá í ljós gildi innri starfshvatar sem mikilvægur áhrifaþáttur starfsánægju meðal þátttakenda, þ.e. þættir sem varða starfið sjálf, samskipti í starfinu og umbum í starfinu sjálfu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006; Gunnarsdóttir o.fl., 2009).

2.2.3 Kulnun

Hugtakið kulnun (e. burnout) hefur verið notað yfir eitt af þeim heilsutengdu vandamálum sem langvarandi streita getur haft í för með sér (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar á hugtakinu en það sjálft er ekki gamalt. Fyrstu greinarnar um kulnun birtust í kringum 1970 í Bandaríkjunum og snerust að mestu um að lýsa hugtakinu, gefa því nafn og sýna að þetta voru eðlilegar tilfinningar. Greinarnar voru aðallega byggðar á reynslu fólks sem starfaði í félagsþjónustu og við heilsugæslu. Í þeim störfum er markmiðið að veita aðstoð og þjónustu við fólk sem þarf á henni að halda og einkennast störfin því oft af miklum tilfinningum og mannlegum þáttum (Maslach o.fl., 2001).

Herbert Freudenberger geðlæknir og Christina Maslach félagssálfræðingur voru ein af þeim fyrstu sem skrifuðu greinar um hugtakið. Freudenberger skrifaði af eigin reynslu þar sem hann og samstarfsfélagar hans upplifðu mikla kulnun í starfi sínu sem sjálfboðaliðar hjá St. Marks Free Clinic. Hann tók eftir því að sem sjálfboðaliðar voru þeir í byrjun uppfyllir af áhuga og ákafa en eftir að eitt ár hafði liðið sá hann svipuð einkenni hjá öllum (Freudenberger, 1974). Í upphafi var hugtakið notað til þess að lýsa því ferli þegar kerti brennur út eða eldur er kæfður en Freudenberger gaf orðinu nýja merkingu en hann lýsti því sem minni löngun til þess að sinna starfi sínu. Hann setti einnig fram þá kenningu að einstaklingar, sem væru í ferli kulnunar, væru ófærir um að uppfylla allar kröfur starfsins (Freudenberger, 1974).

Greinar Maslachs fjölluðu um tilfinningar á vinnustöðum og streitu sem starfsmenn í félagsþjónustu fundu fyrir í störfum sínum. Til að byrja með fjallaði hún

um samskipti einstaklinga, oftast milli sjúklinga (eða aðstandenda) og umönnunaraðila. Þessi samskipti gátu verið mjög streituvaldandi og varð því oft erfitt fyrir starfsmenn að finnast störf sín ánægjuleg og gefandi. Maslach hefur birt fjölda rannsókna um kulnun meðal ýmissa starfshópa sem byggja á þrískiptu mælitæki hennar, Maslach Burnout Inventory (Maslach o.fl., 2001).

2.2.4 Einkenni kulnunar

Einstaklingar, sem finna fyrir einkennum kulnunar, finna flestir fyrir mikilli þreytu og depurð og með tímanum eiga þeir í erfiðleikum með að sinna starfi sínu. Einkennem kulnunar verður helst vart gagnvart starfi, einkalífi og skjólstæðingum (viðskiptavinum) og hefur verið skipt í þrjá þætti sem verða nefndir hér að neðan og eru þeir allir taldir tengjast innbyrðis (Leiter & Maslach, 2000; Maslach & Jackson, 1981; Maslach o.fl., 2001).

1. **Tilfinningaleg örmögnun** (e. emotional exhaustion) er sá þáttur sem er hvað augljósastur. Einstaklingar upplifa mikla örmögnun, síþreytu og vonleysi gagnvart starfi sínu og gefa mun minna af sér en áður (Maslach o.fl., 2001; Leiter & Maslach, 1988). Þetta einkenni kemur oft upp hjá einstaklingum sem sinna krefjandi störfum þar sem persónuleg samskipti við aðra gegna stóru hlutverki (Schaufeli, Salanova, González-Róma & Bakker, 2002).
2. **Hlutgerving** (e. depersonalization) er annað einkenni kulnunar og eru einstaklingar þá orðnir neikvæðir, áhuga- og tilfinningalausir gagnvart vandamálum annarra, sérstaklega þeim sem þeir eiga í samskiptum við á vinnustað sínum. Þannig mynda þeir fjarlægð milli sín og fólksins sem þeir vinna með. Sýnt hefur verið fram á sterk tengsl milli tilfinningalegrar örmögnunar og hlutgervingar í rannsóknum á kulnun. Hlutgerving í garð starfs er viðbrögð við örmögnun (Maslach o.fl., 2001; Schaufeli o.fl., 2002).
3. **Minnkuð starfsgeta** (e. personal accomplishments) er þriðja einkenni kulnunar og eru einstaklingar hættir að trúá á eigin starfsgetu og hafa lélegt sjálfsmat. Þeir hafa neikvæðar tilfinningar gagnvart sjálfum sér og framlagi sínu í starfi og fara afköst þeirra í starfi minnkandi. Þessi þáttur getur tengst hinum tveimur þáttunum, hvorum í sínu lagi, eða verið samsetning af báðum í einu (Maslach o.fl., 2001).

2.2.5 Áhrifaþættir kulnunar

Christina Maslach hefur gert ótal rannsóknir á kulnun í starfi og einnig birt fjölmargar greinar. Maslach og Jackson (1981) bentu á að kulnun gæti leitt til þess að starfsmenn veittu skjólstæðingum sínum lakari þjónustu. Samkvæmt þessum rannsóknum hefur kulnun einnig áhrif á starfsmannaveltu, fjarvistir starfsmanna og starfsanda á vinnustað.

Maslach og Goldberg (1998) bentu á að einn helsti áhrifavaldur kulnunar væri árekstrar á vinnustað. Sem dæmi um árekstra voru nefndar óraunhæfar starfskröfur og erfiðleika starfsmannsins að mæta þeim kröfum. Þessir árekstrar eru meðal annars við samstarfsmenn, yfirmenn og viðskiptavinum. Þeir starfsmenn sem upplifa þessar tilfinningar verða uppgefnir og eiga það til að draga sig í hlé. Maslach og Leiter (2000) sýndu fram á að afleiðingar kulnunar í starfi hafa mikil áhrif, ekki eingöngu á starfsfólkið, heldur einnig fyrirtækið sem það starfar hjá.

Margir sem hafa rannsakað kulnun hafa bent á að hún sé blanda af umhverfis- og persónulegum þáttum. Umhverfisþættir, þá sérstaklega starfsumhverfið, eru meira tengdir kulnun en persónulegir þættir eins og lýðfræði- og persónuleikabreytur. Þeir þættir í starfsumhverfinu sem tengdir hafa verið við kulnun eru samskipti við annað fólk, hvort sem það er við skjólstæðinga eða samstarfsfélaga. Hún hefur verið tengd sérstaklega við umönnun skjólstæðinga, erfið vandamál skjólstæðinga, lítinn stuðning frá jafningjum og í sumum tilfellum hafa samskipti við samstarfsmenn verið nefndir sem mest streituvaldandi þátturinn sem leiðir til kulnunar. Þessar niðurstöður sýna að samskipti við fólk getur valdið mikilli streitu, gremju og átökum í störfum og getur slík neikvæð upplifun verið mikilvægur þáttur í starfsánægju og tryggð við starfið (Leiter & Maslach, 1988).

Vinnuálag getur haft mikil áhrif á einstaklinga, sérstaklega þegar einstaklingnum líður eins og hann hafi ekki nægan tíma til þess að sinna þeim verkefnum sem hann ber ábyrgð á. Of mikið vinnuálag er talið vera umtalsverð orsök þess að einstaklingar kulna í starfi. Kulnun má einnig greina hjá einstaklingum sem ekki hafa nægar upplýsingar til þess að sinna starfi sínu vel og hjá þeim sem sinna skjólstæðingum sem glíma við erfið vandamál. Fleiri þættir, sem hafa áhrif á kulnun, eru m.a. lítill félagslegur stuðningur á vinnustað, lítill stuðningur frá yfirmönnum og lélegt upplýsingaflæði á vinnustað (Maslach o.fl., 2001).

Persónubundnir þættir hafa verið mikið rannsakaðir og er talið að ákveðnir persónuleikar séu líklegri til þess að sýna einkenni kulnunar. Þeir þættir sem þeir eiga

sameiginlega eru t.d. að þeir hafa lélegt sjálfsmat, koma ekki miklu í verk og eru hlédrægir (Maslach o.fl., 2001).

Niðurstöður hafa einnig sýnt að aldur hefur einna mest áhrif á kulnun í starfi af persónubundnu þáttunum og eru kulnunareinkennin sýnilegri hjá einstaklingum sem eru eldri en 30–40 ára. Ekki er talið að kyn einstaklingsins hafi meiri áhrif á kulnun en niðurstöður hafa þó sýnt að þeir aðilar sem ekki eru giftir (og þá sérstaklega karlmenn) eru líklegri til þess að kulna í starfi heldur en þeir sem eru giftir (Maslach o.fl., 2001).

Gerðar hafa verið rannsóknir með mælitæki Maslachs um einkenni kulnunar meðal heilbrigðisstarfsfólks hér á landi. Fyrri rannsóknin náði til 695 hjúkrunarfræðinga á Landspítala Íslands og leiddu niðurstöður rannsóknarinnar í ljós að þátttakendur sýndu lítil einkenni kulnunar í starfi. Sá þáttur sem hafði mest áhrif á kulnun var undirmönnun (Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty & Nutbeam, 2009).

Seinni rannsóknin náði til 206 hjúkrunarfræðinga á sama vinnustað og sýndu niðurstöðurnar að starfsfólk var undir gríðarlegu álagi í starfi sínu og greindust örlítið hærri kulnunareinkenni en áður (Anna Guðbjörg Gunnarsdóttir, Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir & Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

2.2.6 Rannsóknir á líðan í starfi hjá starfsmönnum fjármálafyrirtækja.

Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnssdóttir og Kristinn Tómasson (2002) gerðu rannsókn á vegum Vinnueftirlits ríkisins um líðan, heilsu og vinnuumhverfi starfsfólks í bönkum og sparisjóðum. Samband íslenskra bankamanna sendi spurningalistann á trúnaðarmenn fyrirtækjanna sem sáu svo um að senda á starfsfólk þeirra. Spurningalistinn barst 1847 starfsmönnum og svöruðu 1475 þeirra honum. Meginniðurstöður rannsóknarinnar bentu til þess að 85% starfsmanna voru oft eða alltaf ánægðir í starfi. Flestum fannst auðvelt að samræma vinnu og einkalíf og fannst þeir njóta félagslegs stuðnings eða hjálpar frá samstarfsfélögum og yfirmönnum. Þó fannst 34% þátttakenda starf sitt andlega erfitt og upplifðu 16% þeirra mikla streitu. Í rannsókninni greindust tengsl milli lítills stuðnings samstarfsmanna, yfirmanna, fjölskyldu og vina og þess að finna fyrir andlegu álagi.

Ásta Snorraddóttir (2009) gerði sambærilega rannsókn fyrir Vinnueftirlitið, þó með nokkrum breytingum þar sem stutt var liðið frá bankahruninu. Spurningakönnunin var send á 3939 starfsmenn banka og sparisjóða og var svarhlutfall 62%. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að líðan 47% starfsmanna banka og sparisjóða breyttist til hins verra frá byrjun október 2008. 47% þátttakenda sagði að starfsfólki í sinni deild hafi verið sagt upp frá því í byrjun október og svaraði tæplega helmingur þeirra að þeir

óttuðust að verða atvinnulausir. Aðspurðir hvernig álagið væri í vinnunni svöruðu 33% þátttakenda að það væri mikið og 57% að það væri nokkuð. Eins og í fyrri rannsókn sýndu niðurstöður að starfsfólk taldi sig geta leitað stuðnings hjá samstarfsmönnum sínum og yfirmanni. Flestir þátttakenda, eða 78,4%, svöruðu því að þeir væru frekar eða mjög oft ánægðir í starfi.

Ásta Snorradóttir og Margrét Þorvaldsdóttir (2011) endurtóku rannsóknina tveimur árum síðar með nokkrum áherslubreytingum. Alls svöruðu 2911 manns spurningalistanum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að starfsóöryggi var nokkuð á meðal þátttakenda en þó hafði glaðværð á vinnustað aukist um 5% frá því árið 2009 og traust yfirmanna um 3%. Þátttakendur fundu fyrir minnkaðri streitu milli ára, eða 14% lækkun. Stuðningur samstarfsfólks, yfirmanns og fjölskyldu virðist hafa minnkað milli ára og starfsánægja var nánast sú sama, eða 2% lægri árið 2011.

Ásta Sigríður Skúladóttir (2011) kannaði líðan í starfi hjá starfsmönnum upplýsingatæknisviðs Íslandsbanka. Mælitækið sem notast var við heitir Copenhagen burnout inventory og samanstendur af 19 spurningum. Spurningalistinn skiptist upp í þrjá þætti: *einstaklingsmiðuð kulnun*, *starfstengd kulnun* og *kulnun tengd viðskiptavininum*. Spurningalistinn var lagður fyrir 209 starfsmenn og svöruðu 124 þeirra honum. Niðurstöður leiddu í ljós að lítil kulnun mældist hjá þátttakendum rannsóknarinnar. Hæsta hlutfall kulnunar var að finna í starfstengdri kulnun, þar á eftir kom einstaklingsmiðuð kulnun og minnsta kulnunin var í kulnun tengdri viðskiptavininum. Mesta kulnunin mældist í þáttum sem tengdust störfum hjá þeim einstaklingum sem starfað höfðu í 6–20 ár hjá bankanum.

Courtney Fichter (2011) gerði rannsókn á meðal 163 fjármálaráðgjafa í Flórída í Bandaríkjunum með það að markmiði að kanna hvort tengsl væru á milli lýðfræðilegra breyta og vinnuálags, örmögnunar og kulnunar. Niðurstöður hennar leiddu í ljós að lýðfræðilegar breytur hafa lítil áhrif á áður nefnda þætti. Fjármálaráðgjafarnir voru ánægðir í starfi og sýndu lítil einkenni kulnunar. Einnig kom fram að starfsóánægja helst í hendur við hátt stig kulnunar þar sem hún hefur neikvæð áhrif á líðan starfsmanna. Eftir því sem streita og vinnuálag eykst minnka afköst starfsmanna.

Samkvæmt þessum rannsóknum er ljóst að þrátt fyrir mikið álag í starfi þá eru flestir þátttakendur ofangreindra rannsókna nokkuð ánægðir í starfi sínu og upplifa eingöngu lítil einkenni kulnunar.

2.2.7 Rannsóknir á tengslum á milli þjónandi forystu og líðanar í starfi

Þó nokkrar rannsóknir hafa sýnt fram á að jákvæð tengsl séu á milli þjónandi forystu og líðanar í starfi og verður hér fjallað um nokkrar þeirra.

2.2.7.1 Erlendar rannsóknir

Sharon Drury (2004), gerði rannsókn á þjónandi forystu og starfsánægju meðal 170 starfsmanna háskóla. Mælitækið sem hún notaði við rannsóknina var OLA mælitækið sem var þróað af Laub (1999). Niðurstöður hennar sýndu fram á marktæk jákvæð tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju.

Kelly Preston Anderson (2005) gerði rannsókn á tengslum á milli starfsánægju og þjónandi forystu með því að leggja OLA mælitækið fyrir 430 kennara í kristilegum skóla í Bandaríkjunum. Niðurstöður hennar sýndu að þjónandi forysta mældist há meðal starfsmanna og stjórnenda skólans. Einnig kom fram að þjónandi forysta hefur jákvæða fylgni við starfsánægju þátttakenda.

Justin Irving (2005) notaði einnig OLA mælitækið við rannsókn sína á þjónandi forystu og skilvirkni teyma í sjálfboðaliðasamtökum í Bandaríkjunum. Niðurstöður hans leiddu í ljós að marktæk jákvæð tengsl voru milli þjónandi forystu og skilvirkni teyma og greindi hann einnig jákvæð tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju.

Í rannsókn Marjorie Jenkins og Alice Stewarts (2011) sem gerð var meðal 346 hjúkrunarfræðinga komu einnig fram sterk jákvæð tengsl milli allra þátta þjónandi forystu og starfsánægju.

2.2.7.2 Íslenskar rannsóknir

Á síðustu árum hafa verið gerðar nokkrar rannsóknir hér á landi í samvinnu við Dirk van Dierendonck og Þekkingarsetur um þjónandi forystu. Allar rannsóknirnar nota sama mælitækið og mæla tengsl þjónandi forystu við ýmsa þætti, t.d. starfsánægju, einkenni kulnunar og gæði þjónustu (Þjónandi forysta, e.d.).

Alda Margrét Hauksdóttir (2009) gerði rannsókn meðal lífeindafræðinga og greindust marktæk jákvæð tengsl milli starfsánægju og eins þáttar þjónandi forystu (eflingar). Erla Björk Sverrisdóttir (2010) gerði rannsókn meðal starfsmanna hjúkrunarsviða sjúkrahúsa á Suðvesturlandi og greindist mjög há starfsánægja meðal þeirra þar sem 95,7% þátttakenda voru ánægðir í starfi. Þá greindist einnig jákvæð fylgni milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema *forgangsröðunar í þágu annarra*.

Þóra Hjörleifsdóttir (2011) gerði rannsókn meðal starfsmanna allra grunnskóla á Norðurlandi eystra. Hlutfall starfsánægju kom vel út, en 95% þátttakenda voru

ánægðir í starfi sínu. Þá greindust sterk jákvæð tengsl milli allra þátta þjónandi forystu og starfsánægju starfsmanna skólanna.

Hulda Rafnsdóttir (2012) gerði rannsókn á meðal starfsmanna á hjúkrunarsviðum sjúkrahússins á Akureyri. Starfsánægja meðal þátttakenda mældist mikil og voru merki þjónandi forystu vel sjáanleg. Þá greindust einnig marktæk tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju.

Þóra Ákadóttir (2012) framkvæmdi einnig rannsókn meðal sjúkraliða og leiddu niðurstöður hennar í ljós að meirihluti þátttakenda var ánægður í starfi þrátt fyrir mikið álag. Þá kom einnig fram að tengsl væru á milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema hugrekkis. Þóra mældi einnig kulnunareinkenni meðal þátttakenda og reyndust þeir bera mikil einkenni kulnunar og greindust tengsl milli kulnunar og allra þátta þjónandi forystu nema *ábyrgðarskyldu* og *hugrekkis*.

Guðjón Ingi Guðjónsson (2012) gerði rannsókn með það að markmiði að kanna hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands. Starfsánægjan mældist í heild góð. Jákvætt marktækt samband var á milli þjónandi forystu í heild og starfsánægju, en tveir einstakir þættir mælitækisins höfðu marktæk tengsl við starfsánægju þ.e. *efling* og *hugrekki*.

Sólveig Reynisdóttir (2012) gerði rannsókn með það að markmiði að kanna hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og líðanar þjónustustarfsmanna innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi. Flestir starfsmenn, eða 82%, voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Einnig voru einkenni kulnunar metin og sýndu 76% engin, lítil eða miðlungseinkenni tilfinningalegrar örmögnunar. Einnig kom fram að marktæk tengsl voru milli þjónandi forystu og mikillar starfsánægju og milli þjónandi forystu og lítillar tilfinningalegrar örmögnunar.

3 Aðferð

3.1 Inngangur

Í þessum kafla verður fjallað um aðferðafræði rannsóknarinnar. Fyrst verður rætt um tilgang hennar og farið yfir rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram. Því næst verður farið yfir rannsóknarsnið og helstu kosti og galla spurningakannana. Þá verður gerð grein fyrir þeim mælitækjum sem notuð voru við rannsóknina og einnig farið yfir uppruna, þýðingu, áreiðanleika og réttmæti þeirra. Síðan verður fjallað um þátttakendur í rannsókninni, aðferð við flokkun á þeim og skilgreiningu á næsta yfirmanni. Að því búnu verður farið stuttlega yfir siðferðileg álitamál og þau leyfi sem rannsakandi fékk fyrir rannsókninni. Þá verður framkvæmd rannsóknarinnar lýst og einnig farið yfir undirbúning undir fyrirlögn mælitækisins, en mælitækið var forprófað og þýðingin endurskoðuð. Að lokum er fjallað um fyrirlögn spurningalistans og tölfræðiúrvinnslu við greiningu á honum.

3.2 Tilgangur og rannsóknarspurningar

Tilgangur þessarar rannsóknar var að kanna vægi þjónandi forystu hjá Arion banka og líðan starfsmanna hans. Rannsakandi hafði einnig áhuga á því að vita hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og kulnunar í starfi hins vegar. Rannsóknarspurningarnar eru:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka samkvæmt mati starfsmanna og er það mismunandi á milli sviða?*
2. *Hversu mikil er starfsánægja í Arion banka og er munur á henni milli sviða?*
3. *Sýna starfsmenn Arion banka einkenni um kulnun í starfi?*
4. *Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi hins vegar?*

3.3 Aðferðafræði

Í rannsókn þessari var notast við megindlega rannsóknaraðferð (e. quantitative research). Slík aðferð er m.a. notuð til þess að safna tölulegum gögnum um ákveðinn hóp sem ætlunin er fjalla um eða bera saman við annan. Snið megindlegra rannsókna eru annars vegar lýsandi rannsóknarsnið (e. descriptive research) og hins vegar tilraunasnið (e. experimental research) (Hoyle, Harris & Judd, 2002).

Rannsóknin flokkast sem lýsandi þversniðsrannsókn (e. cross-sectional research) og var notast við spurningalista með stöðluðum spurningum. Markmið

Lýsandi rannsókna er að lýsa ákveðnu ástandi eða einkennum og hegðun tiltekins þýðis í þeirra venjulega umhverfi. Tilgangurinn með þeim er ekki að skýra orsakasamhengi. Þversniðsrannsókn felur í sér að safna gögnum á einum tímapunkti sem tengjast tveimur eða fleiri breytum. Þær eru notaðar þegar gert er ráð fyrir því að ákveðin tengsl séu á milli breyta (Hoyle o.fl., 2002).

3.3.1 Kostir og gallar spurningakannana

Notast var við spurningakönnun við framkvæmd rannsóknarinnar og var hún send til þátttakenda með rafrænum hætti í gegnum tölvupóst. Helstu kostir spurningakannana eru að þær eru ódýr, einföld og fljótleg leið, sérstaklega ef notaður er póstur eða tölvupóstur. Þá er hægt að ná til þátttakenda óháð staðsetningu þeirra. Auðvelt er að hlaða útkomunni upp í hin ýmsu tölvuforrit til þess að greina svör.

Gallarnir eru meðal annars þeir að erfitt getur verið að búa til spurningar og ekki alltaf víst að allir þátttakendur hafi sama skilning á spurningunum. Einnig getur orðið vandamál ef þátttakendur svara ekki heiðarlega, en það getur meðal annars verið af hræðslu við að svörin séu rekjanleg (Hoyle o.fl., 2002).

3.4 Mælitæki

Spurningalistinn, sem notast var við í þessari rannsókn, er samsettur úr fjórum þáttum (viðauki 7). Í fyrsta lagi er það SLS-mælitækið (e. Servant leadership survey) sem hefur þann tilgang að meta viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni. Annar þáttur spurningalistans var fyrsti hluti af kulnunarlista Maslachs (e. Maslach burnout inventory) sem samanstendur af níu fullyrðingum sem mæla einkenni kulnunar meðal þátttakenda. Þriðji þátturinn var ein spurning sem mælir starfsánægju og fjórði þátturinn voru bakgrunnsspurningar.

3.4.1 Servant leadership survey

Höfundur SLS mælitækisins er dr. Dirk van Dierendonck, dósent við Erasmus-háskólann í Rotterdam. Hann hefur veitt leiðbeinanda rannsóknarinnar, dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, dósent við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og á Viðskiptasviði Háskólans á Bifröst, sitt leyfi til að nota það við rannsóknir hér á landi. Rannsóknirnar eru gerðar í samvinnu við höfundinn og er rannsóknin sem hér um ræðir hluti af rannsóknarsamstarfinu.

Dirk van Dierendonck og Inga Nuijten (2010) framkvæmdu rannsóknir við þróun mælitækisins, þar af tvær eigindlegar og átta meginlegar, með um 1.600 þátttakendum. Gerðar voru ýmsar tölfræðilegar mælingar, m.a. þáttagreining og voru

þær fullyrðingar sem ekki stóðust skilyrði þessara prófa teknar út og fór fjöldi spurninga úr 99 talsins niður í 30 (viðauki 7).

Fullyrðingarnar í mælitækinu snúa allar að næsta yfirmanni og eru þátttakendur beðnir um að taka afstöðu til þeirra á 6 stiga Likert-svarskala. Likert-skali er raðkvarði (e. ordinal scale) sem flokkar svörin og hefur hann oftast jákvæða og neikvæða stefnu. Skalinn í þessari rannsókn var með svarmöguleikunum *mjög ósammála*, *ósammála*, *frekar ósammála*, *frekar sammála*, *sammála* og *mjög sammála* (Dierendonck & Nuijten, 2010).

3.4.2 Þýðing og þróun mælitækisins á Íslandi

SLS mælitækið hefur reynst áreiðanlegt og réttmætt í enskri (Dierendonck & Nuijten, 2010) og íslenskri þýðingu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Sigrún Gunnarsdóttir & Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Meistaraneimarnir Alda Margrét Hauksdóttir (2009) og Erla Björk Sverrisdóttir (2010) þýddu spurningalistann yfir á íslensku og staðfærðu í samvinnu við dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur. Þær unnu þýðingarnar hvor í sínu lagi í samvinnu við sérfræðinga og bakþýddu spurningalistann til þess að bæta gæði íslensku þýðingarinnar.

Árið 2011 breyttu van Dierendonck og Nuijten 5 fullyrðingum mælitækisins. Meistaraneiminn Guðjón Ingi Guðjónsson (2012) í samvinnu við Sigrúnu taldi ekki þörf á að breyta orðalagi þriggja þessara fullyrðinga en endurskoðaði þýðingu hinna tveggja og var fullyrðingunum breytt samkvæmt hans þýðingu. Einnig gerði hann smávægilegar breytingar á orðalagi átta annarra fullyrðinga.

Rannsakandi forprófaði spurningalistann áður en til fyrirlagnar kom og gerði smávægilegar breytingar á orðalagi í samráði við dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur.

3.4.3 Maslach burnout inventory

Starfskultunarlísti Maslachs var notaður til þess að mæla einkenni um starfskultun starfsmanna Arion banka (viðauki 7). Christina Maslach gaf mælitækið út árið 1981 og mælir það kultun út frá þremur víddum: *tilfinningalegri örmögnun*, *hlutgervingu* og *starfsárangri*. Þessar víddir leiða hver af annarri og valda svo kultun í starfi. Sólveig Reynisdóttir (2012) mældi kultun í starfi hjá starfsmönnum upplýsingatæknifyrirtækja með því að nota eingöngu víddina *tilfinningaleg örmögnun* en samkvæmt Schaufeli, Leiter og Maslach (2009) er hægt að mæla kultun í starfi sem eina vídd með því að mæla tilfinningalega örmögnun.

Mælitækið er til í þremur útgáfum; *MBI-Educators Survey* (MBI-ES/Form Ed) sem mælir kulnun meðal kennara, *MBI-General Survey* (MBI-GS) sem mælir kulnun starfsfólks í öllum stéttum og svo mælitækið sem notað var í þessari rannsókn, *MBI-Human Service Survey* (MBI-HSS) sem mælir kulnun meðal starfsmanna í þjónustu/umönnunarstörfum (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Mælitækið er sjálfsmatskvarði með 22 fullyrðingum sem snúa að líðan þátttakenda. Mælitækið skiptist niður á þrjár víddir: *tilfinningalega örmögnun* (nú fullyrðingar), *hlutgeringu* (sex fullyrðingar) og *starfsgetu* (átta fullyrðingar). Svarað er á 7 punkta Likert kvarða og eru svarmöguleikarnir: 0 fyrir *aldrei*, 1 fyrir *nokkrum sinnum á ári eða sjaldnar*, 2 fyrir *einu sinni í mánuði eða sjaldnar*, 3 fyrir *nokkrum sinnum í mánuði*, 4 fyrir *einu sinni í viku*, 5 fyrir *nokkrum sinnum í viku* og 6 fyrir *á hverjum degi*. Áreiðanleiki hlutans um tilfinningalega örmögnun hefur reynst góður með Cronbachs alfa 0,90 (Maslach o.fl., 1996) og 0,84 (Gunnarsdóttir o.fl., 2009).

Maslach skiptir stigum þannig að 16 stig eða færri gefa til kynna lítil einkenni tilfinningalegrar örmögnunar, 17–26 sýna fram á miðlungs einkenni tilfinningalegrar örmögnunar og 27 stig eða fleiri gefa til kynna að þátttakendur sýni mikil einkenni tilfinningalegrar örmögnunar. Hæsta skor fyrir þessa vídd er 54 stig (Maslach o.fl., 1996).

3.4.4 Mæling á starfsánægju

Rannsóknir hafa sýnt fram á að gagnlegt er að nota eina spurningu (e. single item measure) til þess að kanna heildarstarfsánægju (Patrician, 2004; Wanous & Hudy, 2001). Rannsakandi lagði því eina spurningu fyrir til þess að mæla starfsánægju þar sem spurt var hversu ánægðir í heildina þátttakendur væru í starfi. Svarmöguleikarnir voru fjórir: *mjög ánægð(ur)*, *ánægð(ur)*, *óánægð(ur)* og *mjög óánægð(ur)* (viðauki 7).

Þessi spurning hefur verið notuð í rannsóknum hér á landi um þjónandi forystu og má þar nefna rannsókn Guðjóns Inga Guðjónssonar (2012) um þjónandi forystu og starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands og rannsókn Sólveigar Reynisdóttur (2012) á áhrifum stjórnunarháttanna á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingatæknifyrirtækjum. Einnig var hún notuð í rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) á starfsumhverfi og starfsánægju hjúkrunarfræðinga á Landspítala háskólasjúkrahúsi.

3.4.5 Bakgrunnsspurningar

Rannsakandi ákvað að hafa einungis fjórar bakgrunnsspurningar (viðauki 7) í spurningalistanum til þess að minnka líkur á ótta þátttakenda á rekjanleika svara og

auka þannig möguleika á góðri svörun. Spurt var um kyn þátttakenda, starfsaldur, hvort þeir gengdu stjórnunarstöðu og á hvaða sviði innan bankans þeir störfuðu.

3.5 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru starfsmenn Arion banka. Ákveðið var að rannsókn þessi tæki til allra starfsmanna bankans í stað þess að velja afmarkaðan hóp starfsmanna, t.d. ákveðið svið.

Rannsakandi hafði samband við starfsmannastjóra Arion banka haustið 2013 og fékk samþykki fyrir rannsókninni. Könnunin var send á 865 starfsmenn en gera má ráð fyrir því að einhverjir þeirra hafi verið í fæðingarorlofum eða annars konar leyfum og ekki haft aðgang að tölvupósti sínum á þeim tíma. Alls svöruðu 293 starfsmenn spurningalistanum. Einnig kom í ljós að nokkrir slepptu því að svara einstaka spurningum. Svarhlutfall rannsóknarinnar var því tæplega 34%.

3.5.1 Flokkun á þátttakendum eftir sviðum og næsti yfirmaður

Í Arion banka er mikið af yfirmönnum, má þar nefna framkvæmdastjóra, forstöðumenn, svæðisstjóra, útibússtjóra, viðskiptastjóra og þjónustustjóra og var ákveðið að þátttakendur myndu svara spurningunum með sinn næsta yfirmann í huga (eins og gert er ráð fyrir við notkun SLS). Næsti yfirmaður var því skilgreindur sem sá aðili sem starfsmaðurinn færi í frammistöðusamtal til. Þetta var tekið skýrt og greinilega fram í kynningarbréfi (viðauki 3) sem sent var á starfsmenn ásamt hlekknum á spurningalistann.

Rannsakandi fékk aðstoð frá starfsmannastjóra til þess að flokka niður sviðin í bankanum. Sviðin eru 14 talsins en ákveðið var að sameina þrjú þeirra í eitt sökum þess hve fáir starfa á þeim. Þau svið eru: *Innri endurskoðun, regluvarsla og skrifstofa bankastjóra*. Hin sviðin eru *Áhættustýring, Rekstrarsvið, Fjármálasvið, Þróunar- og markaðssvið, Lögræðisvið, Eignastýring, Upplýsingatæknisvið, Fjárfestingabankasvið, Viðskiptaumsjón, Fyrirtækjasvið og Viðskiptabankasvið*.

3.6 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn

Við vinnslu rannsóknarinnar var gætt sérstaklega að því að svör þátttakenda væru ekki persónugreinanleg. Notast var við forritið SurveyMonkey við gerð rannsóknarinnar og býr það til auðkenni fyrir hvern þátttakanda og er því engin leið fyrir rannsakanda að tengja svörin við einstaka þátttakendur.

Í kynningarbréfi sem sent var á alla þátttakendur (viðauki 3) var tekið sérstaklega fram að gögnin sem yrðu til væru ekki persónugreinanleg og að farið yrði

með allar upplýsingar sem trúnaðarmál. Í bréfinu voru þátttakendur einnig upplýstir um að gögnin yrðu varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og þeim yrði eytt að úrvinnslu lokinni.

Rannsóknin var tilkynnt til Persónuverndar (viðauki 5) og fékk tilkynningin málanúmerið S6777/2014. Þátttakendur voru upplýstir um það og bent á símanúmer Persónuverndar hefðu þeir spurningar.

Eins og áður kom fram hafði rannsakandi fullt leyfi fyrir rannsókninni frá starfsmannastjóra Arion banka og voru aðrir stjórnendur bankans upplýstir um rannsóknina nokkrum dögum áður en spurningalistinn var sendur út (sjá kafla 3.7.2 fyrirlið mælitækis). Rannsakandi er starfsmaður Arion banka og gætti hann þess sérstaklega að láta það ekki hafa áhrif á rannsóknina og passaði upp á að láta starf sitt ekki hafa áhrif á framkvæmd rannsóknar né túlkun niðurstaðna.

Rannsakandi gætti þess að stilla bakgrunnsspurningum í hóf til þess að koma í veg fyrir rekjanleika. Með þessu móti var leitast við að koma í veg fyrir siðferðileg álitamál í tengslum við rannsóknina.

3.7 Framkvæmd rannsókna

3.7.1 Forprófun mælitækis

Forprófun mælitækisins fór fram dagana 14.–25. apríl 2013. Þátttakendur voru 7 talsins og voru þeir allir starfandi við ýmiss konar störf, ótengd bankanum, á þeim tíma sem forprófunin fór fram, fyrir utan einn þeirra sem nýlega fór á eftirlaun. Þátttakendur voru beðnir um að svara spurningakönnuninni með sinn næsta yfirmann í huga og voru beðnir um að koma með athugasemdir við þær spurningar sem þeim gekk erfiðlega að svara, væru illskiljanlegar eða ættu ekki við.

Rannsakandi fór svo yfir þær athugasemdir sem bárust og bar þær saman við ensku útgáfu mælitækisins og var ákveðið, í samráði við leiðbeinanda, að breyta eingöngu örfáum atriðum.

Í spurningu 1 var orðinu *starf* breytt í *starfið*, í spurningu 2 var orðinu *nota* breytt í *nýta*. Í spurningu 13 var orðinu *umbun* ofaukið miðað við ensku þýðinguna og var það því tekið út. Í spurningu 17 var ákveðið að setja enska orðið til útskýringar á orðinu *snortinn* (e. *touched*) þar sem athugasemdir við það í forprófun og í fyrri rannsóknum voru þess háttar að orðið virtist vera oftúlkað í íslenskri þýðingu en þó ekki betra orð til staðar.

3.7.2 Fyrirlögn mælitækis

Rannsakandi sendi tölvupóst á alla svæðisstjóra, forstöðumenn og framkvæmdastjóra Arion banka þann 29. apríl 2014 (viðauki 2) þar sem þeim var tilkynnt að spurningalisti yrði sendur á starfsmenn þeirra þann 5. maí 2014 og var óskað eftir því að þeir myndu hvetja starfsfólk til þátttöku ásamt því að svara spurningalistanum sjálfir.

Tölvupóstur var svo sendur á alla starfsmenn Arion banka þann 5. maí 2014. Í tölvupóstinum kom fram kynning á rannsókninni (viðauki 3) þar sem tekið var fram hver væri tilgangur hennar, hvaða yfirmann rannsakandi átti við og einnig loforð um trúnað. Þátttakendur voru beðnir um að ýta á hlekk sem var í tölvupóstinum sem leiddi þá inn á spurningalistann sjálfan.

Þann 19. maí var sent ítrekunarbref á alla starfsmenn þar sem þeim þátttakendum sem höfðu nú þegar svarað var þakkað fyrir þátttökuna en hinir sem ekki höfðu svarað voru minntir á mikilvægi þess (viðauki 4). Spurningalistanum var lokað þann 25. maí 2014.

3.8 Tölfræðileg úrvinnsla

Niðurstöður spurningalistans voru greindar með lýsandi tölfræði (e. descriptive statistics). Notast var við tölvuforritið SPSS (e. Statistical package for social science) 17,0. SLS spurningalistinn var greindur út frá átta þáttum þjónandi forystu skv. þáttgreiningu höfunda mælitækisins (Dierendonck & Nuijten, 2010) og myndaði rannsakandi því átta breytur og setti viðeigandi spurningar í hverja breytu. Reiknað var meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt og einnig fyrir spurningalistann í heild. Áreiðanleiki samsettu spurninganna var reiknaður samkvæmt alfa-stuðli Cronbachs og miðað við viðunandi áreiðanleika þegar gildi er yfir 0,70 (Field, 2013).

Reiknuð voru stig fyrir starfskunnunarlista Maslachs samkvæmt leiðbeiningum þar um og gátu þátttakendur fengið 0–6 stig fyrir hverja spurningu. Hæsti stigafjöldi sem hægt er að fá alls eru 54 stig (Maslach o.fl., 1996). Einnig var reiknað út meðaltal, staðalfrávik og áreiðanleika mæltækisins. Niðurstöður starfsánægjukönnunarinnar voru greindar samkvæmt hundraðshlutfalli miðað við svarmöguleikana fjóra og meðaltal reiknað fyrir hvert svið. Rannsakandi notaði Pearson r fylgnigreiningu til þess að finna út fylgnina á milli þjónandi forystu (heildarmæling ásamt hverjum þætti fyrir sig) og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og einkenna um kunnun í starfi hins vegar. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2013). Rannsakandi birti niðurstöðurnar með töflum og texta.

4 Niðurstöður

Í þessum kafla er fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar á viðhorfi starfsmanna Arion banka til stjórnunar og líðanar þeirra í starfi. Í niðurstöðunum koma fram þær upplýsingar sem fengust við tölfraðilega úrvinnslu gagna og verða þær settar upp í töflum. Í byrjun kaflans er fjallað stuttlega um þátttakendur í rannsókninni og fjallað í framhaldinu af því um vægi þjónandi forystu í Arion banka og niðurstöður settar fram miðað við þættina átta um þjónandi forystu. Síðan er fjallað um líðan starfsmanna Arion banka og niðurstöðurnar settar upp í tveimur undirköflum, annars vegar um starfsánægju og hins vegar um kulnun í starfi. Að lokum eru settar fram niðurstöður um tengsl þjónandi forystu við líðan þátttakenda.

4.1 Þátttakendur

Eins og fram kom í 3. kafla var spurningalistinn sendur á á alla starfsmenn Arion banka, eða 865 manns. Svör bárust frá 293 þátttakendum og er svarhlutfall því tæplega 34%. Af 293 þátttakendum svöruðu 257 þátttakendur spurningunni um það svið sem þeir starfa á. Eins og tafla 2 sýnir voru starfsmenn Viðskiptabankasviðs langstærstur hluti af þátttakendum, eða 52,1%, en það svið er það fjölmennasta innan bankans. Svarhlutfall miðað við heildarfjölda starfsmanna hvers sviðs var á bilinu 9,4% og upp í 45,8%. Eignastýring kom þar verst út með einungis 9,4% svarhlutfall, eða svör frá 3 þátttakendum, og hið sameinaða svið Innri endurskoðunar, Regluvörslu og Skrifstofu bankastjóra var þar hæst með 45,8% svarhlutfall. Viðskiptabankasvið kom þar rétt á eftir með 38,2% svarhlutfall.

Er spurt var um kyn þátttakenda svaraði 261 spurningunni. Eins og sjá má á töflu 2 voru karlmenn í minnihluta eða rétt rúmur þriðjungur þátttakenda (32,6%) og kvenmenn voru 67,4% af þátttakendum. Þessar tölur eru í samræmi við kynjaskiptingu starfsmanna hjá bankanum.

Alls svöruðu 266 þátttakendur spurningunni um starfsaldur sinn hjá bankanum. Rétt rúmlega þriðjungur þátttakenda, eða 36%, svöruðu því að þeir hefðu starfað hjá bankanum í 10 ár eða lengur og 64% höfðu starfað í minna en 10 ár.

Eins og kemur fram á töflu tvö svöruðu 264 þátttakendur spurningunni um stöðu sína í bankanum. Fjórðungur þeirra, eða 25%, gegnir stjórnunarstöðu hjá bankanum og 75% gerir það ekki.

Tafla 2. Bakgrunnur þátttakenda. Upplýsingar um kyn, starfsaldur, starfssvið og starfsstöðu þátttakenda

| Breyta | Fjöldi (N) | % | Svarhlutfall sviðs |
|---|-----------------------|----------|-------------------------------|
| Svið | | | |
| Áhættustýring | 6 | 2,3% | 24,0% |
| Eignastýring | 6 | 2,3% | 19,4% |
| Fjárfestingabankasvið | 3 | 1,2% | 9,4% |
| Fjármálasvið | 15 | 5,8% | 30,0% |
| Fyrirtækjasvið | 5 | 1,9% | 17,9% |
| Innri endursk/Regluvarsla/Skrifst.bankastj. | 11 | 4,3% | 45,8% |
| Lögfræðisvið | 11 | 4,3% | 24,4% |
| Rekstrarsvið | 9 | 3,5% | 19,1% |
| Upplýsingatæknisvið | 24 | 9,3% | 21,2% |
| Viðskiptabankasvið | 134 | 52,1% | 38,2% |
| Viðskiptaumsjón | 22 | 8,6% | 25,3% |
| Þróunar- og markaðssvið | 11 | 4,3% | 34,4% |
| Kyn | | | |
| Karlmaður | 85 | 32,6% | |
| Kvenmaður | 176 | 67,4% | |
| Starfsaldur | | | |
| < 10 ár | 169 | 63,5% | |
| ≥ 10 ár | 97 | 36,5% | |
| Ert þú í stjórnunarstöðu? | | | |
| Já | 66 | 25,0% | |
| Nei | 198 | 75,0% | |

4.2 Vægi þjónandi forystu í Arion banka

Vægi þjónandi forystu var greint út frá 8 þáttum þjónandi forystu samkvæmt SLS mælitækinu sem eru *efling, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, hugrekki, falsleysi, auðmýkt, ráðsmennska og fyrirgefning* (Dierendonck & Nuijten, 2010). Í viðauka 1 kemur fram hvernig fullyrðingarnar í mælitækinu skiptast í þessa þætti. Einnig var búin til ein breyta úr öllum 30 spurningunum til þess að mæla þjónandi forystu í heild. Breyturnar voru á skalanum 1–6 þar sem 1 er *mjög ósammála*, 2 er *ósammála*, 3 er *frekar ósammála*, 4 er *frekar sammála*, 5 er *sammála* og 6 er *mjög sammála* viðkomandi fullyrðingu. Há tala táknar meiri þjónandi forystu en lág tala.

Áreiðanleiki SLS mælitækisins og þáttanna átta var kannaður. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að Chronbachs alfa áreiðanleikastuðull mælitækisins í heild var 0,941 og áreiðanleikastuðlar fyrir þættina voru á bilinu 0,817 til 0,871. Þetta má sjá í töflu 3. Allir þættirnir teljast áreiðanlegir þar sem þeir eru yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að alfa-stuðull Chronbachs sé 0,70 (Field, 2013).

Byrjað var á því að reikna meðaltal hvers þáttar fyrir sig og síðan heildarmeðaltal þjónandi forystu sem reyndist vera 4,69, sem er mitt á milli frekar sammála og sammála. Eins og sést á töflu 3 mældist þátturinn *hugrekki* áberandi lægstur, með meðaltalið 3,4. Sá þáttur sem mældist hæstur var *efling*, með 5,08 í meðaltal. Hinir þættirnir voru á bilinu 4,2 til 4,91 á skalanum 1–6.

Tafla 3. Undirþættir og heildarmæling þjónandi forystu.

| Breytur | Fjöldi (N) | Meðaltal | Staðalfrávik | Áreiðanleiki* |
|------------------------------|------------|----------|--------------|---------------|
| Efling | 270 | 5,0836 | 0,817 | 0,828 |
| Forgangsröðun í þágu annarra | 266 | 4,4574 | 0,968 | 0,837 |
| Ábyrgðarskylda | 275 | 4,9067 | 0,791 | 0,857 |
| Hugrekki | 271 | 3,4520 | 1,252 | 0,884 |
| Falsleysi | 263 | 4,2462 | 0,837 | 0,848 |
| Auðmýkt | 245 | 4,6514 | 0,941 | 0,817 |
| Ráðsmennska | 263 | 4,9125 | 0,877 | 0,833 |
| Fyrirgefning | 267 | 4,7353 | 1,072 | 0,870 |
| Þjónandi forysta í heild | 293 | 4,6964 | 0,681 | 0,941 |

*Cronbachs alfa

4.3 Líðan í starfi

4.3.1 Starfsánægja

Af þeim 293 þátttakendum sem svöruðu spurningalistanum tóku 270 afstöðu til spurningarinnar um starfsánægju. Spurt var að því hversu ánægðir eða óánægðir þátttakendur væru í starfi sínu á heildina litið og var svarskalin á fjögurra punkta kvarða með svarmöguleikunum 1 fyrir *mjög óánægður*, 2 fyrir *frekar óánægður*, 3 fyrir *frekar ánægður* og 4 fyrir *mjög ánægður*.

Langflestir, eða 90%, voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi og mjög fáir, eða 10% þátttakenda, óánægðir eða mjög óánægðir. Sundurliðun hvers liðar má sjá á töflu númer 4 hér að neðan.

Tafla 4. Starfsánægja

| Starfsánægja | Fjöldi (N) | % |
|-----------------|------------|-----|
| Mjög ánægð(ur) | 126 | 47% |
| Ánægð(ur) | 117 | 43% |
| Óánægð(ur) | 22 | 8% |
| Mjög óánægð(ur) | 5 | 2% |

Í töflu 5 má sjá niðurstöður yfir starfsánægju milli sviða í bankanum. Til að gera samanburð á milli sviða einfaldari eru niðurstöðurnar birtar með meðaltölum (spönn 1–4) og er skiptingin nokkuð jöfn með meðaltölin á bilinu 3,0 til 3,7. Eignastýring og Rekstrarsvið voru með hæsta meðaltalið, hvort um sig með 3,7 stig, þar á eftir komu Próunar og markaðssvið og hið sameinaða svið Innri endurskoðunar, Regluvörslu og Skrifstofu bankastjóra. Fyrirtækjasvið var með lágsta meðaltalið, með 3,0 stig. Nokkrir þátttakendur svöruðu starfsánægjuspurningunni en ekki spurningunni um það svið sem þeir starfa á og tók rannsakandi þá aðila saman í eina breytu sem fékk heitið *óuppgefið*. Sá hópur var jafn Fyrirtækjasviði með lágsta meðaltalið, eða 3,0 stig Það svið sem var með næst lágsta meðaltalið var Viðskiptaumsjón með 3,1 stig.

Tafla 5. Starfsánægja eftir sviðum (spönn 1–4).

| Svið | Fjöldi (N) | Meðaltal |
|--|------------|----------|
| Áhættustýring | 6 | 3,2 |
| Eignastýring | 6 | 3,7 |
| Fjárfestingabankasvið | 3 | 3,3 |
| Fjármálasvið | 15 | 3,4 |
| Fyrirtækjasvið | 5 | 3,0 |
| Innri endurskoðun/Regluvarsla/Skrifstofa bankastjóra | 11 | 3,5 |
| Lögfræðisvið | 11 | 3,2 |
| Rekstrarsvið | 9 | 3,7 |
| Upplýsingatæknisvið | 24 | 3,2 |
| Viðskiptabankasvið | 133 | 3,4 |
| Viðskiptaumsjón | 22 | 3,1 |
| Þróunar- og markaðsvið | 11 | 3,5 |
| Óuppgefið | 14 | 3,0 |

4.3.2 Kulnun í starfi

Tilfinningaleg örmögnun, sem er eitt einkenna um kulnun í starfi, var mæld með fyrsta hluta kulnunarlista Maslachs, sem inniheldur níu fullyrðingar (Maslach o.fl., 1996). Fullyrðingarnar snúa að líðan þátttakenda og er svarað á sjö punkta kvarða. Svarmöguleikarnir eru 0 fyrir *aldrei*, 1 fyrir *nokkrum sinnum á ári eða sjaldnar*, 2 fyrir *einu sinni í mánuði eða sjaldnar*, 3 fyrir *nokkrum sinnum í mánuði*, 4 fyrir *einu sinni í viku*, 5 fyrir *nokkrum sinnum í viku* og 6 fyrir *á hverjum degi*. Chronbachs alfa áreiðanleikastuðull þessa mælitækis reyndist 0,854 sem telst áreiðanlegt þar sem það er yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að alfa-stuðull Chronbachs sé 0,70 (Field, 2013).

Samkvæmt handbók mælitækisins er stigum skipt þannig að 16 stig eða færri gefa til kynna lítil einkenni tilfinningalegrar örmögnunar, 17–26 sýna fram á miðlungs einkenni tilfinningalegrar örmögnunar og 27 stig eða fleiri gefa til kynna að þátttakendur sýni mikil einkenni tilfinningalegrar örmögnunar (Maslach, o.fl. 1996). 21

Þátttakandi sleppti því að svara þessum hluta spurningalistans og voru þeir ekki taldir með þegar reiknað var meðaltal tilfinningalegrar örmögnunar. Heildarmeðaltal einkenna um tilfinningalega örmögnun hjá starfsmönnum Arion banka reyndist vera 10,1.

Eins og sést í töflu 6 sýndu 82% þátttakenda lítil einkenni um tilfinningalega örmögnun, 15% sýna miðlungs einkenni og einungis 3% mikil einkenni.

Tafla 6. Tíðni einkenna um kulnun (tilfinningaleg örmögnun) samkvæmt einum hluta kulnunarlista Maslachs o.fl. (1996).

| | Fjöldi (N) | % |
|----------------------------------|------------|-----|
| Lítil tilfinningaleg örmögnun | 221 | 82% |
| Miðlungs tilfinningaleg örmögnun | 42 | 15% |
| Mikil tilfinningaleg örmögnun | 8 | 3% |

Af einstökum spurningum um einkenni tilfinningalegrar örmögnunar hafði spurningin „*Það veldur mér mikilli streitu að vinna í návígi við fólk*“ lægsta meðaltalið, með 0,38, en spurningin „*Mér finnst ég vera útkeyrð/ur í lok vinnudags*“ hæsta meðaltalið, með 2,3, þar sem spönn svarmöguleika er 0 til 6.

Í töflu 7 kemur fram meðaltal tilfinningalegrar örmögnunar milli sviða. Meðaltöl sviðanna eru á bilinu 5,3 til 11,9 og er hið sameinaða svið Innri endurskoðunar, Regluvörslu og Skrifstofu bankastjóra með lægsta meðaltalið og Eignastýring þar á eftir með meðaltalið 6,7. Það gefur til kynna að þessi svið upplifi minnstu einkenni um kulnun samanborið við önnur svið innan bankans.

Alls voru 17 þátttakendur sem ekki gáfu upp á hvaða sviði þeir starfa en svöruðu samt kulnunarlistanum og var því búin til breytan *óuppgefið*. Þessi hópur var með hæsta meðaltal tilfinningalegrar örmögnunar, eða 11,9. Lögfræðisvið kom þar rétt á eftir með meðaltalið 11,6 og Upplýsingatæknisvið þar á eftir með meðaltalið 11,5.

Tafla 7. Meðaltal einkenna um kulnun skipt eftir sviðum og meðaltal heildar.

| Svið | Fjöldi (N) | Meðaltal |
|--|------------|----------|
| Áhættustýring | 6 | 9,0 |
| Eignastýring | 6 | 6,7 |
| Fjárfestingabankasvið | 3 | 10,3 |
| Fjármálasvið | 15 | 8,4 |
| Fyrirtækjasvið | 5 | 9,4 |
| Innri endurskoðun/regluvarsla/skrifstofa bankastj. | 11 | 5,3 |
| Lögfræðisvið | 10 | 11,6 |
| Rekstrarsvið | 9 | 6,9 |
| Upplýsingatæknisvið | 24 | 11,5 |
| Viðskiptabankasvið | 133 | 10,4 |
| Viðskiptaumsjón | 22 | 10,6 |
| Þróunar- og markaðsvið | 11 | 10,5 |
| Óuppgefið | 17 | 11,9 |
| Meðaltal þátttakenda | 272 | 10,1 |

4.4 Tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju

Könnuð voru tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju með fylgnistuðli Pearsons. Stuðullinn getur verið bæði jákvæður og neikvæður en þeim mun nær sem stuðullinn er gildinu 1 því sterkari er fylgnin. Eins og sést í töflu 8 eru jákvæð marktæk tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju ($r= 0,613$ $p= 0,000$). Þegar þættir þjónandi forystu eru skoðaðir má sjá jákvæð marktæk tengsl við starfsánægju hjá öllum þáttum nema *hugrekki*. Þátturinn *efling* er sá þáttur sem hefur mestu fylgni við starfsánægju og kemur þátturinn *ráðsmennska* þar rétt á eftir.

Tafla 8. Tengsl milli starfsánægju og þátta þjónandi forystu.

| Starfsánægja | | |
|------------------------------|---------------|-----|
| Þættir þjónandi forystu | Fylgnistuðull | (N) |
| Efling | 0,588** | 256 |
| Forgangsröðun í þágu annarra | 0,443** | 251 |
| Ábyrgðarskylda | 0,322** | 258 |
| Hugrekki | 0,071 | 254 |
| Falsleysi | 0,316** | 252 |
| Auðmýkt | 0,528** | 231 |
| Ráðsmennska | 0,506** | 248 |
| Fyrirgefning | 0,388** | 252 |

**marktækt við $p < 0,01$.

Bivariat fylgni (Pearson).

4.5 Tengsl milli þjónandi forystu og einkenna um kulnun

Tengsl á milli þjónandi forystu og einkenna um kulnun voru einnig könnuð með því að nota fylgnistuðul Pearsons. Niðurstöður leiddu í ljós að sterk neikvæð marktæk tengsl eru á milli þjónandi forystu og einkenna um tilfinningalega örmögnun ($r = -0,369$ $p = 0,000$). Þessar niðurstöður gefa til kynna að þeim mun meiri sem þjónandi forysta mælist í fyrirtækinu þeim mun minni einkenni um kulnun má greina meðal starfsmanna. Eins og kemur fram í töflu númer 9 tengjast allir þættir þjónandi forystu nema *hugrekki* einkennum um tilfinningalega örmögnun í starfi. Þátturinn *efling* hefur mestu neikvæðu fylgnina við einkenni um kulnun og kemur þátturinn *fyrirgefning* þar rétt á eftir.

Tafla 9. Tengsl milli einkenna um kulnun í starfi og þátta um þjónandi forystu.

| Kulnun í starfi | | |
|--------------------------------|----------------------|------------|
| Þættir þjónandi forystu | Fylgnistuðull | (N) |
| Efling | -0,336** | 255 |
| Forgangsröðun í þágu annarra | -0,289** | 251 |
| Ábyrgðarskylda | -0,164* | 258 |
| Hugrekki | -0,012 | 256 |
| Falsleysi | -0,197* | 252 |
| Auðmýkt | -0,315** | 231 |
| Ráðsmennska | -0,314** | 248 |
| Fyrirgefning | -0,350** | 250 |

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

5 Umræða

Í þessum kafla verða helstu niðurstöður dregnar saman og lagt mat á þær út frá fræðilegri umfjöllun og þeim rannsóknarspurningum sem rannsakandi lagði upp með í byrjun. Tilgangur þessarar rannsóknar var að kanna vægi þjónandi forystu hjá yfirmönnum Arion banka og líðan starfsmanna hans. Rannsóknarspurningarnar voru:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka samkvæmt mati starfsmanna og er það mismunandi á milli sviða?*
2. *Hversu mikil er starfsánægja í Arion banka og er munur á henni milli sviða?*
3. *Sýna starfsmenn Arion banka einkenni um kulnun í starfi?*
4. *Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju annars vegar og þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi hins vegar?*

5.1 Hvert er vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka?

Þjónandi forysta hefur verið rannsökuð meðal nokkurra íslenskra og erlendra starfsstétta á síðastliðnum árum og hafa niðurstöður þeirra rannsókna leitt í ljós að vægi þjónandi forystu sé nokkuð hátt. Niðurstöður þessarar rannsóknar leiddu í ljós að heildarvægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka var 4,69 á skalanum frá einum upp í sex. Undirþættir þjónandi forystu voru með meðaltöl á bilinu 3,45 til 5,08 og gefur það til kynna að vægi þjónandi forystu sé mjög mikið meðal yfirmanna hjá Arion banka og hærra en í fyrri rannsóknum með sama mælitæki (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Dierendonck & Nuijten, 2010; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Þóra Ákadóttir, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Hulda Rafnsdóttir, 2012).

Þátturinn *efling* hafði hæsta vægið í þessari rannsókn en sá þáttur hefur ekki skorað jafn hátt í fyrri rannsóknum um þjónandi forystu hér á landi og erlendis með mælitækinu sem hér var notað. Í fyrri rannsóknum voru það þættirnir *ráðsmennska* (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Hulda Rafnsdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012) og *ábyrgðarskylda* (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Dierendonck & Nuijten, 2010) sem voru oftast hæstir. Þeir þættir voru þó einnig mjög ofarlega í þessari rannsókn.

Eins og sjá má á töflu 10 eru fullyrðingarnar í þættinum *efling* sjö talsins og tengjast upplýsingaflæði til starfsmanna, hvatningu frá yfirmanni til starfsmanna til að nota hæfileika sína, hvatningu til að vaxa í starfi, hvatningu til að koma með nýjar

hugmyndir, heimildir til að taka ákvarðanir, hvatningu til að leysa vandamál og tækifæri til þess að auka kunnáttu sína.

Tafla 10. Fullyrðingar í þættinum eflingu í SLS mælitækinu

| Efling | |
|---------------|---|
| 1 | Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel |
| 2 | Yfirmaður minn hvetur mig til þess að nota hæfileika mína |
| 3 | Yfirmaður minn hjálpar mér að öðlast meiri þroska |
| 4 | Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir |
| 12 | Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt |
| 20 | Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera |
| 27 | Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína |

Þegar litið er til inntaks þáttarins um *eflingu* sést að hann er keimlíkur áherslum Arion banka í mannauðsstefnu sinni og stefnu A plús. Eins og kom fram í upphafi ritgerðarinnar felur stefnan meðal annars í sér að stjórnendur búi yfir framúrskarandi samskiptahæfni, sýni gott fordæmi, hvetji starfsfólk til að sýna sjálfstæði í starfi og veiti því umboð til athafna. Einnig eigi stjórnendur að hvetja starfsfólk sitt til þess að vera drífandi og sækja fram í daglegum verkum. Þá skulu þeir gæta þess að starfsfólkið fái tækifæri til þess að vaxa og þróast í starfi og hafi möguleika á að vinna að fjölbreyttum verkefnum. Þá er lögð áhersla á að traust ríki á milli yfirmanna og starfsfólks og að það fái reglulega endurgjöf. Þessir þættir í stefnu Arion banka eiga margt sameiginlegt með eflingarhugtakinu. Þá eru hinir daglegu morgunfundir í bankanum einnig mikilvægir fyrir eflingu starfsfólks þar sem upplýsingum er komið á framfæri ásamt því að rætt er um vandamál, sem leysa þarf úr, eða starfsfólk kemur hugmyndum sínum á framfæri (Arion banki, e.d.a.; Arion banki, 2013; Arion banki, 2014).

Samkvæmt Greenleaf er mikilvægt að leiðtogar setji starfsfólk sitt í fyrsta sæti, sýni því umhyggju, hlusti á það, séu til staðar fyrir það og séu fyrst og fremst þjónar og hér má aftur sjá hversu mikil áhersla er á eflingu í þjónandi forystu. Greenleaf telur að með þessum hætti geti leiðtogar unnið sér inn traust þess sem sé svo hagur fyrir

fyrirtækið. Hann telur einnig að mikilvægur kostur hjá leiðtogum sé að hafa framtíðarsýn og hvetja starfsfólk til þess að vinna sjálfstætt og hjálpa því að vaxa í starfi (Greenleaf, 1977/2002) sem aftur tengist stefnu Arion banka þar sem sérstök áhersla er á framtíðarsýn stjórnenda bankans (Arion banki, e.d.a.; Arion banki, 2013; Arion banki, 2014).

Jónas Hvannberg, starfsmannastjóri Arion banka, telur það vera vilja stjórnenda að mannauðsstefnan sé lifandi, en ekki bara orð á pappír (Jónas Hvannberg, munnleg heimild, 8. desember 2014). Má í því ljósi gera ráð fyrir því að flestir yfirmenn bankans hafi mannauðsstefnuna að leiðarljósi og miðað við tengsl hennar við hugmyndafræði þjónandi forystu má álykta að stjórnendur bankar leitist við að vera þjónandi leiðtogar.

Áhugavert er að bera saman niðurstöður rannsóknarinnar hér við niðurstöður rannsókna með saman mælitæki hér á landi og í Hollandi. Til að auðvelda þann samanburð eru í viðauka 6 sýndar niðurstöður úr þeim rannsóknum sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu á Íslandi á síðustu árum og einnig niðurstöður úr rannsókn Dierendonck og Nuijten, en meðaltöl þjónandi forystu í heild eru á svipuðu reiki og í þessari rannsókn, þ.e. á bilinu 4,19 til 4,64. Arion banki er þó með hæsta meðaltal þjónandi forystu í heild og virðist þjónandi forysta vera nokkuð mikil meðal yfirmanna Arion banka og vísbendingar um að þeir starfa flestir samkvæmt mannauðsstefnu bankans.

Lægsti undirþátturinn í rannsókninni var *hugrekki* en sá þáttur var einnig lægstur í þremur öðrum rannsóknum (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Hulda Rafnsdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012). Fullyrðingarnar í þeim þætti sneru báðar að því hvort yfirmaðurinn taki áhættu í starfi sínu til þess að gera það sem er að hans mati nauðsynlegt jafnvel þótt hans yfirmaður sé ekki sammála. Hugsanleg skýring á því hversu lágt þessi þáttur skorar getur verið að þátttakendur hafi ekki fulla vitneskju um það hvort yfirmaðurinn taki áhættu í starfi sínu eða hvort mismunandi túlkun þátttakenda á orðinu áhætta sé hér að verki. Þá má einnig nefna að ekki þarf að vera jákvætt að taka áhættu í starfi. Í stórum fyrirtækjum eins og Arion banka, þar sem mikið er um yfirmenn, er að öllum líkindum ákveðið ákvörðunartökuferli og ekki endilega í höndum yfirmanns þátttakanda að taka áhættu í starfi sínu án leyfis frá yfirmanni sínum eða yfirmanninum fyrir ofan hann. Þá má líka velta fyrir sér hvort starfsmenn fjármálafyrirtækja séu mögulega áhættufælnari en starfsmenn annarra stétta vegna þeirra hafta sem sett hafa verið á starfsemina auk þess eftirlits sem Fjármálaeftirlitið hefur með rekstrinum.

Þess ber að geta að Chronbachs alfa áreiðanleikastuðull mælitækisins í heild var 0,941 og mældust áreiðanleikastuðlar fyrir þættina á bilinu 0,817 til 0,871. Allar breyturnar teljast því áreiðanlegar þar sem þær eru yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að alfa-stuðull Chronbachs sé 0,70 (Field, 2013).

5.2 Hversu ánægðir eru starfsmenn Arion banka?

Starfsánægja starfsmanna Arion banka var mæld með einni spurningu þar sem spurt var um heildarupplifun þátttakenda. Niðurstöðurnar leiddu í ljós að langflestir þátttakendanna, eða 90%, eru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi sínu hjá bankanum. Þá voru einungis 2% mjög óánægðir og 8% óánægðir. Þegar starfsánægja var greind eftir sviðum kom í ljós að þeir sem ekki höfðu gefið upp það svið sem þeir starfa á voru með lægsta meðaltal starfsánægju ásamt *Fyrirtækjasviði*.

Eins og sjá má á töflu 11 er starfsánægja starfsmanna Arion banka nokkurn veginn í samræmi við niðurstöður þeirra rannsókna sem gerðar hafa verið á síðustu árum á Íslandi en svo virðist vera sem starfsfólk sé á heildina litið nokkuð ánægt í starfi sínu og virðist starfsánægjan hafa vaxið nokkuð eftir árið 2011 (Sólveig Reynisdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Ásta Snorradóttir & Margrét Þorvaldsdóttir, 2011; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Ásta Snorradóttir, 2009; Hildur Friðriksdóttir o.fl., 2002).

Tafla 11. Starfsánægja Íslendinga í átta rannsóknum 2002–2014.

| Rannsakandi | Rannsóknarviðfangsefni | Ár | Mjög ánægðir/ ánægðir |
|----------------------------|---------------------------|------|--------------------------|
| Thelma Kristín Kvaran | Arion banki | 2014 | 90% |
| Sólveig Reynisdóttir | Þjónustustarfsmenn | 2012 | 82% |
| Guðjón Ingi Guðjónsson | Háskóli Íslands | 2012 | 82,6% |
| Þóra Hjörleifsdóttir | Starfsmenn grunnskóla | 2011 | 95% |
| Ásta Snorradóttir ofl. | Bankar/sparisjóðir | 2011 | 76,40% |
| Erla Björk Sverrisdóttir | Starfsfólk hjúkrunarsviða | 2009 | 95,70% |
| Ásta Snorradóttir | Bankar/sparisjóðir | 2009 | 78,4% |
| Hildur Friðriksdóttir ofl. | Bankar/sparisjóðir | 2002 | 85% |

Engin augljós ástæða er fyrir vaxandi starfsánægju en svo virðist sem starfsánægja hafi fallið nokkuð eftir efnahagshrunið og eftir því sem lengra hefur liðið

frá því hafi hún vaxið. Það hlýtur að teljast ánægjuleg niðurstaða fyrir stjórnendur Arion banka að starfsánægjan sé þetta há en þarf þó að finna leiðir til þess að snúa þessum 10% óánægðra starfsmanna í ánægða starfsmenn.

Mikilvægt er að stjórnendur Arion banka séu vakandi fyrir líðan starfsmanna sinna því tengsl eru á milli starfsánægju og frammistöðu í starfi (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Rannsóknir hafa sýnt að mannlegi þátturinn í stjórnun er mjög mikilvægur og hefur hann bein áhrif á starfsánægju starfsfólks. Þeir þættir sem myndu teljast undir mannlega þáttinn eru m.a. hvatning (Taylor, 1911; Franke & Kaul, 1978; Arney Einarsdóttir, 2004; Conte & Landy, 2010), endurgjöf (Franke & Kaul, 1978; Conte & Landy, 2010; Buchanan & Huczynski, 2010), tækifæri til þess að fá að nýta getu og hæfileika í starfi og að vinna sjálfstætt (Locke, 1976; Conte & Landy, 2010). Einnig er mikilvægt að einstaklingar upplifi öryggi í umhverfi sínu og þá sérstaklega starfsöryggi. Þá getur verið mikilvægt að eiga vin á vinnustaðnum eða einhvern sem hægt er að leita til (Maslow, 1943; Hjördís Sigursteinsdóttir, 2010). Stjórnendur Arion banka gætu því fylgst með þessum atriðum á vinnustað sínum og reynt að skapa starfsfólki sínu gott vinnuumhverfi með því að hrósa, hvetja og hrista saman hópinn reglulega. Þá er einnig mikilvægt að fylgjast með þeim sem ekki virðist líða vel og komast að orsök vandans.

5.3 Sýna starfsmenn Arion banka einkenni um kulnun í starfi?

Einkenni um kulnun voru mæld með fyrsta hluta kulnunarlista Maslachs sem mælir tilfinningalega örmögnun. Heildarmeðaltal einkenna um kulnun í starfi hjá starfsmönnum Arion banka reyndist vera 10,1. Langstærstur hluti þátttakenda, eða 82%, fann fyrir litlum einkennum kulnunar, 15% þeirra fundu fyrir miðlungs einkennum og 3% fyrir miklum einkennum. Spurningin „*Það veldur mér mikilli streitu að vinna í návígi við fólk*“ hafði lægsta meðaltalið, með 0,38, en spurningin „*Mér finnst ég vera útkeyrð/ur í lok vinnudags*“ hafði hæsta meðaltalið, með 2,3 (spönn 0–6).

Áhugavert var að skoða niðurstöðurnar þegar þær voru greindar niður á svið bankans. Flestir þátttakenda rannsóknarinnar gáfu upp það svið sem þeir starfa á en 17 þátttakendur gerðu það þó ekki. Rannsakandi setti þá aðila í einn hóp og nefndi breytuna „óuppgefið“. Þessir einstaklingar voru með hæsta meðaltalið fyrir einkenni kulnunar af öllum sviðunum innan bankans, með 11,9.

Niðurstöður rannsóknarinnar í Arion banka eru í samræmi við niðurstöður rannsókna dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur o.fl. (2009; 2011) þar sem könnuð var líðan hjúkrunarfræðinga á Landspítala háskólasjúkrahúsi. Niðurstöður rannsókna leiddu í ljós lítil einkenni um kulnun í starfi. Niðurstöður rannsóknar Sólveigar Reynisdóttur (2012) meðal starfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja leiddu þó í ljós að þátttakendur

sýndu miðlungs einkenni um kulnun. Niðurstöður rannsóknar Ástu Sigríðar Skúladóttur (2011), sem framkvæmd var meðal starfsmanna upplýsingatæknisviðs Íslandsbanka, voru í samræmi við þessa rannsókn, en þátttakendur hennar sýndu lítil einkenni kulnunar í starfi.

Samkvæmt rannsóknum birtast einkenni kulnunar oft sem mikil þreyta og depurð og geta einstaklingar átt í mestu erfiðleikum með að sinna starfi sínu vel. Þá má einnig nefna einkenni eins og örmögnun, síþreytu og vonleysi gagnvart starfi og erfiðleika við að gefa af sér við annað fólk (Leiter & Maslach, 2000; Maslach & Jackson, 1981; Maslach o.fl., 2001). Mikilvægt er fyrir stjórnendur Arion banka að vera vakandi fyrir slíkum einkennum meðal starfsmanna sinna því þau geta leitt til aukinnar starfsmannaveltu, fjarvista og lélegs starfsanda á vinnustað (Maslach & Jackson, 1981). Þá geta einkennin líka haft áhrif á það viðmót sem starfsfólk hefur gagnvart viðskiptavinum sínum og gæti það skemmt það orðspor sem Arion banki er að reyna að vinna sér inn, þ.e. að vera tengslabanki (Maslach & Leiter, 2000).

Til þess að minnka líkurnar á einkennum um kulnun meðal starfsmanna Arion banka gætu stjórnendur passað upp á mönnun á vinnustaðnum þannig að álag á hvern starfsmann verði ekki of mikið því að mikilvægt er að starfsfólk hafi tíma til þess að sinna þeim verkefnum sem ætlast er til af því. Þá má einnig gæta þess að félagslegur stuðningur á vinnustað sé ásættanlegur og að starfsfólk geti leitað bæði til samstarfsfélaga og yfirmanna með vandamál. Að lokum er mikilvægt að starfsfólk fái nægar upplýsingar til þess að geta unnið starf sitt vel (Maslach o.fl., 2001).

5.4 Eru tengsl milli þjónandi forystu og líðanar í starfi?

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós sterk jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju og má því gera ráð fyrir því að þeir starfsmenn sem upplifi þjónandi forystu á vinnustað sínum séu ánægðir í starfi. Niðurstöðurnar eru í samræmi við niðurstöður annarra rannsókna um tengsl þjónandi forystu og starfsánægju (Drury, 2004; Anderson, 2005; Dierendonck & Nuijten, 2010; Jenkins & Stewart, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir & Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Niðurstöðurnar sýndu einnig neikvæð tengsl milli þjónandi forystu og einkenna um kulnun í starfi sem segir einfaldlega að upplifi starfsmenn ekki þjónandi forystu á vinnustað sínum þá eru þeir líklegri til þess að finna fyrir einkennum kulnunar. Þessar niðurstöður eru einnig í samræmi við aðrar sambærilegar rannsóknir um þjónandi forystu og kulnun í starfi (Rude, 2004; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012).

Sá þáttur sem hafði hæstu fylgnina við starfsánægju var *efling*. Þessi þáttur inniheldur fullyrðingar sem allar tengjast þáttum í mannauðsstefnu Arion banka. Fullyrðingarnar snúast um hvatningu yfirmanna til starfsfólks síns, þá hvort hann hvetji þá til þess að nota hæfileika sína sína í starfi, til þess að vaxa í starfi og auka kunnáttu sína. Þá eru einnig fullyrðingar um hvatningu til þess að koma með nýjar hugmyndir, leysa úr vandamálum og heimildir til þess að taka ákvarðanir. Einnig er fullyrðing um upplýsingaflæði frá yfirmanni til starfsmannsins. Þessi þáttur hefur einnig komið vel út í öðrum rannsóknum um þjónandi forystu og komu þar fram sterk tengsl við starfsánægju (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Dierendonck & Nuijten, 2010; Sólveig Reynisdóttir, 2012).

Sá þáttur sem hafði næst mestu fylgnina við starfsánægju var *auðmýkt*. Fullyrðingarnar í þeim þætti snúast um það hvort yfirmaðurinn geti tekið gagnrýni og lært af henni, hvort hann taki á vandamálum sem upp koma, hvort hann viðurkenni mistök sín og hvort hann læri af sjónarmiðum annarra.

Þeir þættir sem höfðu mesta fylgni við einkenni um kulnun í starfi voru *fyrirgefning og efling*. Spurningarnar í þættinum *fyrirgefning* tengjast viðmóti yfirmanna gagnvart starfsfólki sínu, þ.e. hvort þeir gagnrýni það stöðugt vegna mistaka sem það hefur gert og hvort þeir eigi erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni.

Eins og kom fram í köflunum að framan hafa rannsóknir sýnt að það eru ákveðin atriði á vinnustað og í fari stjórnenda sem hafa áhrif á líðan starfsfólks. Þau atriði sem hafa áhrif á starfsánægju eru m.a. hvatning, hrós, endurgjöf, tækifæri til þess að vinna sjálfstætt og að vaxa í starfi. Þessi atriði eiga mikið sameiginlegt með því sem Greenleaf segir um prófsteina þjónandi forystu þar sem markmiðið er að efla fólk, bæta heilsu þess, frelsi og sjálfstæði. Þá skiptir einnig máli að stjórnendur sýni einlægán áhugan á högum og hugmyndum starfsfólks og veiti starfsfólki tækifæri til þess að blómstra í starfi.

Niðurstöður þessarar rannsóknar er einnig hægt að skoða með tilliti til viðhalds- og hvatningaþátta Herzbergs (1959) en í rannsókn hans kom fram að þættir eins og samskipti, gæði stjórnunar, stefna fyrirtækisins, vinnuaðstæður og laun geti haft neikvæð áhrif á starfsánægju starfsmanna ef ekki er hlúð að þeim. Aðrir þættir eins og viðurkenning á afrekum, möguleiki á starfsþróun og á að þroskast í starfi hafi mikil áhrif á innri hvatningu og þar af leiðandi áhrif á starfsánægju. Í þjónandi forystu er lögð áhersla á innri starfshvöt og góð samskipti og lagt mikið upp úr því að leiðtoginn sé í

góðu sambandi við starfsfólk sitt, hafi hagsmuni þess ætíð að leiðarljósi, leyfi því að njóta heiðurs af vel unnum verkum og hjálpi því að þroskast bæði í starfi og sem einstaklingar.

5.5 Styrkleikar og takmarkanir rannsóknarinnar

Styrkleikar þessarar rannsóknar eru meðal annars að hún náði til allra starfsmanna Arion banka á öllum sviðum bankans. Svarhlutfall var frekar lágt, eða eingöngu 34%, en þrátt fyrir það þá eru niðurstöðurnar marktækar þar sem rannsóknin var send á allt þýðið. Einnig er styrkur rannsóknarinnar að notað var mælitæki sem hefur verið notað í mörgum rannsóknum undanfarin ár og reynst áreiðanlegt. Hér á landi hefur farið fram mikil vinna við að afla upplýsinga um þjónandi forystu og til að styrkja gæði íslensku útgáfu SLS mælitækisins hafa þýðingar og bakþýðingar spurninganna verið endurskoðaðar nokkrum sinnum. Mælitækið hefur komið mjög vel út í áreiðanleikaprófunum og er það mikill styrkleiki.

Veikleikar rannsóknarinnar eru meðal annars þeir að spurningarnar snerust að næsta yfirmanni þátttakenda og er möguleiki að það hafi fælt einhverja frá því að svara af hræðslu við að yfirmenn kæmst með einhverju móti í svör þeirra. Rannsakandi gerði það þó mjög skýrt að hann einn hefði aðgang að gögnum rannsóknarinnar og auk þess væru svörin ekki persónugreinanleg. Um er að ræða þversniðskönnun og niðurstöður gefa því einungis innsýn í viðhorf þátttakenda á einum tímapunkti. Þá má einnig nefna að orðalag spurninganna er leiðandi, en þær eru á fullyrðingaformi, og getur það leitt til þess að þátttakendur svari ekki rétt, heldur samþykki eingöngu það sem fullyrðingarnar segja.

6 Lokaorð

Í upphafi voru lagðar fram fjórar rannsóknarþurningar um þjónandi forystu og líðan starfsmanna Arion banka. Rannsakandi hafði velt spurningunum lengi fyrir sér áður en spurningakönnunin var lögð fyrir þátttakendur og hafði ákveðna hugmynd um það hverjar niðurstöðurnar yrðu. Rannsakandi gat sér til að starfsánægja yrði lægri meðal þátttakenda og að einkenni um kulnun í starfi yrðu meira áberandi. Ástæða fyrir þessari skoðun rannsakanda er nálægð við vinnustaðinn og upplifun hans af hruninu og þeim áhrifum sem það hafði á líðan samstarfsmanna hans.

Í byrjun var farið yfir orðið leiðtogi og hefur það orð verið tengt við þá einstaklinga sem skara fram úr og hrífa annað fólk með sér til þess að vinna að sameiginlegum markmiðum. Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki að hafa leiðtoga og oft er sá einstaklingur ekki stjórnandi á vinnustaðnum og er því „maður fólksins” og getur fengið þá til þess að vinna með sér.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu glögglega að starfsfólki bankans líður almennt mjög vel í starfi, þ.e. starfsánægjan er mikil og kulnunareinkenni mjög lítil. Þjónandi forysta mældist með meðaltalið 4,69 á skalanum frá einum upp í sex þannig að ljóst er að yfirmenn Arion banka sinna starfsfólki sínu vel sem leiðir til þess að starfsánægja þess er há. Þátturinn *hugrekki* kom lakast út úr rannsókninni en spurningarnar sem eru í þessum þætti snúa að því hvort yfirmaðurinn taki áhættu í starfi. Þrátt fyrir að þátturinn hafi skorað lágt er rannsakandi ekki sannfærður um að það sé slæmt, þar sem ekki er endilega jákvætt að taka áhættu í starfi í skilningi allra og þá sérstaklega þegar kemur að svona stóru fyrirtæki.

Arion banki virðist standa sig almennt vel í starfsmannamálum og yfirmenn bankans virðast starfa samkvæmt mannauðsstefnu bankans. Þó að vel gangi þá er alltaf hægt að gera betur og mætti leggja mikla áherslu á fræðslu til yfirmanna Arion banka þar sem farið er yfir áhersluþætti bankans í mannauðsmálum og leiðir til þess að vinna samkvæmt þeim. Þjónandi forysta getur verið mikilvæg til þess að styrkja samskipti milli starfsmanna og stjórnenda og einnig til þess að styrkja stjórnendur í þeirra störfum. Mikilvægt er að stjórnendur hlúi vel að starfsmönnum sínum, hlusti á þá og miðli þekkingu sinni til þeirra. Ef þeir veita þjónandi forystu í daglegum störfum þá má gera ráð fyrir því að hún smitist til samstarfsmanna sem svo gæti leitt til þess að þeir myndu einnig veita þjónandi forystu. Rannsóknir hafa gefið til kynna að stuðningur frá stjórnendum tengist vellíðan starfsmanna í vinnunni (Gunnarsdóttir o.fl., 2009; Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Dierendonck & Nuijten,

2010; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Þóra Ákadóttir, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Hulda Rafnsdóttir, 2012) og er því mikilvægt fyrir stjórnendur að átta sig á því mikilvæga hlutverki sem þeir gegna gagnvart starfsmönnum sínum. Arion banki gæti hækkað stig starfsánægju með því að breiða út boðskap þjónandi forystu innan fyrirtækisins.

Rannsókn þessi gefur tilefni til frekari rannsókna á sviði þjónandi forystu í bönkum. Áhugavert gæti verið að auka hana og gera einnig rannsókn í hinum stóru bönkunum til að sjá hvort munur verður og þá hvaða ástæður eru fyrir honum.

Eftir þessa yfirferð er ljóst að þjónandi forysta á erindi við Arion banka og er innleiðing á henni líkleg til þess að leiða margt gott af sér. Bankinn er þjónustufyrirtæki sem hefur það markmið að vera tengslabanki og er því mikilvægt að stjórnendur hlúi vel að starfsfólki sínu, hvetji það áfram í daglegum störfum og þjónusti það vel. Þá er starfsfólkið líklegra til þess að verða ánægðara í starfi sem getur leitt til þess að það veiti betri þjónustu til viðskiptavinarins sem þá getur leitt til þess að viðskiptavinir Arion banka verði ánægðari og tryggari. Það getur þá leitt til minni starfsmannaveltu og aukinnar viðskiptavinatryggðar sem að lokum getur skilað meiri hagnaði fyrir hluthafa bankans.

Heimildaskrá

- Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Háskólinn á Bifröst: Óbirt meistarafræðing. Óbirt meistarafræðing.
- Anderson, K. P. (2005). *A correlation analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. University of Phoenix: Óbirt doktorsritgerð.
- Anna Guðbjörg Gunnarsdóttir, Ása Guðbjörg Ásgeirsdóttir & Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Starfstengd viðhorf og líðan hjúkrunarfræðinga á Landsspítala. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 87(4).
- Arion banki. (2013). *Ársskýrsla 2012*. Reykjavík: Arion banki.
- Arion banki. (2014). *Ársskýrsla 2013*. Reykjavík: Arion banki.
- Arion banki. (e.d.a.). *Mannauðsstefna*. Sótt 18. júní 2014 af <http://www.arionbanki.is/bankinn/mannaudur/mannaudsstefna/>.
- Arion banki. (e.d.b.). *Mannauður*. Sótt 19. júlí 2014 af <http://www.arionbanki.is/bankinn/mannaudur/>.
- Arion banki. (e.d.c.). *Starfsumhverfið okkar*. Sótt 18. júní 2014 af <http://www.arionbanki.is/bankinn/mannaudur/vinnustadurinn/>.
- Arney Einarsson. (2004). Áhrifavaldar starfsánægju. *Dropinn*, 11(3), 14-15.
- Auður Eir Vilhjálmsson & Sigrún Gunnarsdóttir. (2008). Þjónandi forysta í hnotskurn. *Þjónandi forysta - Servant leadership*. Sótt 07. júlí 2014 af <http://old.thjonandiforysta.is/docs/Baeklingur-20-Juni-2008.pdf>.
- Ásta Bjarnadóttir. (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið. Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 6, 63-77.
- Ásta Sigríður Skúladóttir. (2011). *Þó á móti blási. Upplifuð kulnun í starfi hjá Rekstrar- og upplýsingatæknisviði Íslandsbanka*. Háskóli Íslands: Óbirt meistarafræðing.
- Ásta Snorradóttir. (2009). *Líðan, heilsa og vinnuumhverfi starfsfólks í bönkum og sparisjóðum*. Reykjavík: Rannsókn- og heilbrigðisdeild, Vinnueftirlit ríkisins.
- Ásta Snorradóttir & Margrét Þorvaldsdóttir. (2011). *Könnun á líðan, heilsu og vinnuumhverfi starfsfólks í fjármálafyrirtækjum 2011*. Reykjavík: Vinnueftirlit ríkisins.

- Barbuto, J. & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management, 31*, 300-326. Sage Publications, 300-326.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdills's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3 útg.). New York: The Free Press.
- Biblían. (2007). *Heilög ritning. Gamla testamentið og Nýja testamentið*. Reykjavík: Hið íslenska biblíufélag.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2010). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Carpenter, M., Bauer, T. & Erdogan, B. (2010). *Principles of management*. Washington: Flat World Knowledge, Inc.
- Conte, J. M. & Landy, F. J. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology* (B. 4). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Dennis, R. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal, 26*, 600-615.
- Dierendonck, D. v. & Nuijten, I. (2010). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology, 26*(3), 249-267.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job*. Regent University: Óbirt doktorsritgerð.
- Erla Björk Sverrisdóttir. (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju: Forprófun á mælitæki þjónandi forystu*. Háskóli Íslands: Óbirt meistararitgerð.
- Fichter, C. (2011). Results: Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and burnout among financial advisors. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 16*(2), 54-59.
- Fiedler, F. & Garcia, J. (1987). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & sons.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fortune. (2014). *Fortune 100 best companies to work for*. Sótt 09. júlí 2014 af <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/best-companies/2014/list/>.

- Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, 623-643.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1).
- Frick, D. M. (e.d.). *Robert K. Greenleaf: A Short Biography*. Sótt 02. júlí 2014 af Center for Servant Leadership: <https://greenleaf.org/about-us/about-robert-k-greenleaf/>.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKey, A. (2002). Primal leadership realizing the power of emotional intelligence. *Harvard Business School Press*, 30-71.
- Greenleaf, R. (1970/2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1977/2002). *Servant leadership; A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey.
- Guðjón Ingi Guðjónsson. (2012). *Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands*. Háskóli Íslands: Óbirt meistararitgerð.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S., Rafferty, A. M. & 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.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. London : Addison-Wesley.
- Hagstofa Íslands. (19. 05. 2009). Vísitala neysluverðs apríl 2008-2009. *Hagtíðindi*, 94(32), 1-7.
- Hamilton, F. (2005). *Developing a Shared Mental Model: Operationalizing Servant-Leadership*. University of South Florida: Óbirt meistararitgerð.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hildur Eir Bolladóttir. (2013). *Leikhúsið og lífið*. Sótt 01. júlí 2014 af Trúin og lífið: <http://tru.is/postilla/2013/02/leikhusi%C3%B0-og-lifi%C3%B0/>.
- Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnssdóttir & Kristinn Tómasson. (2002). *Könnun á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða*. Rannsókn- og heilbrigðisdeild: Vinnueftirlitið.

- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2010). *Líðan og heilsa starfsfólks sveitafélaga á tímum efnahagsþrenginga: skiptir félagslegur stuðningur á vinnustað máli?* Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Hoyle, R. H., Harris, M. J. & Judd, C. M. (2002). *Research methods in social relations* (7 útg.). Texas: Cengage Learning.
- Hughes, R., Ginnett, R. & Curphy, G. (2011). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. (7 útg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hulda Rafnsdóttir. (2012). *Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA : starfsánægja - starfstengdir þættir - gæði þjónustu*. Háskólinn á Akureyri: Óbirt meistararitgerð.
- Irving, J. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Regent University: Óbirt doktorsritgerð.
- Jenkins, M. & Stewart, A. (2011). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Kauphöll Íslands. (e.d.). *Búnaðarbanki Íslands*. Sótt 19. júlí 2014 af <http://news.icex.is/newsservice/MMIcexNSWeb.dll/newsattachment?attachmentnumber=7334>.
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center of Servant Leadership. Westfield, Indiana: The Greenleaf Center of Servant Leadership.
- Kiggwe, M. (2011). *Servant leadership and sales force performance in the banking sector of Uganda*. Makerere University: Óbirt doktorsritgerð.
- Kotter, J. (1990). *A force for change; how leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Florida Atlantic University: Óbirt doktorsritgerð.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, 297-308.

- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2000). Burnout and health. Í T. R. A. Baum, *Handbook of health psychology* (bls. 415-426). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Linstone, H. & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method; Techniques and Applications*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. D. (ritstjóri), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (bls. 1297-1349). Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspective. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. & Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual*. (3. útgáfa). Palo Alto (B. 3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Moghaddam, M. F. & Ansari, M. (2013). Surveying the Influence of Servant Leadership on Employees' Commitment. *Journal of basic and applied scientific research*, 3(7), 327-334.
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5 útg.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Patrician, P. A. (2004). Single-item graphic representational scales. *Nursing research*, 53(5), 347-352.
- Rannsóknarnefnd Alþingis. (2010). *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir*. Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Riggio, R. E. (2012). *Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6 útg.). Pearsons Education International.
- Rude, W. (2004). *The connection between servant leadership and job burnout*. Western Trinity University: Óbirt meistaraaritgerð.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Róma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2009). *Psychology and Work Today* (10 útg.). New Jersey: Pearsons Education, Inc.
- Servant-Leader Associates. (e.d.). *Exemplary companies*. Sótt 09. júlí 2014 af http://www.servant-leaderassociates.com/Servant-Leader_Associates/Exemplary_Companies.html.
- Sharp, T. P. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in New England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 15(5), 374-378.
- Sigrún Gunnarsdóttir & Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 2(9), 415-438.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði við Háskóla Íslands.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. *Glíman*, 8, 245–262.
- Sólveig Reynisdóttir. (2012). *Áhrif stjórnunarháttanna á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingateknifyrirtækjum; Rannsókn á þjónandi forystu*. Háskóli Íslands: Óbirt meistarafráttirgerð.
- Spears, L. C. (2002). Introduction: Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership. Í Spears, L. C. & 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*, 7-11.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers publishers.
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal & Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). *Viðauki 1 – Siðferði og starfshættir í tengslum við fall bankanna 2008*. Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediksdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstj.), *Aðdragandi og*

orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.

Wanous, J. P. & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: A replication and extension. *Organisational Research Methods*, 4, 361-375.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6 útg.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Þjónandi forysta. (e.d.). *Íslenskar rannsóknir*. Sótt 21. nóvember 2014 af <http://thjonandiforysta.is/baekur/rannsoknir/>.

Þóra Ákadóttir. (2012). *Nurse assistants' well-being at work – Is there a link to nurse leadership?* Norræni Lýðheilsuháskólinn (NHV), Gautaborg: Óbirt MPH ritgerð.

Þóra Hjörleifsdóttir. (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju*. Háskólinn á Akureyri: Óbirt meistararitgerð.

Viðaukar

1. Mælitækið Servant leadership survey og þættir þess

| Efling | |
|--------|---|
| 1 | Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel |
| 2 | Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína |
| 3 | Yfirmaður minn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska |
| 4 | Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir |
| 12 | Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar |
| 20 | Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera |
| 27 | Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína |

| Forgangsröðun í þágu annarra | |
|------------------------------|--|
| 5 | Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur |
| 13 | Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann gerir fyrir aðra |
| 21 | Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi |

| Ábyrgðarskylda | |
|----------------|--|
| 6 | Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna |
| 14 | Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum |
| 22 | Yfirmaður minn gerir mig og starfsfélagi mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum |

| Fyrirgefning | |
|--------------|--|
| 7 | Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu |
| 15 | Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa móðgað hann í starfi |
| 23 | Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni |

Hugrekki

| | |
|----|---|
| 8 | Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að hafa stuðning frá yfirmanni sínum |
| 16 | Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati |

Falsleysi

| | |
|----|--|
| 9 | Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika |
| 17 | Yfirmaður minn er oft snortinn (e. touched) af því sem hann sér gerast í kringum sig |
| 24 | Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar |
| 28 | Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst |

Auðmýkt

| | |
|----|---|
| 10 | Yfirmaður minn lærir af gagnrýni |
| 18 | Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum |
| 25 | Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum |
| 29 | Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra |
| 30 | Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því |

Ráðsmennska

| | |
|----|--|
| 11 | Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar |
| 19 | Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn |
| 26 | Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar |

2. *Kynningarbréf sem sent var til stjórnenda Arion banka*

Kæru framkvæmdastjórar, forstöðumenn og svæðisstjórar.

Síðastliðin tvö ár hef ég verið í BS námi í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst meðfram starfi mínu hjá Arion banka. Ég mun skrifa lokaverkefni mitt nú í sumar sem er rannsókn með það markmið að kanna viðhorf til stjórnunar og líðan starfsmanna Arion banka. Spurningalisti verður sendur á alla starfsmenn bankans á mánudaginn nk. (05.05.2014) og eiga spurningarnar að kanna viðhorf til stjórnunar yfirmanna (s.s. sá sem starfsmaðurinn færir til í frammistöðusamtal), starfsánægju starfsmanna og einkenni um kulnun í starfi.

Mig langar til þess að biðja ykkur að láta millistjórnendur á ykkar sviði vita og hvetja starfsmenn ykkar til þess að svara spurningalistanum (og vona að þið gerið það einnig sjálf) því það er mikilvægt fyrir gæði rannsóknarinnar að sem flestir svari.

Svörin við spurningunum eru ekki á neinn hátt rekjanleg til þátttakenda og er fullri nafnleynd heitið. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar (s: 510-9600) og gögnum sem verður safnað verður eytt samkvæmt þeirra reglum. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum og farið verður með þau sem trúnaðarmál. Ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskóla Íslands.

Með von um jákvæð viðbrögð og góða þátttöku,

Thelma Kristín Kvaran.
Fyrirtækjaráðgjafi
Laugavegi 120.

3. Kynningarbréf sem sent var með spurningalistanum



Kæri samstarfsfélagi,

Meðfylgjandi er hlekkur á spurningalista vegna rannsóknar sem er liður í lokaverkefni í BS-námi mínu í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna viðhorf til stjórnunar og líðan starfsmanna Arion banka og verður spurningalistinn sendur á alla starfsmenn. Spurningarnar eiga við um starf þitt og næsta yfirmann þinn (næsti yfirmaður væri sá sem þú færir til í frammistöðusamtal).

Leiðbeinandi og ábyrgðarmaður verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við hjúkrunardeild Háskóla Íslands (Eiríksgötu 34, s: 525-4919).

Ég geri mér grein fyrir því að þú átt sennilega mjög annríkt, en svör þín skipta miklu máli fyrir gæði rannsóknarinnar og þá möguleika sem hún hefur til að bæta starfsumhverfi þitt og annarra starfsmanna. Það tekur um 5-10 mínútur að svara öllum spurningunum. Rannsóknin er unnin með samþykki frá starfsmannastjóra.

Svörin við spurningunum eru ekki persónugreinanleg og ekki á neinn hátt rekjanleg til þín. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum og farið verður með öll rannsóknargögn sem trúnaðarmál. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar (s: 510-9600) og gögnum sem verður safnað verður eytt samkvæmt reglum þar um.

- [Svara spurningalistanum](#)

Ef þú hefur spurningar eða athugasemdir varðandi rannsóknina mun ég svara þeim um hæl.

Með fyrirfram þakklæti fyrir hjálpina,
Thelma Kristín Kvaran
thelmak12@bifrost.is
sími: 690-7643

4. Ítrekunarbréf



Kæru samstarfsmenn,

Ég vil byrja á að þakka öllum þeim sem hafa nú þegar tekið þátt í könnun minni um viðhorf til stjórnunar og líðan starfsmanna Arion banka sem send var til ykkar nú fyrir stuttu.

Ég er mjög þakklát fyrir framlag ykkar.

Mér þætti mjög vænt um það ef þið sem ekki hafið svarað 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.

Ég vil ítreka að svörin við spurningunum eru ekki persónugreinanleg og ekki á neinn hátt rekjanleg til þín.

Rannsóknin er unnin með samþykki frá starfsmannastjóra.

- [Svara spurningalistanum](#)

Með fyrirfram þakklæti fyrir hjálpina,
Thelma Kristín Kvaran
thelmak12@bifrost.is
sími: 690-7643

5. Staðfesting frá Persónuvernd um móttöku tilkynningar um vinnslu persónuupplýsinga

Thelma Kristín Kvaran
Sóleyjargötu 9
101 Reykjavík



Persónuvernd

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

Reykjavík 3. apríl 2014
Tilvísun: S6777/2014/ TS/--

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttekið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S6777/2014 og fylgir afrit hennar hjálagt.

Vakin er athygli á því að tilkynningin hefur verið birt á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllt,


Teitur Skúlason

Hjál: - Tilkynning nr. S6777/2014 um vinnslu persónuupplýsinga.

6. Þjónandi forysta meðal íslenskra starfsmanna samkvæmt átta rannsóknum 2009-2014 og samanburður við rannsókn van Dierendonck og Nuijten, 2011. Heimild: Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013, bls 431.

| | Lifeindafr. ¹ | Hjúkrunarsvið ² | Upplýsingatækni ³ | Starfsf. skóla ⁴ | Sjúkraliðar ⁵ | Hjúkrunarsvið Ak ⁶ | Starfsf. háskóla ⁷ | Starfsf. banka ⁸ | Dierendonck ⁹ |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Þættir þjónandi forystu (SLS) | N = 65 | N = 140 | N = 94 | N = 397 | N = 588 | N = 149 | N = 250 | N = 293 | N = 362 |
| | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) | Meðaltal (SD) |
| | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha | Cronbach's alpha |
| Efning | 3,80 (1,02) 0,921 | 4,74 (0,77) 0,891 | 4,68 (0,476) 0,918 | 4,75 (0,82) 0,886 | 2,58 (1,07) 0,916 | 4,49 (0,82) 0,888 | 4,32 (1,06) 0,911 | 5,08 (0,81) 0,829 | 4,06 (1,12) |
| Forgangsröðun í þágu annarra | 3,35 (0,94) 0,718 | 4,51 (0,80) 0,907 | 4,34 (0,707) 0,761 | 4,45 (0,89) 0,658 | 2,92 (0,97) 0,634 | 4,46 (0,92) 0,527 | 3,99 (1,10) 0,795 | 4,45 (0,96) 0,837 | 3,61 (1,27) |
| Ábyrgð | 4,51 (0,66) 0,677 | 4,99 (0,62) 0,901 | 4,82 (0,497) 0,81 | 4,91 (0,72) 0,71 | 2,32 (0,86) 0,776 | 4,37 (0,80) 0,832 | 4,29 (0,96) 0,834 | 4,9 (0,79) 0,858 | 4,84 (0,81) |
| Fyrirgefning | 3,29 (0,96) 0,78 | 4,81 (0,85) 0,923 | 4,48 (0,742) 0,669 | 4,66 (1,12) 0,79 | 4,52 (1,13) 0,793 | 4,51 (1,04) 0,527 | 4,43 (1,03) 0,766 | 4,73 (1,07) 0,871 | 2,81 (1,33) |
| Hugrekki | 3,34 (1,11) 0,805 | 3,99 (1,04) 0,926 | 4,21 (1,118) 0,601 | 3,94 (1,02) 0,696 | 3,94 (1,03) 0,333 | 3,99 (0,97) 0,737 | 3,72 (1,06) 0,598 | 3,45 (1,25) 0,884 | 3,61 (1,23) |
| Falsleysi | 3,38 (0,82) 0,642 | 4,33 (0,79) 0,892 | 3,91 (0,610) 0,712 | 4,32 (0,78) 0,612 | 3,15 (0,95) 0,7 | 3,99 (0,78) 0,555 | 3,89 (0,92) 0,689 | 4,24 (0,83) 0,849 | 3,50 (1,23) |
| Auðmýkt | 3,69 (0,90) 0,905 | 4,57 (0,74) 0,894 | 4,45 (0,439) 0,853 | 4,48 (0,81) 0,887 | 2,87 (1,07) 0,917 | 4,0 (0,918) 0,925 | 3,99 (1,03) 0,919 | 4,65 (0,94) 0,817 | 3,56 (1,12) |
| Ráðsmennska | 3,88 (1,01) 0,755 | 4,99 (0,81) 0,896 | 4,5 (0,533) 0,827 | 5,02 (0,75) 0,718 | 2,39 (0,99) 0,795 | 4,60 (0,81) 0,706 | 4,55 (1,03) 0,807 | 4,91 (0,87) 0,833 | 3,90 (1,14) |
| Heildarmæling allir þættir SLS | 0,908 | 4,65 (0,61) 0,887 | 4,46 (0,747) 0,94 | 4,64 (0,63) 0,943 | - | 4,3 (0,62) 0,926 | 4,19 (0,80) 0,95 | 4,69 (0,68) 0,941 | - |

¹ Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 ² Erla Björk Sverrisdóttir, 2010 ³ Sólveig Reynisdóttir, 2012 ⁴ Þóra Hjörleifsdóttir, 2011 ⁵ Þóra Ákadóttir, 2012

⁶ Hulda Rafnsdóttir, 2012 ⁷ Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012 ⁸ Thelma Kristin Kvaran, 2014 ⁹ van Dierendonck og Nuijten, 2011.

7. Spurningalistinn í heild sinni

1. KÖNNUN Á ÞJÓNANDI FORYSTU

Vinsamlegast merktu við þann reit sem þér finnst best eiga við í núverandi starfi.

((Servant leadership survey). Þýtt og staðfært með góðfúslegu leyfi Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Hollandi).

Vinsamlegast merktu við þann reit sem þér finnst best eiga við í núverandi starfi.

| | <i>Fullyrðing á við næsta yfirmann þinn</i> | Mjög sammála | Sammála | Frekar sammála | Frekar ósammála | Ósammála | Mjög ósammála |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Yfirmaður minn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að hafa stuðning frá yfirmanni sínum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Yfirmaður minn lærir af gagnrýni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12 | Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann gerir fyrir aðra | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa móðgað hann í starfi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Yfirmaður minn er oft snortinn (e. touched) af því sem hann sér gerast í kringum sig | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Yfirmaður minn gerir mig og starfsfélaga mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25 | Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27 | Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 | Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29 | Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 | Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Er eitthvað sérstakt sem þú vilt koma á framfæri til rannsakanda?

2. LÍÐAN ÞÍN Í NÚVERANDI STARFI

Vinsamlegast merktu við þann reit sem þér finnst best eiga við í núverandi starfi.

| | | Aldrei | Nokkrum sinnum á ári eða sjaldnar | Einu sinni í mánuði eða sjaldnar | Nokkrum sinnum í mánuði | Einu sinni í viku | Nokkrum sinnum í viku | Á hverjum degi |
|---|--|--------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Mér finnst ég vera tilfinningalega úrvinda vegna vinnunnar minnar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Mér finnst ég vera útkeyrð/ur í lok vinnudags | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Ég verð þreytt/ur á morgnana af tilhugsuninni að þurfa að fara í vinnuna enn einn daginn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Mér finnst verulegt álag að vinna með fólki allan daginn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Mér finnst ég vera kulnuð/aður vegna vinnu minnar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Mér finnst ég vera svekkt/ur á vinnunni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7 | Mér finnst álagið of mikið á mig í vinnunni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Það veldur mér mikilli streitu að vinna í návígi við fólk | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Mér finnst ég vera komin/n á ystu nöf | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. KÖNNUN Á STARFSÁNÆGJU

Vinsamlegast merktu við þann reit sem þér finnst best eiga við í núverandi starfi.

Starfsánægja í núverandi starfi

| | Mjög ánægð(ur) | Ánægð(ur) | Óánægð(ur) | Mjög óánægð(ur) |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Á heildina lítið hversu ánægð(ur) / óánægð(ur) ertu í núverandi starfi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. BAKGRUNNSSPURNINGAR

Vinsamlegast merktu x í viðeigandi reit

1. Hvert er kyn þitt?

Kvenkyn

Karlkyn

2. Hver er starfsaldur þinn hjá Arion banka?

10 ár eða minna

Meira en 10 ár

3. Ert þú í stjórnunarstöðu?

Já

Nei

4. Hvaða sviði tilheyrir þú?

Áhættustýringu

Rekstrarsviði

Upplýsingatæknisviði

Viðskiptaumsjón

Fjármálasviði

Þróunar- og markaðssvið

Lögfræðisviði

Eignastýringu

Fjárfestingabankasviði

Fyrirtækjasviði

Viðskiptabankasviði

Innri endurskoðun/Regluvörslu/Skrifstofu bankastjóra



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

