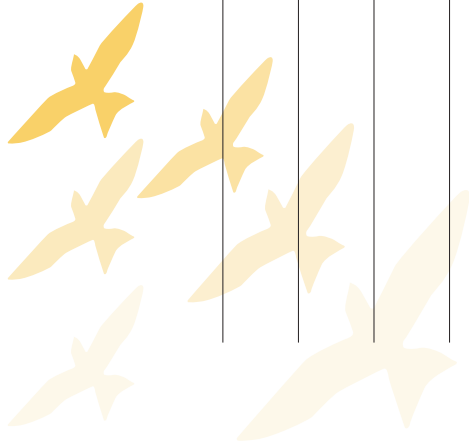


Ráðstefna í Skálholti 14. október 2011



**Þjónandi forysta**  
Servant leadership



## The Greenleaf Center for Servant Leadership Miðstöð um þjónandi forystu

Árið 1964 setti Robert K. Greenleaf á fót miðstöð um þjónandi forystu. Fyrsta heiti miðstöðvarinnar var Center for Applied Ethics en árið 1985 fékk miðstöðin nafnið *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Markmið miðstöðvarinnar er að efla þekkingu og skilning á þjónandi forystu og stuðla að hagnýtingu hugmyndarinnar.



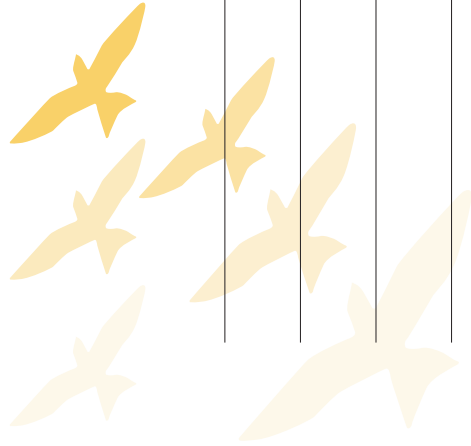
The Greenleaf Center for Servant Leadership er staðsett í Indianapolis. Á heimasíðu miðstöðvarinnar ([www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org)) má finna ýmsar upplýsingar um þjónandi forystu. Meðal annars er þar fræðileg umfjöllun um þjónandi forystu, upplýsingar um þróun hugmyndarinnar og umfjöllun um notagildi hugmyndarinnar í daglegu lífi fólks.

Miðstöðin stendur árlega fyrir ráðstefnu um þjónandi forystu. Ráðstefnan höfðar til starfsfólks, stjórnenda og forystufólks sem og fræðimanna víða um heim. Meðal þeirra sem flutt hafa erindi og stýrt málstofum á ráðstefnunum má nefna James. A. Autry, Ken Blanchard, Stephen Covey, Peter Senge og Margaret Wheatley. Árin 2007 og 2010 kynnti íslenskur fræðimaður niðurstöður rannsóknna sinna á ráðstefnum miðstöðvarinnar.

Miðstöðin hefur gefið út fjölda bóka um þjónandi forystu auk fréttabréfs sem sent er til meðlima. Auk þess rekur miðstöðin umboðsskrifstofu og útvegar fyrirlesara á ráðstefnur og vinnusmiðjur um þjónandi forystu. Miðstöðin stendur fyrir árgangum námskeiðum fyrir stjórnendur og leiðtoga um þjónandi forystu: *Leadership Institute for Education (LIFE)*. Framkvæmdastjóri miðstöðvarinnar er Dr. Kent M. Keith ([www.kentmkeith.com](http://www.kentmkeith.com)).

Náíð samstarf er við miðstöðvar um þjónandi forystu í nokkrum löndum; Greenleaf Center for Servant Leadership, í Bretlandi, Hollandi og Singapur og Þekkingarsetur um þjónandi forystu hér á landi (*Greenleaf Center for Servant Leadership – Iceland*).

Þeir sem vilja gerast meðlimir í samtökunum eða óska eftir upplýsingum um starf miðstöðvarinnar geta sent fyrirspurn þar um til: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 770 Pawtucket Drive, Westfield, IN, 46074.



## Þjónandi forysta

Hugmyndafræðin og nýting þjónandi forystu á sviði heilbrigðismála, menntamála og í fyrirtækjum á almennum markaði.

### Ráðstefna í Skálholti 14. október 2011

Fundarsjóri: Gunnbjörg Óladóttir

#### Dagskrá

11	Ráðstefna sett – Dr. Kristinn Ólason
11:10	Dr. Dirk van Dierendonck, Rotterdam School of Management, Erasmus University. <b>Servant Leadership, a state-of-the-art overview</b>
12:10	Dr. Björn Zoëga, forstjóri Landspítala <b>Landspítali og þjónandi forysta</b>
12:30	Aðalheiður Héðinsdóttir, forstjóri Kaffitárs <b>Sá uppsker mest, sem þjónar best</b>
12:50	Samtal í hópum og hádegisverður í Skálholtsskóla
14:20	Dr. Kasper Edwards Technical University of Denmark (DTU) <b>Servant leadership, psychosocial work environment and performance</b>
15:20	Guðrún Hrefna Guðmundsdóttir, skólameistari Fjölbrotaskólans í Breiðholti <b>Hvernig nýtist hugmyndafræði þjónandi forystu í skólastarfi?</b>
15:40	Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, lektor HÍ og starfsmaður Þekkingarseturs um þjónandi forystu <b>Vigdís Magnúsdóttir - fyrirmynd þjónandi forystu</b>
16	Ráðstefnuslit

Ráðstefnan er tileinkuð minningu Vigdísar Magnúsdóttur sem hefði orðið áttæð á árinu. Vigdís var hjúkrunarforstjóri og forstjóri Landspítala um árabil og mikilvæg fyrirmynd þjónandi forystu hér á landi.

*Samstarfsaðilar: Samtök atvinnulífsins og Arion banki*



Vigdís Magnúsdóttir

## Vigdís Magnúsdóttir 1931 – 2009 Frumkvöðull og leiðtogi heilbrigðisþjónustunnar í 30 ár

Vigdís var hjúkrunarforstjóri Landspítala 1973 til 1995 þegar hún tók við starfi forstjóra Landspítala sem hún gegndi til ársins 1999. Áður hafði hún starfað sem hjúkrunarfræðingur á skurðstofu St. Jósefsspítala í Hafnarfirði, á skurðstofu St. Jósefsspítala Kaupmannahöfn og sem aðstoðarforstjóðkona Landspítala.

Vigdís lauk námi frá Hjúkrunarskóla Íslands árið 1956. Á árunum 1958-1960 var hún við nám og störf á Presbyterian St. Lukes í Chicago í Bandaríkjunum. Síðar fór hún til framhaldsnáms í spítalastjórnun við Norges Høyere Sykepleieskole, Ósló í Noregi, og lauk þar námi í desember árið 1972. Vigdís kom á mikilvægum tengslum íslenskra hjúkrunarfræðinga við fræðimenn í Noregi og Bandaríkjunum.

Árið 1999 var henni falið fyrir hönd sjúkrahúsanna í Reykjavík að kynna sjúklingum, aðstandendum og starfsfólki ný lög um réttindi sjúklinga. Síðustu starfsárin vann hún við hjúkrun á Sjúkrahótel Rauða kross Íslands. Vigdís var í skólanefnd Hjúkrunar-skóla Íslands um árabil, kenndi þar stjórnun sem og í Nýja hjúkrunarskólanum.

Hún gegndi fjölmörgum trúnaðarstörfum á sviði heilbrigðis- og velferðarmála m.a. í stjórn Krabbameinsfélags Íslands, kjörin í heiðursráð félagsins, í stjórn minningargjafasjóðs Landspítala og var formaður fagraðs Rjóðursins, hvíldar- og endurhæfingarheimilis fyrir langveik og fötluð börn. Vigdís var um árabil leiðandi í æskulýðsstarfi KFUM og K í Hafnarfirði. Vigdís var sæmd riddarakrossi hinna íslensku fálkaorðu og var heiðursfélagi Félags íslenskra hjúkrunarfræðinga.

Vigdís var ein af brautryjendum Kristilegs félags heilbrigðisvænna sem stofnað var árið 1952, formaður félagsins 1964-1970, í stjórn Kristilegs félags heilbrigðis-stétta formaður og varaformaður 1990-2009. Vigdís hvatti mjög til stofnunar hreyfingar um þjónandi forystu hér á landi og tók virkan þátt í starfinu fyrstu árin.

## Þekkingarsetur um þjónandi forystu – www.thjonandiforysta.is

Þekkingarsetur um þjónandi forystu starfar samkvæmt samningi við Miðstöð um þjónandi forystu í Indianapolis (*Greenleaf Center for Servant Leadership*). Tilgangur þekkingarsetursins er að kynna hugmyndafræði þjónandi forystu og stuðla að framgangi hennar í íslensku samfélagi. Þekkingarsetrið er leitt af framkvæmdateymi í samstarfi við fjölmennt bakland með fulltrúum víða að úr samfélaginu. Þekkingarsetrið nýtur stuðnings fyrirtækja og stofnana hér á landi og er í samstarfi við aðila í Háskóla Íslands og í Háskólanum á Akureyri varðandi rannsóknir og kennslu.

### Heimasíða

Frá haustinu 2008 hefur verið rekin heimasíðan [www.thjonandiforysta.is](http://www.thjonandiforysta.is) og þar er kynnt efni um hugmyndafræðina og upplýsingar um verkefni hér á landi og erlendis. Á síðunni eru einnig upplýsingar um viðburði á vegum þekkingarsetursins og um bækur um þjónandi forystu sem eru til sölu hér á landi og erlendis.

### Ráðstefnur og málþing

Fyrsta ráðstefnan um þjónandi forystu hér á landi var haldin hér á landi í Skálholti 20. júní 2008. Ráðstefnan var fjölsótt. Þar var hugmyndafræðin kynnt og viðhorf þátttakenda og hugmyndir þeirra til að innleiða hugmyndafræðina hér á landi. Í kjölfar ráðstefnunnar hófst samstarf við Miðstöðina í Indianapolis í Bandaríkjunum sem m.a. fólst í ráðgjöf um efni fyrir leshópa. Fyrstu leshóparnir fóru af stað í kjölfar morgunverðarfundar um þjónandi forystu hjá Samtökum atvinnulífsins 7. október 2008. Haldin hafa verið málþing þar sem hugmyndafræði þjónandi forystu hefur verið kynnt og nýjar rannsóknir á sviðinu.

### Námskeið og kynningarerindi

Námskeið um þjónandi forystu hafa verið haldin fyrir ýmsa hópa auk kynningarerinda. Í mars 2010 var haldið námskeið í Skálholti með Kent M. Keith, framkvæmdastjóra Miðstöðvar um þjónandi forystu í Indianapolis. Kent M. Keith flutti þá einnig opinbert erindi í Háskóla Íslands sem var mjög fjölsótt.

### Rannsóknir

Rannsóknarsamstarf er við Erasmus háskólann í Hollandi og nokkrir meistara-nemar hafa lokið rannsóknum í samstarfi við háskóla hér og háskólann í Hollandi. Fleiri rannsóknarverkefni um þjónandi forystu eru í undirbúningi, t.d. í samstarfi við vísindafólk í Danmörku og Svíþjóð.

[www.thjonandiforysta.is](http://www.thjonandiforysta.is)



Dirk van Dierendonck

### Dirk van Dierendonck Servant Leadership, a state-of-the-art overview

At the start of the second decade of the twenty-first century, the quest for leadership is stronger than ever. Servant leadership may be the answer to the current demand for a more ethical, people-centered leadership where humility, empowerment and contribution are key elements. Coined by Robert Greenleaf in the 1970s, servant leadership may be particularly relevant today because it adds a moral component to transformational leadership and it places explicit attention on the needs of the followers. Although influence is generally seen as the essence of leadership, servant leadership changes the focus of this influence by emphasizing the ideal of service within the leader-follower relationship. The short-term and personal bonus-oriented focus has given way to a long-term societally responsible and sustainability focus. Never before has the call been louder for leadership that is virtuous, while followers seek leaders who lead with behaviors that embrace them as whole individuals.

The purpose of this presentation is to provide an overview of current thinking and empirical research of the determinants, underlying processes and consequences of servant leadership. Academic research on servant leadership is increasingly finding its way into international journals. This research is not without its challenges. Different conceptual models differentiate a wide range of behaviors that all could exemplify the servant-leader. Most of what has been written is prescriptive (what ideally should be done), not enough yet has been descriptive (what is actually happening). This resulted in many interpretations of servant leadership. Not surprisingly, therefore, is that at least seven multi-dimensional and two one-dimensional measures of servant leadership are presently available.

Servant leadership is viewed as a leadership style that is beneficial to organizations by awakening, engaging and developing employees. This presentation will introduce attendees a model that may give more clarity and a deeper insight into the current thinking on servant leadership. Within this model, servant leadership is demonstra-

.....  
ted by empowering and developing people, by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction. A high-quality dyadic relationship, trust and fairness are expected to be the most important mediating process to encourage self-actualization, positive job attitudes, and performance. The presentation will provide a state-of-the-art overview of the current quantitative, qualitative, and conceptual research grounded in the latest insights from academia. It will provide a framework that will help place into perspective the most influential theoretical models and operationalizations and provide concrete approaches for its practical application.

**Dr. Dirk van Dierendonck** is associate Professor of Organizational Behavior at the Rotterdam School of Management. His areas of expertise include leadership (notably servant leadership), positive organizational behavior, leadership development, and measurement development. He is associate editor of International Journal of Servant Leadership, co-founder of the Erasmus Center for Leadership Studies, and co-founder and co-organizer of the New Directions in Leadership Research conference organized by Duke University, Erasmus University, INSEAD, and The Wharton School. Dirk van Dierendonck has published over 60 scholarly articles, books, and book chapters, including –together with Kathleen Patterson – the edited volume *Servant Leadership, developments in theory and research*.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (Eds.), (2010). *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. Hampshire: Palgrave MacMillan.  
Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.  
Van Dierendonck, D. & Nuijten, I (2011). The Servant Leadership Survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.  
Asag-Gau, L. & Van Dierendonck (2011). The Impact of Servant Leadership on Organizational Commitment among the Highly Talented: The Role of Challenging Work Conditions and Psychological Empowerment. *European Journal of International Management*, 5, 463-483.  
Corneia de Sousa, M. & Van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18, 230-239.



*Kasper Edwards*

---

---

### **Kasper Edwards Servant leadership, psychosocial work environment and performance**

Our healthcare system is under increasing pressure to deliver more and better services. In the economic heydays more and better services meant more funding, better equipment and more healthcare workers. The economic downturn has not changed our demand for more and better healthcare services, but we just don't have the resources to solve the problem by increased funding. Cut backs and downsizing has become the order of the day. Still the pressure persists and healthcare systems must deliver more and better healthcare.

This results in rationalization projects often using the principles of lean management. Lean started as the Toyota Production System (TPS) and proved to be a very effective production system with high quality and low lead times. TPS was later rechristened as lean. During the past decade lean has been applied in other sectors e.g. service industries, administration and now healthcare. This naturally leads to the question if lean is at all applicable in healthcare – needless to say there are significant differences between a hospital and car production.

Healthcare also has a pressing need for leadership – at least in a Danish context healthcare is organized less formal and more like self-leading teams. This has the advantage of creating a system that is very flexible and able to solve most problems at the lowest level. However, the flip side of flexibility is low productivity and less use of standards. Such a healthcare system would benefit from servant leadership

.....  
to build on the strength of the self-leading teams but at the same time develop an organization with more leadership - a leadership that would nurture strong collaboration in good processes.

While we find that lean by it-self is not evil and show no measurable on the work environment our attention shifts towards leadership and the management system such as Balanced Scorecard.

A management system is usually accompanied by a management information system that process data and allows top management to access performance and act accordingly. Management systems have a built-in logic that direct how middle or first line managers are supposed to act. Management systems thereby promote a certain type of behavior which supposedly should lead to superior performance.

However, studies show that the same management system can lead to very different performance and this can be attributed to the leadership of the organizational unit.

Social capital is like an invisible hand in an organization. When there is lots of social capital people help and support each other in the day to day business and serves as a form of indirect coordination. Whereas social capital is related to a particular group or organizational unit, the concept of relational coordination is related to roles in an organization e.g. doctors, nurses etc. Both social capital and relational coordination is associated with performance and job satisfaction.

Although we cannot turn a knob and increase social capital and relational coordination it can be influenced through leadership – servant leadership.

**Dr. Kasper Edwards** is a Senior Researcher in psychosocial work environment and performance at the Section for Work, Technology and Organisation, Technical University of Denmark. His research covers lean in healthcare, development of tool that integrate work environment considerations directly into the lean tool. Kasper Edwards supervises three PhD projects in health care on focuses on clinical pathways and two focuses on relational coordination, social capital and performance. Kasper Edwards has been writing about lean and work environment, lean in healthcare, reasons for diagnostic delays, open source software, psychosocial work environment and performance.





Adalheiður Héðinsdóttir

### Sérfræðipekking - eilíff þekkingarleit og nýjungar

- Að koma þekkingu okkar til viðskiptavina og samstarfsfólks.
- Að afla sér nýrrar þekkingar á kaffi, þjónustu og stjórnun.
- Þekking skapar áhrif, viðurkenningu og völd.

### Alúð - Að tengja smáatriðin við heildarmyndina

- Við sköpum notalegt og tilgerðalaust andrúmsloft.
- Við erum kurtets og brosandí.
- Við þjóðum viðskiptavininn velkominn þannig að honum líði vel og þannig að hann finni að hann sé hluti af Kaffitári.
- Við hlustum skilningsrík á viðskiptavininn og komum ábendingum, athugasemdum og upplýsingum hans áleiðis innan fyrirtækisins.
- Við framkvæmum eftir eigin samfæringu með tilliti til þarfa viðskiptavinarins.
- Við berum umhyggju fyrir hverjum manni og hverju verki.

### Fjölmenning - Að bera virðingu fyrir hinu einstaka og samrunna þess við annað

- Við trúum á sýn og eigindir menningar okkar sjálfra en einnig á menningu og viðhorf annarra þjóða.
- Við erum stolt af þjóðlegum áherslum okkar og hvernig þær blandast ljúflega við menningu hinna ýmsu kaffilanda.
- Okkur er umhugað um velferð kaffibóndans og fjölskyldu hans.
- Við látum sköpunargleði og frumkvæði okkar njóta sín á þjóðlegan og alþjóðlegan hátt.
- Við tökum þátt í samfélaginu.

**Adalheiður Héðinsdóttir** forsjóri Kaffitárs er fóstur að mennt. Hún er gift Dr. Eiríki Hilmarsyni lektor við Háskóla Íslands. Saman stofnuðu þau Kaffitár árið 1990. Þau eiga 3 börn. Adalheiður er virk í kaffisamtökunum Specialty Coffee Association of America og er einn af stofnendum Specialty Coffee Association of Europe og Nordic Barista Cup. Hún er alþjóðlegur dómari í Cup of Excellence kaffikeppni og ferðast mikið til kaffiræktunarlanda í Mið og Suður -Ameríku.

### Adalheiður Héðinsdóttir Sá uppsker mest, sem þjónar best.

#### Leiðarijós Kaffitárs

*Kaffitár er leiðandi kaffifyrirtæki á Íslandi sem hefur það að markmiði að veita sem flestum þá ánægju að drekka gott kaffi. Kaffitár færir viðskiptavinum sínum úrvalskaffi frá öllum hornum heimsins og því er kjörorð okkar: **Leggur heiminn að vörum þér.***

Gildin fjögur sem við vinnum eftir eru:

#### Ástríða - Sérfræðipekking - Alúð – Fjölmenning.

#### Ástríða

- Ástríða - að unna því sem við gerum
- Við gerum allt af heilum hug.
- Við tölum í einlægni.
- Við erum trú og heiðarleg.
- Við tökum þátt í starfi fyrirtækisins.
- Við sýnum áhuga og höfum skoðanir.
- Við viljum alltaf gera betur.

.....

hinar hafa verið samskipti, sem hafa byggt á upplýsingagjöf innan spítala og út á við auk endurgjafar til starfsmanna, lausnamiðuð stjórnun þar sem hugsunin er að leysa vandamál sameiginlega og því að treysta starfsfólki til að leysa vandamálin saman ef það er hægt.

Á þessum síðustu tveimur árum hefur einnig verið lögð mikil áhersla á skilvirkka verkferla með það að markmiði að bæta þjónustu, stytta bið og draga úr sóun. Hefur svona hugmyndafræði stundum verið kennd við Lean og er að sjá merki þess í starfsáætlunum Landspítalans 2011-2012 þar sem skilvirkir verkferlar eru eitt af meginmarkmiðum þessara ára. Þetta er einnig að sjá á svokölluðu skorkorti Landspítalans sem birt er á 4 mánaða fresti og þar sem sex atriði falla undir skilvirkka verkferla.



Björn Zoëga

---

## Björn Zoëga Landspítali og þjónandi forysta

Gildi Landspítalans eru **umhyggja**; við berum umhyggju fyrir sjúklingum, samstarfsmönnum og samfélagi okkar, **fagmennska**; við höfum fagmennsku, gagnrýnda þekkingu og öguð vinnubrögð að leiðarljósi, öryggi; við leggjum öryggi sjúklinga, starfsmanna og samfélags til grundvallar í allri þjónustu, **framþróun**; við leggjum áherslu á framþróun þjónustu, þekkingar og tækni.

Hlutverk Landspítalans er að vera sjúkrahús allra landsmanna, aðalsjúkrahús Íslands og háskólasjúkrahús og veitir þess vegna fjölbreytta almenna og sérhæfða heilbrigðisþjónustu auk þess að vera miðstöð menntunar, þjálfunar og rannsóknna á sviði heilbrigðisvísinda. Spítalinn er öryggisnet í eigu og þágu þjóðar.

Síðustu ár hafa verið ár breytinga á Landspítalanum þar sem hugsunin sem við höfum haft í þeirri breytingu er forgangsriðun, einfaldleiki og eftirfylgni og að ýta undir jafningahugsun á spítalanum og með því skapa sterkari liðsheild, sem mun þá færa spítalann áfram á sinni vegferð á erfiðum tímum. Eitt af áhersluefnum í þessum miklu breytingum er dreifstýring, þ.e.a.s. að dreifa valdinu og ábyrgðinni sem því fylgir á fleiri aðila en hingað til hefur verið gert og með því fá fleiri til að taka verkefni til sín. Dreifstýring er ein af meginstöðum í þessum breytingum en

**Dr. Björn Zoëga** er forstjóri Landspítala. Björn var starfandi framkvæmdastjóri lækninga á LSH og sviðsstjóri lækninga skurðlækningsviðs LSH. Hann starfaði sem yfirlæknir á Sahlgrenska sjúkrahúsinu í Gautaborg og gegndi áður ýmsum læknaströfum hérlendis og erlendis. Björn lauk doktorsprófi frá Gautaborgarháskóla og er sérfræðingur í bæklunarskurðlækningum.



trúnaðarhlutverki gagnvart almenningi. Með því að sýna frumkvæði, taka þátt í stefnumótun skólans og vaka yfir því að starfsemin sé í samræmi við opinber fyrirmæli og markaða stefnu geta skólanefndarfulltrúar verið þjónandi leiðtogar í þágu nemenda og fjölskyldna þeirra, atvinnulífs og samfélags.

Skólameistari ber faglega og rekstrarlega ábyrgð á starfsemi framhaldsskóla. Hann getur sjálfur ákveðið stjórnunarlega uppbyggingu skólans og þar með hvernig hann deilir stjórnunarumboði sínu með öðrum. Til að tryggja þjónandi forystu er mikilvægt að takmarka vald hvers og eins. Yfirstjórn er teymi fólks sem tekur ákvarðanir í sameiningu og skólameistarinn er ekki einráður, heldur „fremstur meðal jafningja“ (*primus inter pares*). Hlutverk yfirstjórnar er að búa þannig um hnútana að nám og kennsla í skólanum verði eins farsæl og kostur er. Hugmyndafræði þjónandi forystu veitir dýrmæta leiðsögn um stjórnun þar sem fólk hefur forgang, mikilvægustu þörfum þess er mætt og ýtt undir vöxt og þroska á alla lund.

Hjartað í skólanum er kennslustundin. Tækifærin til að vera þjónandi leiðtogi eru ótalmeiri í kennarastarfinu og geta tekið á sig ólíkar myndir allt eftir efni, aðstæðum og persónuleika hvers og eins. Virk hlustun, auðmýkt, framsýni, innsei, það að trú á einstaklinginn og virkja krafta hans, það að beita rökum til að samfæra, að seija sig í spor nemandans, seija sér markmið og miðla þeim; allt eru þetta tæki sem kennarinn getur notað í kennslustofunni til að ýta undir að nám nemenda beri árangur.

Í framhaldsskóla þar sem margir þjónandi leiðtogar starfa finnur nemandinn fyrir velvild hvert sem hann leitar. Það gildir jafnt á skrifstofu, hjá áfangasjórum, námsráðgjöfum, í bókasafninu, í mötuneyti eða hjá húsvörði. Allir eru reiðubúnir að hlusta eftir þörfum nemandans, virða þær og leggja sitt af mörkum. Þannig getur starfsfólk með sannri og trúverðugri framgöngu sinni verið nemendum mikilvæg fyrirmynd.

Skólinn er kjörinn vettvangur þess að búa fólk undir að þjóna samfélaginu í þeirri merkingu að vera tilbúinn að veita liðsinni sitt og á sama tíma að þiggja af öðrum. Ef það tekst eru allir þegar í senn gefendur og þiggjendur, en jafnvægi þar á milli er forsenda þess að einstaklingur lifi lífi sínu með reisin. Hægt er að leggja drög að slíku uppeldi nemenda t.d. í stuðningi við starf nemendafélagsins, með því að gefa rödd nemenda vægi í ákvarðanatöku innan skólans og með því að koma á mentorakerfi eða öðru sjálfböðnu starfi með styrku utanumhaldi fagfólks.

Áherslur Greenleafs ríma við margt í starfi Fjölbrotaskólans í Breiðholti, þar sem megin gildin eru virðing, fjölbreytni og sköpunarkraftur, ásamt fagmennsku og



Guðrún Hrefna Guðmundsdóttir

## Guðrún Hrefna Guðmundsdóttir Hvernig nýtist hugmyndafræði þjónandi forystu í skólastarfi?

Skólastarf snýst um þjónustu við fólk. Starf kennarans felst í því að greiða götu nemenda, gera það sem þarf til að auka árangur í námi. Kjöræðstæður fyrir þjálfun færni, tileinkun þekkingar, einbeitingu og ígrundun er umhverfi þar sem nemandinn mun líður vel, þar sem hann mætir velvild og hvatningu. Kennari sem er í góðu jafnvægi, ánægður með starf sitt og aðstæður er líklegur til þess að veita nemandinum góðan stuðning í námi. Skóli þar sem bæði nemendum og starfsfólki líður vel mun skila til samfélagsins einstaklingum sem smita frá sér jafnvægi og vellíðan. Þannig getur skólastofnun, sem tekur þjónustuhlutverk sitt gagnvart nemendum og starfsfólki alvarlega, átt þátt í því að bæta samfélagið til lengri tíma lítið.

Hugmyndafræði þjónandi forystu, eins og hún birtist í ritum Roberts Greenleafs, felur í sér djúpan skilning á því hvað manneskjan þarf til að vaxa, dafna og njóta þess að vera til, hvort heldur er með sjálfri sér eða í samfélagi við annað fólk. Hér verður reynt að lýsa því hvernig íslenski framhaldsskólinn getur veitt starfsfólki og nemendum tækifæri til að gerast þjónandi leiðtogar í þeim anda sem lesa má um hjá Greenleaf í greinunum: *The Servant as Leader*, *The Institution as Servant*, *The Trustees as Servants* og *Servant Leadership in Education*.

Fulltrúar í stjórnun og ráðum stofnana og fyrirtækja gegna lykilhlutverki sem þjónandi leiðtogar í samfélaginu. Skólanefndarfulltrúar framhaldsskólanna eru í



.....  
Í störfum sínum var Vigdís dýrmæt fyrirmynd þjónandi forystu og hafði með ein-  
stökum leiðtogaþæfileikum afgerandi áhrif á þróun heilbrigðisþjónustunnar. Vigdís  
leiddi flókna og yfirgripsmikla starfsemi Landspítala af fagmennsku og öryggi.  
Hún hafði sleppa hæfileika til að mæta fólki og efla það til góðra verka. Hún hlust-  
aði af alúð, trúði á eiginleika starfsfólks og treysti fyrir verkefnum. Vigdís sýndi  
skjólstæðingum og starfsfólki sérstaka umhyggju og var um leið staðföst og hrein-  
skilin og nýtti aðferð sem kalla má ástríkan aga.

Vigdís kunnir þá list að flétta saman hógvæð og hugrekki og með því tókst henni  
að skapa traust og laða fram það besta hjá hverjum og einum. Hún nágaðist hvern  
einstakling á hans forsendum og skapaði traust í samskiptum. Vigdís hafði einlæga  
trú og brenin var henni meginstyrkur í daglegum störfum. Hún var einn af frum-  
kvöðlum og leiðtogum Kristilegs félags heilbrigðisstétta sem beitti sér fyrir því að  
annast væri um andlegar og trúarlegar þarfir skjólstæðinganna og studdi með ráð  
og dád starf presta og djákna á sjúkrahúsum. Vigdís átti drjúgan þátt í að kapellur  
eru hluti af þjónustu á Landspítala.

Vigdís Magnúsdóttir var mikilvægur frumkvöðull að ýmsum framfarumálum innan  
hjúkrunar hér á landi. Hún kom á dýrmætum tengslum við erlenda sérfræðinga til  
að efla þróun hjúkrunar og studdi af heilum hug háskólamenntun og rammsóknir  
í hjúkrun. Í störfum sínum á Landspítala var hún brautryðjandi hjúkrunarskrán-  
ingur, einstaklingsmiðaðrar hjúkrunar og fræðslu til sjúklinga. Vigdís var fyrir-  
mynd hjúkrunarfræðinga og minnti stöðugt á að fyrsta hugsunin væri alltaf hjá  
sjúklingnum. Vigdís kenndi verðandi hjúkrunarfræðingum lýðræðislega sjórnun  
og siðfræði sjórnunar og lagði þannig grunn að farsælli stjórnun heilbrigðisþjón-  
ustunnar í anda þjónandi forystu.

**Dr. Sigrún Gunnarsdóttir** er lektor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og  
starfsmaður Þekkingarseturs um þjónandi forystu. Sigrún starfaði á Landspítala um  
árabil við gæðastjórnun, starfsmannamál og stjórnendaráðgjöf. Sigrún var verkefni-  
isstjóri Heilsueflingar hjá heilbrigðis- og tryggingamálaráðuneyti og landlæknis-  
embættinu og var deildastjóri við Heilsugæslustöðina á Seltjarnarnesi. Sigrún lauk  
doktorsprófi með áherslu á lýðheilsu og sjórnun frá London School of Hygiene  
and Tropical Medicine og meistaraþrófi í hjúkrun frá Háskóla Íslands.



Sigrún Gunnarsdóttir

---

### Sigrún Gunnarsdóttir Vigdís Magnúsdóttir - fyrirmynd þjónandi forystu

Vigdís Magnúsdóttir var leiðtogi heilbrigðisþjónustunnar í meira en þrjátíu ár.  
Hjúkrunarforstjóri Landspítala 1973 til 1995 og þá forstjóri Landspítala til ársins  
1999. Hún var farsæll leiðtogi og naut hvarvetna virðingar og trausts. Þegar litíð  
er til hugmynda Robert Greenleaf um þjónandi forystu er eins og Vigdís hafi fylgt  
hugmyndum hans liða fyrir lið, skref fyrir skref í öllum störfum. Samanlega þekkti  
Vigdís þjónandi forystu en ritum Greenleaf kynntist hún árið 2006. Hún heillaðist  
strax af hugmyndunum enda endurspegla þær lífssýn hennar um gildi kærleika,  
lýðræðis og þjónustu.

Vigdís grundvallaði líf sitt á kristinni trú og hafði einlægan vilja til að mæta þörfum  
annarra. Hún hafði yfirgripsmikla þekkingu og var fagnaður fram í fingurgóma.  
Hún hafði sterka löngun til að efla eigin þekkingu og þekkingu samstarfsfólks síns,  
einkum um árangursríkar aðferðir í hjúkrun og stjórnun. Hún hafði yfirgripsmikla  
þekkingu á sínu sviði og þroskaði innsei sitt með lestri, samtali og ritum erinda og  
pistla. Vigdís fylgdist með nýjum hugmyndum og var óþreytandi að hvetja sam-  
starfsfólk sitt til að leita aukinnar þekkingar og þjálfunar til hagsbóta fyrir starfs-  
hætti heilbrigðisþjónustunnar og skjólstæðinga hennar.

---

## Sigrún Gunnarsdóttir Hugmyndir Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu

Robert K. Greenleaf gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970, *The Servant as Leader*, sem er álitid grundvallarrit um stjórnun og forystu. Ritid hefur verið gefið út í hundruðum þúsunda eintaka og þýtt á mörg tungumál.

### Í fyrsta lagi þjónn

Hvati Greenleaf til að setja fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu árið 1970 var leiðtogakreppa þess tíma í Bandaríkjunum. Greenleaf leit svo á að úrbættur væri felust í því að fleiri einstaklingar taki að sér hlutverk þjónsins, sýni samferðafólki umhyggju og hafi frelsi, gildismat og hagsmuni þeirra í öndvegi. Greenleaf tekur fram að hugmyndir hans feli í sér margt sem líta má á sem mótsagnir en það sé einmitt kjarni málsins í þjónandi forystu. Greenleaf lýsir hugmyndum sínum svo í hnotskurn:

*Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Það byrjar með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna, að þjóna fyrst. Síðar leiðir meðvitund ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða. ... Munurinn felst í því að þjónninn leitast við að mæta helstu þörfum þeirra sem hann þjónar. Besti prófsteininn á þetta, og jafnframt sá þvngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhaustari? Fá þau meiri víska, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? Og jafnframt, munu þau sem minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, ekki verða fyrir meira ójafnræði? (Greenleaf 1970 / 2008, bls. 15).*

Greenleaf skrifar um hugmyndir sínar í formi ritgerða en ekki t.d. í löngum bókum. Þetta form er í takt við áherslur hans um gildi þess að spara orð. Þjónandi leiðtogi notar ekki fleiri orð en þarf til að viðmælandi getið meðtekið inntak þess sem sagt er frá. Þrátt fyrir knappan stíl eru ritgerðir Greenleaf skrifaðar af innsæi og djúpum skilningi.

### Þjónninn Leó

Bók Hermann Hesse, *Journey to the East*, um þjónninn Leó hafði djúpstæð áhrif á móton hugmyndar Greenleaf um þjónandi forystu (Greenleaf, 1995a, bls. 17 – 20). Saga Hesse um Leó segir frá þilagrímum á langri vegferð til austurlanda og

.....  
hvernig þeir tókust á við ýmsa erfiðleika með hjálp Leó sem var þjónn þeirra. Leó mætti veraldlegum þörfum þilagrímanna um leið og hann uppörvaði þá og gladdi með anda sínum og söng. Hið raunverulega hlutverk þjónsins var tvíþætt, að þjóna og veita hópnum forystu. Leó var fyrst og fremst þjónn, löngun hans og vilji til þjónustu við þilagrímanna var raunveruleg og sönn.

### Einlægur áhugi

Einlægur áhugi á hugmyndum og hag er annarra er grunnstef þjónandi forystu. Áhugi forystunnar beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf, 1970/2008; 1978; 1995). Góð hlustun er skýrasta merkið um einlægán áhuga og vilja til að kynna hugmyndum annarra og efla hag þeirra. Greenleaf lýsir því svo í fyrsta riti sínu (1970/2002) að fyrstu viðbrögð hjá sönnum þjóni sé að hlusta, hlusta á viðhorf, skoðanir og hugmyndir. Þetta er jafnframt eitt aðaleinkenni þjónandi leiðtoga og oft það mikilvægasta sem þjónandi leiðtogi þjálfar til að ná góðum árangri í störfum sínum. Slík þjálfun felur ekki síst í sér aga, þ.e. að þjálfar sig í að hlusta og meðtaka.

Sjálfþekking er jafnframt einn af grunnþáttum þjónandi forystu. Sjálfþekking snýst um vitund um eigin styrkleika og veikleika, markmið og hugsjónir og áhrif eigin orða og athafna (Greenleaf, 1978). Verkefni leiðtogs er að efla innri styrkleika með þekkingarleit og ígrundun. Góður undirbúningur og ígrundun eru lykll að árangri þjónandi forystu. Til þess að geta sinnt verkefnum sínum er mikilvægt fyrir leiðtogam að draga sig í hlé og styrkja þannig möguleikana til ígrundunar. Forysta og ákvarðanir byggja ekki bara á rökvísni og staðreyndum heldur þarf leiðtogi að efla eigin vitund og innsæi með ígrundun og sjálfþekkingu (Greenleaf, 1995).

### Hugsjón

Greenleaf álitur hugsjón, tilgang og markmið hafa sérstaka og djúpa merkingu í starfi fyrirtækja og stofnana. Hugsjón og hugmyndir sameina fólk, gefa starfi þeirra merkingu, glæða von og móta sýn til framtíðar. Leiðtogi er þjónn sameiginlegra hugmynda starfsfólks og hann er líka þjónn hugsjónarinnar. Greenleaf lítur á það sem alvarlegan brest ef leiðtogi er ekki fær um að sjá til framtíðar. Hlutverk leiðtogs er að hafa sterka tilfinningu fyrir því sem fram fer hverju sinni, hver staðan er í nútíð og um leið að vera fær um að horfa fram á veginn, segja til um hvað sé líklegast að framtíðin beri í skauti sér.

### Þjónandi forysta og hugmyndir annarra fræðimanna

Þegar litið er til kenninga og rita um stjórnun og forystu síðustu áratugi má sjá



.....

hversu margt er sameiginlegt með hugmyndum Greenleaf og þekktum kenningum og hugmyndum annarra fræðimanna á sviðinu. Ósagt skal látið um tilurð tengslanna enda líklega fjölþætt og gagnkvæm áhrif höfundanna. Um leið og hugmyndirnar eru tengdar er ljóst að þjónandi forysta er einstök að því leyti að leiðtogi er fyrst og fremst þjónni.

#### **Peter Drucker - Þekkingarstarfsmenn**

Sjá má sterk tengsl þjónandi forystu og hugmynda Peter Drucker (1909 – 2005). Á svipaðan hátt og Greenleaf leggur Drucker áherslu á að stjórnendur greini og þekki þarfir og áhuga samstarfsfólks. Verkefni leiðtoga sé að skapa samtal sem felur í sér skoðanaskipti og hvatningu (2001). Annar sameiginlegur þáttur er að starfsfólk fái tækifæri til að læra, vaxa og dafna í starfi. Greenleaf lítur á þetta sem prófstein þjónandi forystu (1970/2008, bls. 15) og Drucker (1999) setti fram grundvallarhugmynd um þekkingarstarfsmenn (*knowledge workers*). Þekkingarstarfsmenn kjósa samvinnu og þátttöku í sjómun fyrirtækja. Hver og einn starfsmaður hefur mikilvægu hlutverki að gegna, hugmyndir allra eru mikilvægar fyrir skipulag og stjórnun fyrirtækisins.

#### **Frederick Hertzberg – Innri starfshvöt**

Hugmyndir Frederick Hertzberg (1923 – 2000) um innri starfshvöt (*intrinsic motivation*) eru nátengdar þjónandi forystu. Hertzberg (1959) sýndi með rannsóknnum sínum að starfsánægja er háð bæði innri og ytri hvötum. Ytri hvatar vísa til efnislegra viðurkenningar og aðstæðna en innri starfshvöt vísar til starfsins sjálfs, ábyrgðar, viðurkenningar og tækifæri til vaxtar. Innri starfshvöt eflist vegna tengsla og vitundar um tilgang og gildi verkefna fyrir starfsmanninn. Hertzberg sýndi að skortur á ytri hvötum getur valdið óánægju í starfi en starfsánægjan skapast vegna innri hvata og þegar þörfinni fyrir að vinna gott verk er fullnægt og starfsmaðurinn fær viðurkenningu á því að starf hans hefur verðugan tilgang. Hér má greina samhljóm við skrif Greenleaf um mikilvægi markmiða og tilgangs og að hlutverk þjónandi leiðtoga sé að skapa samstöðu um sameiginlegan draum sem eru forsendur lífsgæða starfsfólksins og árangurs fyrirtækja (1978).

#### **Umbreytandi forysta - Bernard Bass**

Margir höfundar hafa bent á sterk tengsl þjónandi forystu og umbreytandi forystu (*transformational leadership*), t.d. Dirk van Dierendonck (2010). Hvatning og efling starfsfólks eru þar sameiginlegir grundvallarþættir. Bernard Bass (1925 – 2007) var leiðandi á sviði umbreytandi forystu. Bass (1998) lýsir hvernig þarfir og hugmyndir starfsfólks eru þungamiðja forystunnar og hlutverk hins umbreytandi

.....

leiðtoga er að greina þarfirnar og mæta þeim um leið og hann gefur stefnu og sýn. Í umbreytandi forystu er meginhlutverk leiðtogans að hvetja og efla starfsfólk til að ná markmiðum fyrirtækis og starfsfólkið uppfyllir markmið fyrirtækis um leið og það vinnur að eigin starfsþróun. Þjónandi leiðtogi hvetur einnig og eflir en hefur hins vegar augun fyrst og fremst á þörfum starfsfólks og þannig er árangur fyrirtækis tryggður (Bass, 2000).

#### **Tilfinninga- og félagsgreind - Daniel Goleman**

Tengsl eru á milli þjónandi forystu og kenninga Daniel Goleman (f. 1946) um tilfinningagreind (*emotional intelligence*) og félagsgreind (*social intelligence*). Goleman (2006) lítur á þetta tvennt sem mikilvæga eiginleika góðs leiðtoga sem með þekkingu og næmi verður fær um að hafa áhrif á eigin tilfinningar og annarra. Hann sýnir viðmældum sínum skilning, hvetur og leiðbeinir. Leiðtogi hefur samfæringarkraft og opnar augu samstarfsfólks fyrir tilgangi starfa og hugsjóninni. Greenleaf lýsir á svipaðan hátt hversu mikilvægt er fyrir leiðtoga að draga sig í hlé og ígrunda til að styrkja eigin vitund og vera fær um að skynja og mæta þörfum annarra og nýta samfæringarkraft sem mikilvægasta valdið (1995).

#### **Félagsauður - Robert David Putnam**

Sýnt hefur verið fram á að þjónandi forysta á margt sameiginlegt með hugmyndafræðinni um félagsauð (*social capital*). Robert David Putnam (f. 1941) er lykilhöfundur um félagsauð og skrifar um gildi trausts, samstöðu, samvinnu, sameiginlegra hagsmuna og sameiginlegrar ábyrgðar. Þessir þættir skapa félagsauð sem er grundvöllur árangurs og ánægju á vinnustöðum og í samfélaginu í heild sinni (Putnam, 2000). Samstaða og ábyrgð af þessu tagi eru einnig grundvallarþættir í þjónandi forystu sem koma fram víða í ritum Robert Greenleaf.

#### **Tilvistarspeki**

Margt bentir einnig til þess að hugmyndaheimir tilvistarspeki hafi haft áhrif á móturn hugmynda Robert Greenleaf um þjónandi forystu enda frelsi, val og ábyrgð sameiginleg grunnstef beggja. Greenleaf (1970/2002) leit á frelsi og sjálfræði einstaklinganna sem prófstein á þjónandi forystu (bls. 15). Á sama hátt einkennist tilvistarstefnan af frelsi og ábyrgð og tilvist sem mótafst af sambandi mannsins við sjálfan sig, hvernig hann skynjar möguleika sína og heiminn. Með því að skilja möguleika, taka ákvörðun og bera ábyrgð á gjörðum sínum nýtir einstaklingurinn frelsi sitt og hafnar um leið valdboði annarra (Sartre, 1958; Villhjálmur Árnason, 1997). Auðmýkt er nauðsynleg fyrir þann sem vill kynnast hugartheimi samferða-

.....  
fólks og veita þeim stuðning til þroska og vaxtar. Sören Kierkegaard orðaði þennan leyndardóm árið 1848 á eftirminnilegan hátt og orð hans geta sannanlega líka verið einkunnarorð þjónandi leiðtoga:

*En öll sönn hjálparlist hefst með auðmykt. Hjálparim verður fyrst að vera auðmjúkur gagnvart þeim sem hann vill hjálpa og þar með að skilja að það að hjálpa er ekki hið sama og að drottna, heldur að þjóna, það að hjálpa er ekki að hafa völd og stjórn, heldur þolinmæði, það að hjálpa er vilji og fúsleiki til þess að viðurkenna það að geta haft rangt fyrir sér og viðurkenning á því að maður skilur ekki alltaf það sem him skilur.*

Sören Kierkegaard, (1848, bls. 34).

### Fjölþátta hugmyndafræði

Inntak þjónandi forystu er samþáttun margra kenninga í stjórnun og forystu og jafnframt byggð á siðferðilegum, trúarlegum og heimspekilegum grunni. Greenleaf þekkti vel og ígrundaði trúarlegan hugmyndaheim. Hann var sjálfur kvekari sem mótaði lífsstíl hans og hugmyndir um þjónandi forystu, t.d. um gildi ígrundunar og innri fríðar (Greenleaf, 1995a).

### Helstu heimildir

Bass, B. M. (2000). The future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 19-37.  
Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates  
Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business  
Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Harper Collins.  
Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.  
Goleman, D. (2006). *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. New York: Random House.  
Greenleaf, R. K. (1995). Reflections from Experience. Í Spears, L. C. (ritstj.), *Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.  
Greenleaf, R. K. (1972;2009). *The Institution as Servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.  
Greenleaf, R. K. (1978). *The Leadership Crisis. A Message for College and University Faculty*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.  
Greenleaf, R. K. (1970, 1991, 2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.  
Herzberg, F., Mausner, F., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.  
Kierkegaard, S. (1848). *Synspunktet for min forfatterskap*. Kaupmannahöfn.  
Sartre, P. (1958). *Being and nothingness: An essay on phenomenological ontology*. Northampton: John Dickens & Co.  
Vilhjálmur Arnason (1997). *Broadflugur*. Reykjavík: Háskólaútgáfan, Rannsóknarstofnun í siðfræði.



### Ráðstefna um þjónandi forystu í Skálholti 14. október 2011

**Umsjón og framkvæmd:** Þekkingarmiðstöð um þjónandi forystu (Greenleaf Center for Servant Leadership, Iceland), Starfar samkvæmt samningi við Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield, IN, USA.

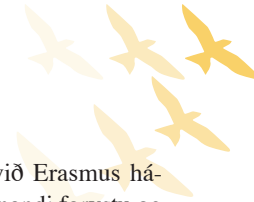
**Undirbúningshópur:** Guðrún Hrefna Guðmundsdóttir, Kristinn Ólason og Sigrún Gunnarsdóttir.

**Umsjón með útgáfu ráðstefnurits:** Sigrún Gunnarsdóttir

[www.thjonandforysta.is](http://www.thjonandforysta.is)

*Samstarfsaðilar 2011:* Arion banki, Samtök atvinnulífsins.





## Líkan Dirk van Dierendonck um þjónandi forystu

Dirk van Dierendonck stýrir rannsóknum um þjónandi forystu við Erasmus háskólann í Hollandi. Hann hefur sett fram líkan um helstu þætti þjónandi forystu og byggir þar fyrst og fremst á ritum Robert Greenleaf. Rannsóknir van Dierendonck sýna að afrakstur þjónandi forystu er einkum starfsandi sem byggir á valddreifingu og árangurinn felst í uppbyggilegum samskiptum, starfsánægju, árangri í starfi og samfélagslegri ábyrgð.

### Einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt líkani Dirk van Dierendonck (2011)

1. Þáttur	Inntak hvers þáttar
Efling / styrking starfsfólks Empowerment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hlusta á fólk af alúð</li><li>• Ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi</li><li>• Hvetja fólk til að taka ákvarðanir í eigin efnum</li><li>• Virða fólk; einstaklingsþroska og getu hvers og eins</li><li>• Veita upplýsingar greiðlega og hvetja fólk til að deila upplýsingum</li></ul>
Auðmýkt og hógværð Humility Standing back	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hógværð, láta lítið fyrir sér fara, halda sér til hlés þegar hæfir</li><li>• Viðurkenna að geta notið góðs af sérfræðipækkingu annarra</li><li>• Leita eftir framlagi annarra, aðvela öðrum að standa sig</li><li>• Setja hagsmuni annarra framar sínum</li><li>• Sýna ábyrgð gagnvart þeim og því sem manni er treyst fyrir</li></ul>
Trúverðugleiki / falsleysi Authenticity	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tjá sig í samræmi við raunverulegar hugsanir og skoðanir</li><li>• Halda sig við ákveðnar siðferðisreglur og standa við orð sín</li><li>• Vera sýnileg/ur innan stofnunarinnar, vinnustaðar</li><li>• Vera heiðarleg/ur, opin / berskjaldaður</li><li>• Koma fram á eigin forsendum frekar en forsendum stöðunnar</li></ul>
Gagnkvæm viðurkenning / taka við fólki Interpersonal acceptance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geta skilið tilfinningar, skoðanir og afstöðu annarra</li><li>• Fyrirgefa þrátt fyrir misgerðir, skoðanamun eða mistök</li><li>• Geta lært af mistökum og gagnrýni</li><li>• Skapa andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju</li><li>• Fólki tekið á eigin forsendum og mistök umborin</li></ul>
Samfélagsleg ábyrgð / ráðsmennska Stewardship	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vilji til að þjóna frekar en að stjórna og sinna eigin hagsmunum</li><li>• Vilji til að bera ábyrgð á stofnun í heild og gagnvart samfélaginu</li><li>• Vera öðrum fyrirmynd</li><li>• Örva aðra til að vinna að sameiginlegum hagsmunum, hugsjón</li><li>• Ábyrgð gagnvart samfélagi, hollustu og samvinnu hópa</li></ul>
Skýr stefna Providing direction Courage Accountability	<ul style="list-style-type: none"><li>• Búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast af þeim</li><li>• Gera starf sveigjanlegt og að henti hæfileikum og þörfum starfsmanns</li><li>• Kalla hvern og einn til ábyrgðar við hæfi</li><li>• Geta gert það sem gera þarf óháð viðhorfum annarra</li></ul>

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261