
VIÐSKIPTASVIÐ

Þjónandi forysta og starfsánægja

Rannsókn á íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Steinar Örn Stefánsson

Leiðbeinandi: Sigrún Gunnarsdóttir

Haustönn – 2015



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Staðfesting lokaverkefnis til meistaragráðu

Lokaverkefnið

Þjónandi forysta og starfsánægja: Rannsókn á íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum

eftir

Steinar Örn Stefánsson, Kt. 220781-5269

hefur verið metið og varið á málsvörn
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst
og hefur hlotið lokaeinkunnina _____ .

Stimpill skólans

ÚTDRÁTTUR

Krafa samtímans hefur veið að stjórnunarhættir fyrirtækja lagi sig að gömlum og hefðbundnum gildum þar sem heiðarleiki traust og heilindi eru höfð í fyrirrúmi. Að sama skapi hefur nýsköpun verið mikið til umræðu síðustu misseri og oftast en ekki bent á nýsköpunar- og sprotafyrirtæki sem mótvægi við hinar hefðbundnu stoðir í íslensku efnahagslífi. Fyrri rannsóknir hafa sýnt að jákvæð tengsl eru á milli þjónandi forystu og starfsánægju. Tilgangur þessarar ritgerðar var að leggja mat á vægi þjónandi forystu innan íslenskra nýsköpunarfyrirtækja og kanna hversu ánægðir starfsmenn þeirra væru í starfi. Einnig var rannsakað hvort tengsl væru annars vegar á milli þjónandi forystu og starfsánægju og hins vegar á milli þjónandi forystu og bakgrunns starfsmanna. Spurningakönnun var lögð fyrir starfsmenn fjölbreyttra nýsköpunarfyrirtækja og alls svöruðu 107 manns. Mat var lagt á þjónandi forysta var með mælitækinu *Servant Leadership Survey* sem byggist á 30 atriða spurningalista og mælir einnig undirþætti þjónandi forystu.

Niðurstöður benda til þess að vægi þjónandi forystu í íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum sé talsvert eða 4,3 á kvarða frá einum og upp í sex. Starfsánægja var einnig mikil en rúmleg 80% þátttakenda voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Þá sýna niðurstöður einnig að mikil marktæk fylgni er á milli heildarmælingar þjónandi forystu og starfsánægju auk þess sem marktæk fylgni er milli sjö af átta undirþáttum þjónandi forystu og starfsánægju. Niðurstöður gefa til kynna að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á starfsánægju og ástæða sé til þess að auka vægi hennar hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum.

Lykilorð: Þjónandi forysta, nýsköpun, starfsánægja, leiðtogamennska, stjórnun

ABSTRACT

Contemporary view on leadership is the management should be increasingly based on classic values like honesty, trust and integrity. At the same time innovation has been named as a new pillar in the Icelandic economy. Previous studies have shown that there is a correlation between servant leadership and job satisfaction. The aim of this paper is to measure servant leadership and the level of job satisfaction in Icelandic innovative companies. The correlation between servant leadership and job satisfaction is also estimated as well as the relationship between servant leadership and the background of the sample. A sample based of 107 employees of diverse innovative companies completed a questionnaire. Servant leadership was measured using the *Servant Leadership Survey* which is based on 30 questions or statements.

Results indicate the level of servant leadership in Icelandic innovative companies is significant or 4,3 on a scale from one to six. Job satisfaction was also high but over 80% of respondents were satisfied or very satisfied with their jobs. Results also indicate that there is a significant correlation between servant leadership and job satisfaction as well as between most servant leadership sub factors and job satisfaction. Results indicate that by increasing servant leadership in their management innovative companies can increase job satisfaction of it's employees.

Keywords: Servant Leadership, Innovation, Job Satisfaction, Management

ÞAKKIR

Ég vil fyrst og fremst þakka forsvarsmönnum þeirra fyrirtækja sem veittu leyfi fyrir þátttöku í þessari rannsókn og öllum þeim starfsmönnum sem svöruðu könnuninni. Án góðrar þátttöku þeirra hefði þetta verkefni aldrei orðið að veruleika.

Leiðbeinandi minn, Sigrún Gunnarsdóttir, fær mínar bestu þakkir fyrir alla leiðsögnina, yfirlesturinn og athugasemdirnar. Efast ég stórlega að betri leiðbeinanda sé hægt að finna.

Að lokum vil ég þakka fjölskyldunni minn fyrir allt. Huldís kona mín fær sérstakt hrós fyrir takmarkalausan stuðning í þessu námi. Börnunum mínum, Kristínu Birnu og Stefáni Þór, vil ég þakka fyrir að minna mig daglega á tilganginn með öllu þessu brólti.

Steinar Örn Stefánsson

EFNISYFIRLIT

Útdráttur	4
Abstract	5
Þakkir	6
1. Inngangur	10
1.1. Lýsing á viðfangsefni	11
1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið	13
1.3. Fræðileg nálgun, helstu kenningar	14
1.4. Kynning á aðferðafræði rannsóknar	16
1.5. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni	16
1.6. Uppbygging ritgerðar	17
2. Fræðilegur bakgrunnur	19
2.1. Þjónandi forysta	19
2.1.1. Upphaf og saga þjónandi forystu	20
2.1.2. Einkenni þjónandi forystu	21
2.1.3. Þjónandi forysta og lykilkenningar leiðtogamennsku	26
2.1.4. Staðsetning þjónandi forystu innan leiðtogafræðinnar	30
2.1.4.1. Þroskamiðaðar kenningar og þjónandi forysta	31
2.1.4.2. Umbreytandi forysta og þjónandi forysta	34
2.1.5. Gagnrýnisraddir á þjónandi forystu	36
2.2. Sköpun og nýsköpun	37
2.2.1. Sköpun og stjórnun	39
2.2.2. Skapandi vinna og þjónandi forysta	40
2.3. Ánægja í starfi	43
2.3.1. Áhrifapættir starfsánægju	45
2.3.2. Sköpun og starfsánægja	47
2.3.3. Starfsánægja í nýsköpunarfyrirtækjum og líkum fyrirtækjum	48
2.3.4. Rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju	50
3. Aðferðafræði rannsóknar	56

3.1.	Tilgangur og rannsóknarspurningar	56
3.2.	Hönnun rannsóknar.....	56
3.2.1.	Rannsóknaraðferð.....	57
3.2.2.	Spurningakannanir.....	57
3.3.	Mælitæki.....	58
3.3.1.	Servant Leadership Survey, SLS	58
3.3.2.	Starfsánægjuspurning	59
3.3.3.	Bakgrunnsspurningar.....	59
3.4.	Framkvæmd rannsóknar	60
3.4.1.	Þátttakendur.....	60
3.4.2.	Öflun gagna	62
3.5.	Greining gagna	63
3.6.	Siðferðisleg álitamál og aðgengi að gögnum	64
3.7.	Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknar	64
3.8.	Staða rannsakanda innan rannsóknar	65
4.	Niðurstöður.....	67
4.1.	Þátttakendur.....	67
4.2.	Vægi þjónandi forystu	68
4.3.	Ánægja í starfi	69
4.4.	Samband þjónandi forystu og starfsánægju	70
4.5.	Tengsl þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda.....	71
5.	Umræður og ályktanir.....	74
5.1.	Úrtak og þátttakendur	74
5.2.	Vægi þjónandi forystu í íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum	75
5.3.	Tengsl þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda.....	77
5.4.	Ánægja í starfi	77
5.5.	Samband þjónandi forystu og starfsánægju	79
5.6.	Styrkleikar og veikleikar rannsóknarinnar	79
5.7.	Tillögur að áframhaldandi rannsóknnum	80
5.8.	Ályktanir og tillögur til úrbóta.....	81

6. Lokaorð.....	83
Heimildaskrá	84
Viðaukar.....	99
Viðauki 1 – Kynningarbréf til fyrirtækja	99
Viðauki 2 – Kynningarbréf til þátttakenda	100
Viðauki 3 – Ítrekunarbréf til þátttakenda	101
Viðauki 4 – Móttaka tilkynningar til persónuverndar	102
Viðauki 5 - SLS mælitækið í heil og undirþættir	103
Viðauki 6 – Tengsl þjónandi forystu og kyns/aldurs	105

TÖFLUSKRÁ

<i>Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda.....</i>	<i>68</i>
<i>Tafla 2. Vægi þjónandi forystu og undirþátta, staðalfrávik, áreiðanleikastuðlar og fjöldi svarenda</i>	<i>69</i>
<i>Tafla 3. Starfsánægja</i>	<i>70</i>
<i>Tafla 4. Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu.....</i>	<i>71</i>
<i>Tafla 5. Tengsl heildarmælingar þjónandi forystu og bakgrunnsbreyta</i>	<i>71</i>
<i>Tafla 6. Tengsl þjónandi forystu og starfsaldurs (hækkandi).....</i>	<i>72</i>
<i>Tafla 7. Tengsl þjónandi forystu og háskólaprófs.....</i>	<i>73</i>

1. INNGANGUR

Krafa samtímans undanfarin ár hefur verið að stjórnunarhættir fyrirtækja lagi sig að gömlum og hefðbundnum gildum þar sem heiðarleiki, traust og heilindi eru höfð í fyrirrúmi í hvívetna. Efnahagshrunið haustið 2008 og eftirfylgjandi afleiðingar þess voru vakning fyrir marga að stjórnunarhættir byggðir eingöngu á skammtímahagnaðarvon, blekkingum og skort á tengslum við mannlega þætti væru ekki endilega þeir bestu. Í skýrslu Rannsóknarnefndar Alþingis um hrun bankakerfisins kom meðal annars fram að skortur á góðu siðferði og fagmennsku, svik, óheiðarleiki og græðgi hafi spilað stóran þátt í falli bankanna (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Slík vinnubrögð voru ekki einskorðuð við íslensku bankana heldur var viðhorf til viðskipta og stjórnunar að miklu leyti byggt á græðgi og slæmu siðferði. Þá er skilningur manna einnig að opnast fyrir því að heiðarleiki og gott siðferði við stjórnun fyrirtækja þarf ekki að útiloka velgengni, hagnað og arðgreiðslur til eigenda þeirra. Fjölmarginir fjárfestingasjóðir hafa sprottið upp sem sérhæfa sig í fjárfestingum í fyrirtækjum sem eru sjálfbær og sýna samfélagslega ábyrgð. Fjölmarginir rannsóknir síðastliðin ár hafa sýnt að fyrirtæki með slík gildi að leiðarljósi skila ekki síðri eða jafnvel betri afkomu þegar litið er til hefðbundinna rekstrarlegra mælikvarða líkt og tekjustreymis og stöðugleika hlutabréfa (Clark, Feiner og Viehs, 2015).

Nýsköpun hefur verið mikið til umræðu síðustu misseri og oftar en ekki hefur verið bent á nýsköpunar- og sprotafyrirtæki sem mótvægi við hinar hefðbundnu stoðir í íslensku efnahagslífi. Eigi nýsköpunariðnaðurinn að verða marktækur hluti af efnahagslífinu er mikilvægt að hann tileinki sér ekki þá neikvæðu siðferðislegu stjórnunarhætti sem stuðluðu að falli bankanna heldur hafi heiðarleika og virðingu sem gildi sem byggt er á.

Megininntak þjónandi forystu snýst um náttúrulega þörf til að þjóna. Hinn þjónandi leiðtogi ber virðingu fyrir fylgjendum sínum og hefur einlægan áhuga á að bæta hag þeirra. Þau gildi sem þjónandi forysta byggir á eru meðal annars heiðarleiki, sanngirni og virðing (Greenleaf, 1991/2008). Þannig býr þjónandi forysta yfir mörgum þeim eiginleikum sem kallað hefur verið eftir að fyrirtæki tileinki sér í nútímafyrirtækjarekstri.

1.1. LÝSING Á VIÐFANGSEFNI

Þjónandi forysta er í grunninn hugmyndafræði stjórnunar og forystu. Þannig er þjónandi forysta ekki hefðbundinn stjórnunarstíll þar sem lagt er upp með tiltekna leiðir eða aðferðir til að stjórna heldur frekar siðferðisleg sýn á hvert hugarfar og forgangsroðun leiðtoga á að vera. Þó að þjónandi forysta hafi ekki verið rannsökuð jafnmikið og ýmsir aðrir stjórnunar- og leiðtogastílar hefur hugtakið verið til frá byrjun áttunda áratugarins þegar Robert Greenleaf birti tímamótaverk sitt *The Servant as Leader* árið 1970. Gildin sem liggja að baki þjónandi forystu eru þó sígild og byggja á virðingu, siðferði og einlægum áhuga á skoðunum og hugmyndum annarra. Greenleaf heldur því fram að leiðtogi þurfi fyrst og fremst að vera þjónn. Hann hafi eðlislægan vilja til að þjóna öðrum. Þjónninn tekur síðan meðvitaða ákvörðun að sækjast eftir forystuhlutverki. Þannig er þjónandi leiðtogi í eðli sínu frábrugðinn þeim sem sækjast eftir leiðtogahlutverki vegna hvata líkt og valdæðis eða von um efnislega umbun (Greenleaf, 1991/2008). Þannig þarf leiðtogi ekki að vera stjórnandi heldur getur allt eins verið jafningi eða undirmaður þeirra sem hann leiðir. Sá stjórnunarstíll sem þjónandi forysta svipar mest til er umbreytandi forysta (*transformational leadership*) en umbreytandi leiðtogar leggja áherslu á þarfir umþjóðanda sinna. Helsti munurinn á þjónandi forystu og umbreytandi forystu er sá að þjónandi leiðtogi einblínir á að uppfylla þarfir fylgjenda sinna á meðan umbreytingarleiðtogi horfir á skipulagsheildina alla og reynir að þjóna heildarhagsmunum og heildarþörfum hennar á skilvirkan hátt (Bass, 2000; van Dierendonck, 2011).

Ýmsar rannsóknir, bæði íslenskar og erlendar, hafa verið gerðar á tengslum þjónandi forystu við starfsánægju í ýmsum starfsstéttum. Til að mynda mældist jákvæð fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu við Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014) og ríma þær niðurstöður til dæmis við niðurstöður Drury (2004). Rannsóknir úr öðrum starfsstéttum hafa einnig sýnt sambærilega fylgni til að mynda hjá heilbrigðisstarfsmönnum (Sigrún Gunnarsdóttir, 2014).

Nýsköpunarfyrirtæki eru oftast skilgreind út frá áherslum á rannsóknir og þróun og stærð þeirra en ekki er til einn algildur mælikvarði á hvaða fyrirtæki falla í flokkinn. Í þessari rannsókn eru öll fyrirtæki, óháð starfsgrein, flokkuð sem nýsköpunarfyrirtæki ef þau uppfylla þau skilyrði að verja að lágmarki 10% af veltu sinni í rannsóknir og þróun, hafa árlega veltu undir einum milljarði íslenskra króna,

eru ekki skráð í kauphöll og hafa að hámarki 50 starfsmenn. Nýsköpunarfyrirtæki standa að mörgu leyti frammi fyrir öðru rekstrarumhverfi en rótgróin fyrirtæki. Viðskiptalíkön þeirra eru oft ekki mótuð að fullu og fjármögnun og tekjustreymi óregluleg. Ein afleiðing þessa er að nýsköpunarfyrirtæki greiða starfsfólki sínu iðulega lægri laun en önnur fyrirtæki en einnig er starfsöryggi minna hjá þessum fyrirtækjum þar sem rekstur þeirra er ekki þroskaður að fullu. Auk þess er starfsumhverfi þessara fyrirtækja oft á tíðum ófyrirsjáanlegt þar sem þau starfa í mjög kviku umhverfi og verkefni sem starfsfólk vinnur að geta breyst ört (Brix og Jacobs, 2015). Þannig er áhugavert að kanna hvort áherslur stjórnunar og forystu innan þessara fyrirtækja tengist starfsánægju og líðan þeirra sem þar starfa og þá sérstaklega með hliðsjón af þjónandi forystu.

Á eftirhrunsárunum hefur verið hávær krafa að áðurnefnd gildi séu höfð að leiðarljósi við alla stjórnun og rekstur íslenskra fyrirtækja. Auk þess hafa vonir verið um að nýsköpun verði nýi drifkrafturinn í íslensku efnahagslífi. Stjórnvöld hafa stutt við þær hugmyndir með ýmsum hætti til að mynda með skattaívilnunum í formi beinna endurgreiðslna rannsóknar- og þróunarkostnaðar (Lög um stuðning við nýsköpunarfyrirtæki nr. 152/2009). Eitt af einkennum nýsköpunarfyrirtækja er hvenær á líftíma fyrirtækjanna tekjustreymi á sér stað. Á meðan viðskiptahugmynd er í þróun og vörur eða þjónusta ekki komin á markað hafa fyrirtækin takmarkaðar tekjur af sölu þess sem í þróun er. Þar sem lánsfé er af skorum skammti kemur fjármagn til rekstrar frá eigin fé fyrirtækisins sem kemur frá eigendum þeirra auk mögulegra styrkja. Þannig þurfa fyrirtækin að nýta hverja krónu sem best og eru þá launakjör til að mynda oft lakari en hjá öðrum. Fyrirtækin þurfa því enn frekar að hvetja og verðlauna starfsmenn með öðrum þáttum en fjárhagslegum miðað við önnur fyrirtæki (Deeb, 2014). Annað einkenni nýsköpunarfyrirtækja er það að stjórnendur fyrirtækjanna eru oft einnig stofnendur og stærstu eigendur þeirra, sérstaklega á fyrstu stigum þeirra. Auk þess eru viðskiptahugmyndir slíkra fyrirtækja oft byggðar á sérfræðiþekkingu stofnenda sem hafa ekki endilega hefðbundinn stjórnunarbakgrunn hvort sem litið er til menntunar eða reynslu. Einnig hefur stofnandinn skýra sýn á vöruna og/eða þjónustuna sem fyrirtækið hefur í þróun. Þau nýsköpunarfyrirtæki sem leggja áherslu á að miðla framtíðarsýn sinni til starfsmanna með skilvirkum hætti, bæði munnlegum og skriflegum, eru líklegri til að vegna betur en þau sem gera það ekki (Baum, Locke og Kirkpatrick, 1998).

Þættir þjónandi forystu samkvæmt van Dierendonck (2011) eru *efling* (empowerment), *auðmýkt* (humility), *falsleysi* (authenticity), *hugrekki* (courage), *forgangsröðun í þágu annarra* (standing back), *ábyrgðarskylda* (accountability), *fyrirgefning* (interpersonal acceptance) og *ráðsmennska* (stewardship). Flestir þessara þátta eiga líkindi með persónueinkennum sem kenndir hafa verið við stjórnendur nýsköpunarfyrirtækja (Couros, 2014). Þrátt fyrir leit í gagnasöfnunum Leitir, Google Scholar og ProQuest fundust engar greinar um rannsóknir á þjónandi forystu í nýsköpunarfyrirtækjum. Það er því áhugavert að rannsaka hvernig þessi fyrirtæki koma út úr mælingum á þjónandi forystu miðað við þær starfsstéttir og fyrirtæki sem rannsökuð hafa verið hingað til en rannsakandi getur sér til að íslensk nýsköpunarfyrirtæki komi síst lakar út úr mælingunni en önnur fyrirtæki. Einnig getur rannsakandi sér til um það að starfsmenn íslenskra nýsköpunarfyrirtækja séu ánægðir í starfi og tengsl séu á milli starfsánægju þeirra og þjónandi forystu.

1.2. RANNSÓKNARSPURNINGAR OG RANNSÓKNARMARKMIÐ

Meginmarkið þessarar rannsóknar er að kanna vægi þjónandi forystu í íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum og hversu ánægðir starfsmenn fyrirtækjanna eru. Þá verður reynt meta hver fylgni þjónandi forystu og ánægju starfsmannanna er.

Eftirfarandi rannsóknarspurningar eru lagðar fram og gerð verður tilraun til að svara þeim með rannsókninni:

1. Hvert er vægi þjónandi forystu hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum að mati starfsmanna þeirra?
2. Hver eru tengsl þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda?
3. Hvernig mælist starfsánægja meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?
4. Hvert er samband þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?

Leitað var samstarfs við ýmis íslensk nýsköpunarfyrirtæki um þátttöku í rannsókninni og haft að leiðarljósi að fyrirtækin væru mismunandi. Falast var eftir leyfi til að leggja spurningakönnun fyrir starfsmenn fyrirtækjanna og veittu nokkur leyfi fyrir þátttöku.

1.3. FRÆÐILEG NÁLGUN, HELSTU KENNINGAR

Robert Greenleaf setti fram hugmyndafræðina um þjónandi forystu um 1970 með tímamótaritgerð sinni *The Servant as Leader*. Þar lýsir Greenleaf hugmyndum sínum um að sannur leiðtogi hafi fyrst og fremst sterka þörf til að hjálpa öðrum og aðstoða þá í að vaxa og verða betri. Markmið hins þjónandi leiðtoga er að huga að velferð fylgjenda sinna og styðja þá óháð áhrifum þess á heildarhagsmuni skipulagsheildarinnar. Greenleaf lýsir meðal annars mikilvægi hefðbundinna gilda líkt einlægum áhuga á högum annarra og hlustunnar af opnum hug, samkenndar með öðrum og að hafna ekki einstaklingum þó að hugmyndir eða gjörðir þeirra séu ekki ásættanlegar. Jafnframt er nauðsynlegt að leiðtoginn þekki bæði eigin styrk og takmarkanir og viti hvenær hann á að draga sig í hlé til ígrundunar. Leiðtoginn þarf einnig að vera meðvitaður um nútíð og ástandið eins og það er hverju sinni en hafi skýra sýn til framtíðar og sjái hvert skipulagsheildin skuli stefna (Greenleaf, 1991/2008). Frá því Greenleaf birti ritgerð sína hafa ýmsir fræðimenn einnig sett fram hugmyndir um hvað einkennir hugmyndafræðina eða þá sem iðka þjónandi forystu. Keith (2008) og Spears (1998, 2004) settu fram lista yfir einkenni hins þjónandi leiðtoga sem eru um margt keimlíkir. Þar er lögð áhersla á atriði eins hlustun, áhuga á að bæta samstarfsfólk, virðingu fyrir samstarfsfólki, framsýni og gott siðferði. Farling, Stone og Winston (1999) nefndu fimm þætti sem einkenna þjónandi forystu en þeir eru sýn, áhrif, trúverðugleiki, traust og þjónusta. Eftir umfangsmikla rannsókn skilgreindu van Dierendonk og Nuijten (2011) átta víddir þjónandi forystu. Þessar víddir eru efling, auðmýkt, falsleysi, hugrekki, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, fyrirgefning og ráðsmennska.

Í sömu rannsókn þróuðu og sannreynðu van Dierendonck og Nuijten (2011) einnig SLS mælitækið sem hægt er að nýta til að leggja mat á þjónandi forystu og bera saman við aðrar mælibreytur.

Af hefðbundnum stjórnunarstílum innan leiðtogafræðinnar líkist þjónandi forysta helst umbreytandi forystu (Farling, Stone og Winston, 1999). Stærsti munur á þjónandi forystu og umbreytandi forystu er sá að þjónandi forysta víkkar sjóndeildarhringinn út til þeirra atriða sem umbreytandi forysta nær ekki til og sérstaklega þegar litið er til mýkri þátta eins og kærleika og auðmýktar (Patterson, 2003). Höfuðmunurinn er þó áherslan sem þjónandi forysta leggur á þjónustu og þarfir starfsmannanna sjálfra á meðan umbreytandi forysta horfir meira til þarfa

skipulagsheildarinnar í heild sinni. Þá fela þjónandi leiðtogar fylgjendum sínum meira traust og sjálfstæði (Bass, 2000).

Þó nokkrar rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæð tengsl þjónandi forystu og starfsánægju. Gerðar hafa verið rannsóknir á Íslandi þar sem sýnt er fram á þetta samband í háskóla, heilbrigðisstofnunum og einkafyrirtækjum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Einnig hafa þessi tengsl verið dregin fram í erlendum rannsóknum í fjölmörgum starfsgreinum (Drury, 2004; Stramba 2003; Rauch, 2007; Van Dierendonck og Nuijten, 2011; Ding, Lu, Song og Lu, 2012). Þá hefur einnig verið sýnt fram á neikvæð tengsl milli þjónandi forystu og ákvörðunar að hætta í starfi (Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009) sem og milli þjónandi forystu og fjarvista. Einnig hefur verið sýnt fram á jákvæða fylgni milli vellíðunar í starfi og allra vídda þjónandi forystu (van Dierendonck og Nuijten, 2011).

Þar sem nýsköpunarfyrirtæki standa og falla með getu þeirra til að skapa og hagnýta nýjar hugmyndir er sköpunargáfa lykilforsenda fyrir árangri þeirra (Shalley og Gilson, 2004). Starfsmenn sem sýna sköpunargáfu í starfi eru líklegri til að koma fram með hugmyndir að nýjum vörum, þjónustu eða verklagi (Shalley og Gilson, 2004). Andrew og Farris (1967) sýndu að sköpunargáfa er meiri þegar stjórnendur hlusta á starfsmenn sína og hafa þá með í ráðum við ákvarðanatöku. Þá hefur neikvæð endurgjöf yfirmanna neikvæð áhrif á sköpun starfsmanna (Andrews og Gordon, 1970). Yfirmenn sem leiða og stjórna með því að sýna stuðning og leiðbeina stuðla að skapandi starfsumhverfi. Þeir sem starfa í þannig umhverfi framleiða fleiri einkaleyfi en aðrir (Oldham og Cummings, 1996). Leiðtogastílar sem leggja áherslu á sjálfstæði starfsmanna og stuðning frekar en stýringu og valdbeitingu skila aukinni sköpun meðal starfsmanna (Amabile, Hadley og Kramer, 2002; Shalley og Gilson, 2004).

Starfsmenn sem eru ánægðir í sínum störfum eru líklegri til að sýna skapandi hugsun (Niu, 2014) og skila af sér hagnýtri nýsköpun (Shipton, 2004).

Van Dierendonck og Rook (2010) tengja átta undirvíddir þjónandi forystu við atriði og persónueinkenni sem sýnt hefur verið fram á að ýti undir skapandi hugsun. Nýleg rannsókn Yoshida, Sendjaya, Hirst og Cooper (2014) sýnir að leggja þurfi áherslu á leiðtogastíl til að ýta undir skapandi vinnu starfsmanna og að þjónandi forysta efli tengsl leiðtoga og fylgjenda.

1.4. KYNNING Á AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR

Þar sem tilgangur rannsóknarinnar er að lýsa ástandi eða einkennum hópsins sem til skoðunar er með því að skoða breytur og samband þeirra á milli án þess að greina beint orsakasamband var notast við lýsandi þversniðsrannsókn. Notast var við megindlega nálgun með því að mæla svörum þátttakenda við spurningarlista sem lagður var fyrir þá. Til þess að leggja mat á þátt þjónandi forystu var mælitækið SLS (*servant leadership survey*) notað. SLS er spurningalisti sem samanstendur af 30 fullyrðingum sem svarað er á sex stiga Likert skala. SLS var þróað af van Dierendonck og Nuijten (2011) og mælir þá þætti sem höfundar mælitækisins telja að einkenni þjónanandi forystu. Síðar var SLS þýtt yfir á íslensku og hefur verið notað við rannsóknir hér á landi og reynst áreiðanlegt (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Mat á starfsánægju var framkvæmt með stakri spurningu á Likert skala.

Úrtak könnunar var valið með það að leiðarljósi að auðvelt væri að ná til mögulegra þátttakenda og er því um hentugleikaúrtak að ræða (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013). Gögnum var safnað með spurningakönnun sem send var til starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja.

Tölfræðihugbúnaðurinn SPSS var notaður við úrvinnslu gagna en reiknað var út meðaltal og staðalfrávik fyrir hverja vídd þjónandi forystu sem og fyrir heildarvægi þjónandi forystu. Fylgni starfsánægju og þjónandi forystu var mæld með aðhvarfsgreiningu. Marktækni var reiknuð og miðað við $p < 0,05$ marktæknimörk sem oftast er notast við í félagsvísindum (Amalía Björnsdóttir, 2013). Áreiðanleiki var reiknaður með alpha stuðli Cronbachs.

1.5. RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á VIÐFANGSEFNI

Meginmarkið þessarar rannsóknar er að kanna vægi þjónandi forystu í íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum og hversu ánægðir starfsmenn fyrirtækjanna eru. Þá verður reynt að meta hver fylgni þjónandi forystu og ánægju starfsmannanna er. Einnig vonar rannsakandi að hagt verði að nýta niðurstöður rannsóknarinnar í hagnýtum tilgangi með því að veita upplýsingar um ánægju starfsmanna fyrrgreindra fyrirtækja og að hve miklu leyti stjórnendur þeirra nota þjónandi forystu. Engar rannsóknir liggja fyrir, svo vitað sé, um þjónandi forystu og nýsköpunarfyrirtæki. Rannsóknin

gæti verið framlag til þekkingarþróunar á sviðinu og viðbót við þekkingu sem hefur fengist með rannsóknum á þjónandi forystu á Íslandi og hafi jafnframt fræðilegt gildi meðal annars við þróun á SLS mælitækinu.

Þjónandi forysta er tiltölulega ný fræðigrein innan leiðtogafræðinnar en nýtur vaxandi hylli. Rannsakandi telur er að þau sjónarmið sem þjónandi forysta stendur fyrir séu mikilvæg skipulagsheildum með tilliti til sanngjarnrar meðferðar og framkomu gagnvart starfsfólki. Starfsfólk sem líður vel í starfi og fær stuðning og hvatningu til að bæta sig sem starfsmenn og einstaklingar er betur í stakk búið til að skila sífellt meira virðisaukandi framlagi til skipulagsheildarinnar (Judge, Boni, Thorsen og Patton, 2001). Þannig eru sjónarmið þjónandi forystu ekki síður mikilvægt til að ná fram fjárhaglegum og rekstrarlegum markmiðum skipulagsheildarinnar. Rannsakandi telur því að sterk rök séu fyrir því að kanna vægi þjónandi forystu hér á landi enn frekar en gert hefur verið hingað til og þá einkum á sviði nýsköpunar.

1.6. UPPBYGGING RITGERÐAR

Þessi ritgerð er byggð upp þannig að í kafla 2 er farið yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar. Þar eru einnig helstu hugtök, hugmyndir og kenningar sem rannsóknin grundvallast á eru kynnt og skilgreind. Þá er farið yfir helstu íslensku og erlendu rannsóknir sem gerðar hafa verið á sviðum sem tengjast viðfangsefninu og niðurstöður þeirra kynntar.

Rannsóknarnálgun og aðferð sem beitt var við framkvæmd rannsókna, öflun gagna og úrvinnslu þeirra er lýst í kafla 3. Þar er einnig fjallað um kosti rannsóknaraðferðar í þessari rannsókn og einnig farið yfir galla hennar. Fjallað er um réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar. Að lokum er komið inn á hvaða siðferðislegu álitamál geta komið upp við rannsóknina og stöðu rannsákanda innan hennar.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru reifaðar í kafla 4. Þar er gerð grein fyrir hvert vægi þjónandi forystu var meðal úrtaksins, hver útkoma starfsánægjumælingar og hvert samband þjónandi forystu og starfánægju reyndist vera. Þá verður komið inn á önnur athyglisverð atriði í niðurstöðum könnunarinnar.

Í kafla 5 eru umræður um framkvæmd könnunarinnar og niðurstöður hennar. Rannsóknarspurningum verður svarað og niðurstöður rannsóknarinnar verða settar í

samhengi við þær fræðilegu forsendur sem lagt var upp með. Þá setur rannsakandi fram vangaveltur og dregur ályktanir í ljósi niðurstaðna rannsóknarinnar.

2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Í köflunum sem fylgja hér á eftir verður fjallað um þann fræðilega bakgrunn sem rannsókn þessi byggir á. Fjallað verður ítarlega um þjónandi forystu. Skýrt verður frá sögu og upphafi hugtaksins og helstu einkennum hugmyndafræðinnar verður gerð skil sem og þeim fræðimönnum sem fremstir hafa staðið við skilgreiningu á hugmyndafræðinni líkt og Keith, Spears og van Dierendonk. Fundinn verður samhljómur með þjónandi forystu og leiðtogamennsku fyrri tíma líkt og í kenningum McGregors, Drucker og Herzberg. Jafnframt verður gerð tilraun til að staðsetja þjónandi forystu innan leiðtogafræðinnar. Sá stjórnunarstíll sem þjónandi forysta þykir jafnan svipa mest til er umbreytandi forysta en einnig verður bent á líkindi þjónandi forystu og annarra stjórnunarstíla sem miða að því að aðstoða fylgjendur við að þroskast í starfi og jafnframt persónulega. Þó að ekki verð gerð tilraun til að mæla sköpun eða nýsköpun í þessari rannsókn er samspil þessara atriða ómissandi fyrir nýsköpunarfyrirtæki sem eru til skoðunar í þessari rannsókn. Fjallað verður um sköpun og nýsköpun og samspil þessara þátta við stjórnun og þjónandi forystu. Einnig verður umfjöllun um starfsánægju. Komið verður inn á rannsóknir um áhrifaþætti starfsánægju og samspil starfsánægju og sköpunar. Auk þess verður gerð grein fyrir rannsóknum sem fjalla um tengsl ánægju í starfi og þjónandi forystu og fjallað um íslenskar rannsóknir á starfsánægju og þjónandi forystu. Gagna var einkum aflað með leitarvélunum Leitir, Google Scholar og ProQuest og helstu leitarorð voru servant leadership, innovation, creativity og job satisfaction.

2.1. ÞJÓNANDI FORYSTA

Mikil vitundarvakning hefur orðið síðastliðna áratugi um mikilvægi stjórnunarháttar og áhrifum þeirra á rekstur og afkomu skipulagsheilda. Þá hafa sjónir manna einnig beinst að því að hvaða leyti stjórnun hefur áhrif á hegðun og líðan starfsfólks. Áherslur þjónandi forystu eru ekki nýjar af nálinni og mun eldri en hugtakið sjálft. Flestir þeirra sem hafa verið leiðandi í skrifum um þjónandi forystu flokka hana fyrst og fremst sem hugmyndafræði frekar en fræðilega kenningu. Á meðan hefðbundnir leiðtogastílar leggja áherslu á aðferðir við stjórnun og leiðtogamennsku nálgast þjónandi forysta leiðtogamennsku með áherslu á þjónustu. Ekki er hægt að tileinka sér þjónandi forystu nema deila hugmyndum hennar um að forgangur sé að þjóna

fylgjendum. Jafnframt getur hinn þjónandi leiðtogi tekið upp flesta stjórnunarstíla eftir því sem hentar aðstæðum og gerð skipulagsheildar og hvernig best sé að mæta þörfum fylgjenda (Prosser, 2010). Sem fræðigrein er þjónandi forysta ekki ýkja gömul en hefur fengið aukna athygli undanfarin ár og fer rannsóknum og skrifum um hana sífellt fjölga. Í köflunum sem fylgja hér verður farið yfir fræðilegan bakgrunn þjónandi forystu. Fyrst verður fjallað um sögu þjónandi forystu og hvernig hugtakið kom upphaflega fram. Þar á eftir verður farið yfir hvaða atriði einkenna þjónandi forystu og nefndir ýmsir efnisþættir þjónandi forystu sem fræðimenn hafa sett fram. Að lokum verður fjallað um hvar þjónandi forysta er staðsett innan leiðtogafræðinnar og hvaða leiðtogastílar og stjórnunaraðferðir líkjast þjónandi forystu.

2.1.1. Upphaf og saga þjónandi forystu

Hugtakið þjónandi forysta er ekki ýkja gamalt en það var fyrst sett fram fyrir tæpri hálfri öld. Upphafsmaður hugtaksins er Bandaríkjamaðurinn Robert K. Greenleaf. Greenleaf sem var stjórnandi hjá ameríska fjarskiptafyrirtækinu AT&T um áratugaskeið en þegar farsælum starfsferli lauk helgaði hann sig kennslu, ráðgjöf og því að þróa og breiða út hugtakið um þjónandi forystu. Á sjöunda áratug síðustu aldar las Greenleaf bókina *Journey to the East* eftir Hermann Hesse sem segir frá pílgrímsför nokkurra manna. Þjónninn Leó er aðalpersóna bókarinnar en hann sinnir hópnum. Þegar Leó hverfur á braut leysist hópurinn upp en það er ekki fyrr en þegar sögumaður bókarinnar hittir Leó síðar að hann áttar sig á því að Leó var í raun leiðtogi hópsins. Þessi saga kristallaði sýn Greenleaf á leiðtogamennsku og átti stóran þátt í því að móta hugmyndir hans um hvaða eiginleikum góður leiðtogi þarf að búa yfir. Skoðun Greenleaf var sú að leiðtoginn þyrfti fyrst og fremst að vera þjónn. Greenleaf færði rök fyrir því að framúrskarandi leiðtogar hafi eðlislæga og náttúrulega þörf til þess að þjóna (Greenleaf, 1991/2008). Greenleaf gaf út tímamótaritgerð sína, *The Servant as Leader*, árið 1970 og kynnti þar hugmyndina um þjónandi forystu fyrst opinberlega. Í ritgerðinni lýsir Greenleaf þörfinni fyrir því að auka vægi þjónandi forystu í rekstri stofnanna.

Árið 1964 setti Robert K. Greenleaf á fót stofnun sem bar nafnið Miðstöð um hagnýta siðfræði (*The Center for Applied Ethics*) en síðar var nafni stofnunarinnar breytt í *Greenleaf Center for Servant Leadership* eða Miðstöð um þjónandi forystu (*Greenleaf Center for Servant Leadership*, e.d.). Nú starfa slíkar miðstöðvar í

nokkrum löndum þar með talið á Íslandi. Þekkingarsetur um þjónandi forystu starfar hér á landi samkvæmt samningi við *Greenleaf Center Indianapolis* að því markmiði að miðla þekkingu um þjónandi forystu. Slíkt gerir Þekkingarsetrið meðal annars með því að halda námskeið og standa fyrir ráðstefnum en einnig er lögð áhersla á að þróa þekkingu um þjónandi forystu með kennslu og rannsóknum. Frá árinu 2014 hefur Þekkingarsetrið verið í formlegu samstarfi við Háskólann á Bifröst um kennslu þjónandi forystu en styður einnig kennslu og leiðsögn við aðra háskóla á Íslandi (Þekkingarsetur um þjónandi forystu, e.d.).

2.1.2. Einkenni þjónandi forystu

Robert K. Greenleaf fjallaði um þjónandi forystu að mestu leyti út frá þeirri hugsjón og hugmyndafræði sem hann taldi búa henni að baki frekar en hefðbundinni fræðilegri nálgun og einkennast flest öll skrif hans af því. Samkvæmt Greenleaf hefur hinn þjónandi leiðtogi fyrst og fremst eðlislæga þörf fyrir að þjóna en velst síðar til leiðtogamennsku (Greenleaf, 1991/2008). Á síðari tímum hafa ýmsir fræðimenn gert tilraunir til þess að flokka þjónandi forystu niður í lýsandi einkenni eða lista upp helstu atriði hennar. Þar sem þjónandi forysta er tiltölulega ung sem fræðigrein og margar hugmyndir enn þá á lofti um hugmyndafræðina eru til þó nokkrir slíkir listar en hér verður komið inn á nokkra af þeim helstu.

Keith (2008) setti saman lista yfir sjö einkenni sem hinn þjónandi leiðtogi þarf að bera:

1. Sjálfsvitund (*self awareness*). Leiðtogi þarf að þekkja eigin styrkleika en ekki síður hvar takmörk hans liggja. Hann þarf að horfast í augu við eigin tilfinningar og fordóma. Einnig verður hann að sýna aðgát í orði og verki og standa við orð sín.
2. Hlustun (*listening*). Það þarf að gera sér grein fyrir eðli vandans áður en hægt er að leysa hann. Þess vegna þarf leiðtoginn að byrja lausn allra vandamála á því að hlusta. Hlustun getur verið með beinum eða óbeinum hætti til dæmis spyrja spurninga, fylgjast með fólki í starfi eða nota tillögukassa.
3. Breyta pýramídanum (*changing the pyramid*). Leiðtogi er jafningi og á því heima við hlið fylgjenda sinna frekar en skör ofar. Þess

vegna þarf leiðtoginn að snúa pýramídanum á hlið. Hann vinnur fyrir fylgjendur sína, hvetur þá og uppfyllir þarfir þeirra.

4. Þroska samstarfsfólk sitt (*developing your colleagues*). Leiðtoginn fylgist vel með þörfum starfsfólks og mætir þeim og hjálpar að þroskast í starfi. Hann veitir samstarfsfólki aðgang að nýjum verkefnum og þjálfun sem það þarf til að það geti bætt sig.
5. Leiðbeina, ekki stjórna (*coaching, not controlling*). Leiðtogi þjálfar og leiðbeinir starfsfólki og treystir því til að verða sjálfstætt í starfi. Hann skipar því ekki fyrir né stjórnar með valdbeitingu.
6. Leysa úr læðingi orku og greind annarra (*unleashing the energy and intelligence of others*). Aðstoðar fólk að virkja eigin greind og orku. Veitir fólki tækifæri til að taka ákvarðanir sem snúa að því sjálfu.
7. Framsýni (*foresight*). Leiðtogi hefur skýra sýn á framtíðina, miðlar þeirri sýn til samstarfsfólks síns og vinnur henni fylgi.

Keith byggir skrif sín að miklu eða mestu leyti á verkum Roberts K. Greenleaf og því eru einkennin sem hann dregur fram á margan hátt keimlík því sem Greenleaf hefur komið fram með.

Annar fræðimaður sem byggir kenningar sínar á skrifum Greenleaf er Spears. Út frá verkum Greenleaf hefur Spears sett fram 10 þætti þjónandi forystu sem hann telur þá mikilvægustu (Spears, 1998, 2004):

1. Hlustun (*listening*). Leiðtogi þarf að beita virkri hlustun á það sem aðrir segja. Virk hlustun felst í því að hlusta af athygli og áhuga á það sem aðrir segja.
2. Hluttekning (*empathy*). Sýnir fólki samhygð og skilning. Leiðtoginn hafnar ekki fólki þó hegðun eða framistaða þess sé ekki samþykkt eða hafnað.
3. Græðing (*healing*). Þjónandi leiðtogi getur grætt andleg sár sjálfs sín sem og annarra.
4. Meðvitund (*awareness*). Hefur skilning og næmi fyrir sjálfum sér en er einnig meðvitaður um umhverfið sem hann starfar í en það hjálpar honum að sjá heildarsamhengi hlutanna.
5. Sannfæring (*persuasion*). Góður leiðtogi hvorki þarf né vill nota valdbeitingu eða skipanir til að miðla því hver besta leið að

markmiðinu er. Hann býr yfir sannfæringarmætti og sýnir öðrum hvert skuli halda.

6. Hugmyndaafli (*conceptualization*). Hann leyfir sér að dreyma stóra drauma. Leiðtoginn getur sett hlutina í víðara samhengi til lengri tíma.
7. Framsýni (*foresight*). Hefur framtíðarsýn og hæfileika til að miðla þeirri sýn til samstarfsmanna sinna.
8. Ráðsmennska (*stewardship*). Leiðtoginn axlar ábyrgð á því sviði sem honum er falin umsjón yfir. Einnig býr hann yfir því trausti sem þarf til að vinna að heildarhagsmunum samfélagsins.
9. Stuðlar að þroska annarra (*commitment to the growth of people*). Hinn þjónandi leiðtogi leggur sig fram við að aðstoða sérhvern fylgjenda sinna að þroskast og vaxa. Hann trúir á virði einstaklingsins óháð framlagi hans sem starfsmanns á hverjum tíma.
10. Byggir samfélag (*building community*). Leiðtoginn vinnur að því að byggja upp samfélag á vinnustaðnum og trúir að sterk liðsheid geti veitt einstaklingum innan samfélagsins aukinn stuðning.

Spears tekur það sérstaklega fram að þó að þessi listi telji upp þau atriði sem hann telur mikilvægust sé hann á engan hátt tæmandi fyrir þá eiginleika sem góður leiðtogi þarf að búa yfir (Spears, 1998; 2004).

Listar Keith og Spears eru um margt líkir. Það kemur í sjálfu sér lítið á óvart þar sem þeir nýta báðir skrif Robert K. Greenleaf sem grunn sem þeir reisa kenningar sínar á. Þar sem listar þeirra eru byggðir á rýni í verk Greenleaf grundvallast þeir ekki á tölfræðilegum aðferðum heldur svipa meira til hugmyndafræðilegrar nálgunar. Þeir eru sammála um mikilvægi virkrar hlustunar auk þess að góður leiðtogi hafi skýra framtíðarsýn og sé meðvitaður um sjálfan sig og aðra, eigin hæfileika og takmarkanir sem og annarra. Einnig er rauður þráður í skrifum Keith og Spears að tilgangur leiðtoga sé að bæta samstarfsmenn sína eða auðvelda þeim að vaxa og þroskast í leik og starfi. Spears var um árabil forstöðumaður Greenleaf Miðstöðvarinnar en stofnaði eigin rannsóknarsetur fyrir þjónandi forystu árið 2008. Næst á eftir Robert Greenleaf er Spears sá fræðimaður sem næst mest er vísað til þegar fjallað er um skilgreiningu eða einkenni þjónandi forystu (Parris og Peachey, 2013).

Patterson (2003) setti fram kenningu þar sem þjónandi forysta er flokkuð niður í dyggðir. Þar tekur höfundurinn til sjö þætti eða dyggðir sem hún telur að þjónandi leiðtogi hafi til brunns að bera. Þessar dyggðir eru: 1. kærleikur (*love*), 2. auðmýkt (*humility*), 3. altrúismi (*altruism*), 4. sýn (*vision*), 5. traust (*trust*), 6. efling (*empowerment*) og 7. þjónusta (*service*).

Aðrir höfundar hafa sett fram þætti eða persónueinkenni sem þeir telja vera sérstaklega mikilvæg hinum þjónandi leiðtoga (Farling, Stone og Winston, 1999). Þessir þættir eru 1. sýn (*vision*), 2. áhrif (*influence*), 3. trúverðugleiki (*credibility*), 4. traust (*trust*), og 5. þjónusta (*service*). Þessir þættir hafa síðan áhrif á hvern annan og tengjast hver öðrum á þann hátt að hver þáttur mótast af þeim á undan og mynda þannig nokkurs konar orsakakeðju eða hring sem lítur svona út *sýn-trúverðugleiki-traust-þjónusta-sýn*. Þátturinn áhrif er síðan atriðið sem tengir þættina saman. Þátturinn þjónusta hefur áhrif á sýn og því er orsakakeðjan í raun óendanlegur spirall og með hverjum hring styrkjast þættirnir.

Í doktorsrannsóknnum sínum þróaði Laub (2010) mælitækið *Organizational Leadership Assessment* (OLA) til að leggja mat á sex atriði sem einkenna þjónustumiðaðar skipulagsheildir. Þessi atriði eru: 1. sýna einlægni (*display authenticity*), 2. meta fólk (*value people*), 3. þroska fólk (*develop people*), 4. byggja samfélag (*builds community*), 5. veita forystu (*provide leadership*) og 6. deila forystu (*share leadership*). OLA metur heilsu skipulagsheildar byggða á ofangreindum atriðum út frá mati yfirstjórnar, millistjórnenda og starfsfólks en leggur ekki mat á í hversu miklum mæli einstakir leiðtogar beita þjónandi forystu (OLAGroup, e.d.).

Van Dierendonck og Nuijten (2011) gerðu stóra rannsókn þar sem þau skilgreindu átta víddir þjónandi forystu byggða á þáttagreiningu. Þessar víddir eru:

1. Efling (*empowerment*). Hinn þjónandi leiðtogi bætir og styrkir samstarfsfólk sitt í átt að auknu frumkvæði og sjálfsöryggi. Leiðtoginn þarf að hvetja fólk til að taka ákvarðanir sem tengjast þeim sjálfum og treysta þeim fyrir eigin ákvörðunum.
2. Auðmýkt (*humility*). Leiðtoginn þarf að þekkja eigin styrkleika og veikleika. Hann þarf að geta viðurkennt galla sína og sótt sér aðstoð ef á þarf að halda. Einnig leitar hann eftir framlagi annarra og leyfir þeim að njóta ávinnings þess þegar vel gengur.

3. Falsleysi (*authenticity*). Hann þarf að standa við orð sín og sýna góða siðferðiskennd í orði og á borði. Leiðtoginn tjáir sig í samræmi við raunverulegar skoðanir sínar og er heiðarlegur við sjálfan sig og aðra.
4. Hugrekki (*courage*). Leiðtoginn er ekki hræddur við að taka erfiðar ákvarðanir þegar á reynir. Þegar reynir á siðferðisleg sjónarmið lætur hann þau ekki til hliðar.
5. Forgangsröðun í þágu annarra (*standing back*). Þegar vel gengur er leiðtoginn óhræddur að leyfa öðrum að njóta ávinningsins.
6. Ábyrgðarskylda (*accountability*). Leiðtoginn ber ábyrgð gagnvart samstarfsfólki sínu og ber hag þess fyrir brjósti. Hann axlar ábyrgð þegar illa gengur.
7. Fyrirgefning (*interpersonal acceptance*). Hinn þjónandi leiðtogi þarf að skilja og bera virðingu fyrir tilfinningum og skoðunum annarra. Hann fyrirgefur fólki mistök og skapar traust í starfsumhverfinu þar sem hræðsla við mistök hindrar fólk ekki í að reyna.
8. Ráðsmennska (*stewardship*). Leiðtoginn þarf að vilja bera ábyrgð á fyrirtækinu í heild sinni. Hann hefur þörf fyrir að þjóna öðrum frekar en að vinna að eigin hagsmunum.

Þá er til íslenskt líkan sem einnig byggir á skrifum Greenleaf. Sigrún Gunnarsdóttir (2011) setti fram þriggja þátta líkan þar sem þættir líkansins eru tengdir innbyrðis með áherslum eða persónueinkennum sem hinn þjónandi leiðtogi þarf að búa yfir þannig að hver þáttur styrkir hina tvo. Þessir þættir eru:

1. Einlægur áhugi á högum annarra. Leiðtoginn hefur áhuga á högum fylgjenda sinna. Hann hlustar á viðmælendur og sýnir skoðunum þeirra virðingu. Auk þess fylgist leiðtoginn vel með og rýnir í aðstæður og setur þær í stærra samhengi.
2. Innri styrkur. Leiðtoginn þarf að þekkja eigin styrk og jafnframt veikleika. Hann þarf að vera tilbúinn að draga sig í hlé og ígrunda til að efla eigin vitund.
3. Að sjá til framtíðar. Leiðtoginn þarf að hafa skýra framtíðarsýn á tilgang og markmið skipulagsheildar og getu til að miðla þessari

framtíðarsýn. Einnig þarf leiðtoginn að hafa næmi og innsæi til að sjá heildarsamhengi aðstæðna til þess að geta litið fram veginn.

Þó að einkenni þjónandi forystu séu örlítið frábrugðin eftir því hvaða höfundur setur þau fram er þó ákveðinn samhljómur sem bindur áherslurnar saman. Hinn þjónandi leiðtogi er ávallt með fylgjendur sína ofarlega í huga og finnur til ábyrgðar að stuðla að því að þeim vegni betur. Til þess að slíkt sé mögulegt verður leiðtoginn að vera einlægur og heiðarlegur, opna sig og sýna af sér mannlega hlið því það er eina leiðin til að byggja raunverulegt traust milli hans og fylgjenda hans.

2.1.3. Þjónandi forysta og lykilkenningar leiðtogamennsku

Þjónandi forysta á rætur að rekja til klassískra gilda sem byggja meðal annars á siðferðislegum gildum, virðingu fyrir öðrum, einlægum áhuga á að efla aðra og bæta hag þeirra svo fáein dæmi séu nefnd (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þannig má sjá líkindi með áhersluatriðum þjónandi forystu við ýmsar stefnur og hugmyndir sem boðaðar hafa verið við stjórnun og leiðtogamennsku gegnum tíðina. Hér verður farið yfir nokkrar af lykilkenningum leiðtogamennsku og dregin fram samhljómur við þjónandi forystu.

Fyrstu merki um áherslur leiðtoga á að þjóna fylgjendum má rekja allt til Biblíunnar og boðskapar Jesú Krists (Sendjaya og Sarros, 2002). Í Markúsarguðspjallinu þegar lærisveinarnir eru að ræða hver væri mestur segir Jesú: „Hver sem vill vera fremstur sé síðastur allra og þjónn allra“ (Biblían, Mark 9:35, e.d.). Áhrifamenn innan kristnu kirkjunnar hafa einnig bent á þessi líkindi milli hugmynda þjónandi forystu og ritninga Biblíunnar. Þannig séu skrif Biblíunnar um ævi og störf Jesú í raun og veru lýsing á hinum þjónandi leiðtoga. Til þess að stýra kirkjum, söfnuðum og öðrum kristnum skipulagsheildum í þeim anda sem Biblían boðar þurfa leiðtogar innan kirkjunnar því einkum að horfa til þjónandi forystu fremur en annarra leiðtogastíla (Young, 1999).

Í upphafi 20. aldarinnar komu ýmsir fræðimenn fram með stjórnunarkenningar sem byggjast á vísindalegri eða vélrænni nálgun. Þekktastur af þeim er líklega Frederick Taylor sem setti fram vísindakenningu (*scientific management*) árið 1911 um stjórnun sem gekk út á að hægt væri að finna bestu leið til að framkvæma öll verk með vísindalegum útreikningum og regluverki. Með því að nýta aðferðir Taylor mátti ná fram umtalsverðri aukningu í framleiðni (Baruch, 2009). Að margra mati þótti hin

vísindalega aðferð þó ópersónuleg og einblína um of á hlutlæga mælikvarða líkt og framlegð og hagnað en tæki ekki nægjanlegt tillit til huglægra viðhorfa gagnvart starfsmönnum sem væri nauðsynlegt til að skilja frammistöðu (Boyum, 2006). Sá sem stóð fremstur fyrir þeirri skoðun var Douglas McGregor (1906-1964). McGregor setti fram systurkenningarnar kenningu X (*theory X*) og kenningu Y (*theory Y*) í bók sinni *The Human Side of Enterprise*. Kenningarnar taka mið af skapgerð og eðli starfsmanna. Kenning X segir að starfsmenn séu í grunninn latir og óhamingjusamir í störfum sínum og þurfi því vélrænt skipulag, reglur, eftirlit og valddreifingu til að þeir vinni verk sín sem skyldi. Aftur á móti segir kenning Y að starfsmenn séu metnaðarfullir í verkum sínum, sækji metnað og hvatningu til innri hvata og hafi ánægju af störfum sínum. Besta nýting starfsfólks náist því með jákvæðum stuðningi og hvatningu til að nýta sköpunarkraft sinn og ánægju sem felist í því að leysa verkefni farsællega úr hendi á sjálfstæðan hátt (McGregor, 2006). Kenningar X og Y eru ekki andstæðir pólar á sama skala heldur eru kenningarnar í raun sitthvor skalinn. Þannig eru stjórnendur annað hvort X-stjórnendur eða Y-stjórnendur eftir því hvaða sýn þeir hafa á undirmenn sína og hvernig þeir haga leiðtogamennsku sinni og stjórnun. McGregor færði fyrir því rök að Y-stjórnendur sem sýndu undirmönnum sínum meira traust, hvatningu, leiðbeindu þeim og hvöttu til að taka þátt í ákvörðunarferlinu væri líklegri að búa til umhverfi þar sem starfsfólki liði vel, skilaði betri vinnu og þroskaðist í starfi (Sahin, 2012). Hugmyndafræði McGregor varðandi Y-stjórnendur á talsverðan hljómgrunn í því sem þjónandi forysta boðar en hugmyndir hennar leggja mikla áherslu á að hinn þjónandi leiðtogi hafi einlægan áhuga á að efla hag fylgjenda sinna auk þess að sýna þeim virðingu og meðtaka hugmyndir þeirra og skoðanir (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Í raun gengur þjónandi forysta svo langt að meta árangur út frá því hvort fylgjendur vaxi sem einstaklingar, verði heilsuhraustari og öðlist meira sjálfstæði og frelsi (Greenleaf, 1991/2008, bls. 15).

Einn allra áhrifamesti fræðimaður á sviði stjórnunar- og leiðtogafræða á 20. öldinni er líklega Peter Drucker (1909-2005). Drucker fæddist í Austurríki en fluttist til Bandaríkjanna skömmu fyrir upphaf seinni heimstyrjaldarinnar. Í Bandaríkjunum átti hann einstaklega farsælan feril við kennslu og rannsóknir, ritstörf og ráðgjafastörf en eftir hann liggja tugir kennslu- og fræðibóka auk óteljandi fræðigreina, erinda og annarra skrifa (Drucker Institute, e.d.). Drucker hefur meðal annars verið nefndur af viðskiptatímaritinu Forbes sem upphafsmaður stjórnunarfræða nútímans (Denning,

2014) en einnig hefur hann verið nefndur „maðurinn sem fann upp stjórnun“ (Byrne og Gerdes, 2005). Í skrifum sínum lagði Drucker mikið upp úr því að stjórnendur leggi áherslu á starfsfólk og að koma ekki fram við það eftir vélrænum ferlum. Stjórnandi þarf að leggja sig fram við að skilja þarfir samstarfsfólks síns og hvar áhugi þess liggur. Til þess að vera fær um það þarf hann að eiga góð samskipti við samstarfsfólkið og sérstaklega hlusta af alúð og áhuga á viðmælendum sína til þess að geta sett sig í spor þeirra og meðtekið orð og hugmyndir þeirra. Þetta atriði er svo mikilvægt að Drucker tók það saman í einfalda reglu: „*hlustaðu fyrst, talaðu seinast*“ (Drucker, 2004). Þá segir Drucker að starfsfólkið sé verðmætasta auðlind skipulagsheildarinnar og mikilvægt sé að það fái að þroskast og vaxa í starfi (Drucker, 1999). Drucker kynnti hugtakið um þekkingarstarfsmanninn (*knowledge worker*) um miðbik 20. aldarinnar. Einkenni þekkingarstarfsmannsins er meðal annars að hann hefur einstaka þekkingu eða færni á sérfræðisviði sínu og oftast en ekki meiri en yfirmaður hans. Hafi hugmyndin um þekkingarstarfsmanninn átt við um miðja 20. öldina hefur mikilvægi hans síst minnkað á 21. öldinni þar sem sífellt stærri hluti hagkerfisins er byggður á þekkingu og til þess að viðhalda velgengni skipulagsheilda til lengri tíma litið þarf að mæta þörfum starfsmanna með sérfræðiþekkingu (O’Leary, Lindholm, Whitford og Freeman, 2002). Eitt lykilatriði þjónandi forystu er mikilvægi djúprar hlustunar en einungis með því að hlusta er hægt að þekkja þarfir fylgjenda. Greenleaf segir að prófsteinn þjónandi forystu sé hvort fylgendur séu að þroskast og vaxa (Greenleaf, 1991/2008, bls. 15). Líkindi þjónandi forystu með áherslum og hugmyndum Drucker um starfsfólk eru því augljós. Einnig boðuðu bæði Drucker og Greenleaf aukið lýðræði í stjórnun og að taka starfsmenn með í ákvörðunarferlið. Þannig talaði Drucker fyrir dreifingu valds og einföldun starfseminnar (Drucker, o.fl., 2008). Að lokum má nefna það að Drucker og Greenleaf voru samstarfsmenn og skrifaði Drucker til dæmis inngang í bókina *On Becoming Servant Leader* sem er safn ritgerða Greenleafs um vald, stjórnun og siðfræði. Þannig má greina mikil líkindi í hugmyndum þjónandi forystu og boðskap Drucker að nauðsynlegt sé fyrir árangursríkan leiðtoga að hafa skýra sýn og markmið. Með því að ávinna sér traust fylgjenda sinna og fá þá til að deila sýn sinni fær leiðtoginn fylgjendur til að vinna að sameiginlegum markmiðum. Þannig eru persónutöfrar eða vinsældir leiðtogans aukaatriði og gagnast lítið við stjórnun (Greenleaf, 1991/2008; Drucker, o.fl., 2008).

Einnig má minnast á líkindi þjónandi forystu við kenningar bandaríska sálfræðingsins Frederick Herzberg (1923-2000). Herzberg er þekktastur fyrir tveggja

þátta kenningu sína um starfsánægju og hvatningu. Samkvæmt tveggja þátta kenningunni eru starfsánægja og starfsóánægja tveir aðskildir þættir og mismunandi atriði hafa áhrif á þessa þætti (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993). Herzberg færði rök fyrir því að innri hvatar stýri starfsánægju á meðan ytri viðhaldsþættir, eða skortur á þeim, valdi óánægju í starfi. Ytri viðhaldsþættirnir snúa að því sem flestir telja hefðbundna hvata líkt og hrós eða skammir, laun, bónusar og aðrir fjárhagslegir þættir. Séu þessi atriði ekki í lagi veldur það óánægju í starfi en séu þeir í lagi stuðli þeir ekki að starfsánægju. Til þess að ná fram og viðhalda ánægju meðal starfsmanna þurfa innri hvatar að vera í lagi eða þeim þörfum mætt. Þessir þættir snúa að starfinu sjálfu, hönnun þess og hvaða fyllingu starfsmenn fá út úr því að leysa þau verkefni sem þeim eru falin (Herzberg, 2003). Meðal þeirra atriða sem Herzberg telur vera mikilvæg til að stuðla að ánægju starfsmanna er að auka ábyrgð þeirra með því að veita þeim meira frelsi og dreifstýringu valds. Það veiti starfsfólki aukna eign yfir verkum sínum og starfi og ýti undir að starfsfólk fái viðurkenningu fyrir vel unnin verk. Með því að gefa starfsfólki ný og krefjandi verkefni fái það tækifæri til þess að vaxa, þroskast og læra og verða betra. Ánægjan sem fylgir því að leysa spennandi og krefjandi verkefni sem viðkomandi ber ábyrgð á sé grunnur starfsánægju og án þess að uppfylla þessa innri hvata starfsfólksins sé erfitt eða ómögulegt að starfsmenn séu ánægðir í störfum sínum til lengri tíma litið (Herzberg, 2003). Líkindi tveggja þátta kenningar Herzberg með hugmyndafræði þjónandi forystu eru mikil og þá sértaklega þegar litið er til innri þáttanna. Uppspretta starfsánægjunnar er vegna starfsins sjálfs og innri starfshvata sem er lykilatriði í hugmyndum Greenleaf (1991/2008). Hlutverk leiðtogans í báðum tilvikum er að gefa starfsfólkinu tækifæri til njóta sjálfstæðis í starfi en ekki að skipa fyrir heldur stuðla að þroska og vexti fylgjenda sinna og veita þeim krefjandi og spennandi verkefni (Greenleaf, 1991/2008).

Að lokum má koma inn á skrif Daniel Goleman um mikilvæga eiginleika leiðtogans. Goleman (1995; 2006) hefur skrifað nokkrar bækur um tilfinningagreind (*emotional intelligence*) og félagsgreind (*social intelligence*). Samkvæmt hugmyndum Goleman þarf leiðtoginn að hafa tilfinningagreind til að geta þekkt og skilið eigin tilfinningar sem og annarra. Félagsgreind er einnig mikilvæg til að geta unnið með og haft áhrif á tilfinningar annarra. Í nýlegri grein (2013) skrifar Goleman um mikilvægi þess fyrir leiðtogann að hafa skýra sýn og beina athygli sinni til þriggja átta. Í fyrsta lagi verður leiðtoginn að horfa inn á við og vera meðvitaður um eigin getu og takmarkanir. Hann verður að búa yfir nægjanlegri sjálfstjórn til að geta unnið að

markmiðum. Í öðru lagi er nauðsynlegt fyrir leiðtogann að beina athyglinni að öðrum og sýna þeim samkennd, skilning og hvatningu. Hann þarf einnig að sannfæra fylgjendur sína um að fylkja sér bak við þá framtíðarsýn og hugsjón sem stefnt er að. Í þriðja lagi verður leiðtoginn að beina athygli sinni að umheiminum til þess að geta sett hugmyndir og aðgerðir í stærra samhengi og gert sér grein fyrir hvaða áhrif gjörðir hans hafa á umheiminn. Þá er uppsprettu nýrra hugmynda að finna í miklum mæli fyrir utan veggi skipulagsheildarinnar og ekki sé hægt að koma auga á þær nema gefa sér tíma til að hugsa frjálst. Þessi þrískipta athygli á talsverðan hljómgrunn með hugmyndafræði þjónandi forystu til dæmis ræddi Greenleaf um nauðsyn þess fyrir leiðtogann að gefa sér tíma til sjálfsskoðunar til að vera betur í stakk búinn til að skilja fylgjendur og mæta þörfum þeirra (Greenleaf, 1991/2008). Einnig má sjá mikil líkindi meðal þriggja átta Goleman og þriggja þátta líkans Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) sem byggist á einlægum áhuga leiðtogans á högum annarra, innri styrk hans og skýrri sýn hans á framtíðinni.

Hérna hefur einungis verið getið örfárra fræðimanna og kenninga sem þeir hafa sett fram þar sem umtalsverð líkindi eru með hugmyndum og hugsjón þjónandi forystu. Finna má mun fleiri hugmyndasmiði sem sótt hafa efnivið í þann grunn gilda og áherslna sem þjónandi forysta byggir á en hér verður staðar numið í framsetningu á þeim.

2.1.4. Staðsetning þjónandi forystu innan leiðtogafræðinnar

Við rannsóknir á stjórnunar- og leiðtogafræðum hefur tilhneiging rannsakenda verið að skoða stíl og aðferðir við stjórnun, skilvirkni skipulagsheilda, skilvirkni starfsmanna, árangur og fleira. Niðurstöðurnar eru síðan skýrðar út frá hegðunarmynstri stjórnenda. Þannig eru flestar kenningar í leiðtogafræðum byggðar á hegðun (Yukl og Tracey, 1992). Sérstaða þjónandi forystu byggist ekki síst á því að stjórnunarstíll hins þjónandi leiðtoga grundvallast ekki af hegðun hans heldur af skoðunum hans, siðferðislegu viðhorfi og lönguninni til að þjóna. Hegðunarmynstur og stjórnunarstíll hins þjónandi leiðtoga er því afleiðing af innrætingu hans frekar en aðferð sem hann beitir við að stýra (Greenleaf, 1991/2008) og í raun beitir hinn þjónandi leiðtogi ýmsum aðferðum allt eftir því hvað hentar hverju sinni og hverjum er verið að þjóna (Prosser, 2010).

Allt frá því að hugtakið um þjónandi forystu kom fram fyrst hafa fræðimenn reynt að staðsetja hana meðal annarra leiðtogakenninga og reynt að finna líkindi með hugmyndafræði þjónandi forystu og öðrum kenningum. Hér verður farið inn á tvö ólík sjónarhorn varðandi hvar staðsetja eigi þjónandi forystu. Annars vegar verður fjallað um líkindi þjónandi forystu og umbreytandi forystu (*transformational leadership*) og hins vegar um svokallaðar þroskamiðaðar kenningar (*development-based leadership*) sem stefna að því að ná fram auknum þroska fylgjenda (Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy og Yammarino, 2013).

2.1.4.1. Þroskamiðaðar kenningar og þjónandi forysta

Hefðbundin flokkun stjórnunar- og leiðtogakenninga byggist vanalega á persónueinkennum eða stjórnunaraðferðum leiðtogans sjálfs frekar en fylgjendum hans (Collinson, 2005). Þetta er þó ekki eina nálgunin sem sett hefur verið fram en Dansereau, Seitz, Chiu, Shaughnessy og Yammarino (2013) flokkuðu hefðbundna sem og nýrri leiðtogastíla í þemu eftir því hvert markmið eða fókuspunktur leiðtogastíllanna er. Þessir flokkar eru byggðir á því hvort leiðtogastíllinn er 1. hópmiðaður (*group-based*), 2. þroskamiðaður (*development-based*), 3. einstaklingsmiðaður (*individual-based*), 4. sýnarmiðaður (*vision-based*), 5. útkomumiðaður (*outcome-based*), 6. með áherslu á skipulagsheildina (*organizational*) eða 7. afskiptalítil stjórnun (*non-leadership*).

Þjónandi forysta fellur í flokk með þroskamiðuðum kenningum en það eru leiðtogastílar sem er ætlað að stuðla að því á einn eða annan hátt að fylgjendur færist nær markmiðum sínum og þroskist sem starfsmenn. Þannig er starfsmönnum beint eftir ákveðinni braut með því að veita þeim ábyrgð og tækifæri til að ná eigin markmiðum. Jafnframt er leiðtoginn álitinn sem ein af þeim auðlindum sem starfsmenn hafa aðgang að til þess að aðstoða þá við að ná markmiðum sínum (Dansereau, Chiu, Shaughnessy og Yammarino, 2013). Helstu leiðtogakenningarnar í þessum flokki aðrar en þjónandi forysta eru kenningin um vegferð og markmið (*Path-Goal Theory*) og ákvarðanalíkan Vroom og Yetton (*Vroom-Yetton decision-making model*). Sá leiðtogastíll sem oftast er talinn líkastur þjónandi forystu er umbreytandi forysta (*transformational leadership*) en hún er ekki í þessum flokki. Nánar verður fjallað um umbreytandi forystu hér síðar.

Kenningin um vegferð og markmið byggist á því að stærsta hlutverk leiðtogans sé að aðstoða fylgjendur við að skilgreina markmið til að stefna að, greina leiðina sem liggur að þessum markmiðum og einfalda eða fjarlægja hindranir sem kunna að vera til staðar. Auk þess þarf leiðtoginn að veita fylgjendum þann stuðning sem þeir kunna að þurfa (House, 1971). Tilgangur þessarar aðferðar er að skýra hlutverk starfsmanna og stuðla þannig að aukinni starfsánægju og frammistöðu (Keller, 1989). Með notkun kenningarinnar geta starfsmenn þroskast og vaxið í starfi þar sem leiðtoginn veitir þeim stuðning til að setja og ná eigin markmiðum og axla aukna ábyrgð. Tilgangurinn er að samþætta markmið starfsmannsins og skipulagsheildarinnar þannig að ávinningurinn liggi hjá báðum aðilum. Þar felst því grundvallarmunur á kenningunni og þjónandi forystu en þar er þroski og vöxtur fylgjenda ekki leið að takmarki heldur takmarkið sjálft (Greenleaf, 1991/2008).

Ákvarðanalíkan Vroom og Yetton er í raun ákvörðunartré sem byggist á því að stjórnendur taki til greina ýmsa þætti sem hafa áhrif á viðfangsefnið sem um ræðir áður en ákveðið er hvaða stíl skuli beita við ákvörðunartökuna (Vroom og Jago, 1978). Ákvörðunarstíllinn getur síðan verið allt frá því að vera einræðistilburðir upp í að vera hópákvörðun (Field og House, 1990). Með því að velja og beita sértækri aðferð við ákvörðunartöku í hverju tilfelli fyrir sig stuðlar leiðtoginn að því að fylgjendur fái sífellt nýjar leiðir við lausn verkefna (Dansereau, Chiu, Shaughnessy og Yammarino, 2013). Líkt og kenningin um vegferð og markmið er tilgangur ákvarðanalíkansins að bæta hag skipulagsheildarinnar og þroskun og vöxtur starfsfólks er raun afleiðing frekar en markmið. Þar sem þjónandi forysta er í grunninn hugmyndafræði fremur en leiðtogastíll getur hinn þjónandi leiðtogi beitt nær hvaða leiðtogastíl sem hentar hverjum aðstæðum (Prosser, 2010) og að því leyti má finna líkindi milli ákvarðanalíkans Vroom og Yetton og þjónandi forystu.

Gilley, Gilley, Quatro og Dixon (2009) tala um þroskandi leiðtoga (*developmental leader*) en það er leiðtogi sem trúir að árangur skipulagsheildarinnar standi og falli með árangri starfsmanna hennar. Markmið þroskandi leiðtogamennsku er að bæta frammistöðu með því að nota vöxt og þroska fylgjenda, sköpunarkraft þeirra og hugmyndir við lausn viðfangsefna og teymisvinnu. Frammistaða er ekki síst mæld í nýjum vörum og þjónustu, nýjum aðferðum við framleiðslu og fleiri nýjungum. Í raun snýst þroskandi leiðtogamennska um breytingar og þar með nýsköpun (Gilley, Shelton og Gilley, 2011). Lýsingin á þroskandi leiðtogamennsku er keimlík þjónandi forystu og í raun líta Gilley, Shelton og Gilley (2011) svo á að

þroskandi leiðtogi sé nokkurs konar útvíkkun á hinum þjónandi leiðtoga. Þannig skilgreina þau fjögur hlutverk hins þroskandi leiðtoga og er þjónandi forysta eitt þeirra. Hin fjögur hlutverk eru:

1. Stuðla að lærdómi (*learning facilitator*). Leiðtoginn þarf að miðla sértækri reynslu sinni og aðstoða fylgjendur að sækja sér þá þekkingu og færni sem þá skortir en er nauðsynleg til að þeir geti sinnt núverandi störfum sínum á sem bestan hátt og tekið að sér ný og krefjandi verkefni.
2. Veita hvatningu (*motivator*). Til þess að stuðla að bættri frammistöðu fylgjenda þarf leiðtoginn að greina og aðstoða við lausn vandamála sem kunna að liggja í vegi fylgjenda. Auk þess þarf leiðtoginn að læra hvaða hvatar henta hverjum fylgjanda fyrir sig og miðla þeim eins og hentar hverju sinni.
3. Frammistöðupjálfi (*performance coach*). Leiðtoginn þarf að búa yfir djúpri þekkingu á skipulagsheildinni og stefnu og sýn hennar og aðstoða fylgjendur að setja vinnu sína í samhengi við hvert skipulagsheildin stefnir auk þess að skipuleggja starfsframa sinn til lengri tíma. Leiðtoginn aðstoðar fylgjendur við að vaxa og þroskast með því að veita þeim faglegar ráðleggingar og vera trúnaðarmaður á erfiðum tímum. Leiðtoginn talar einnig máli fylgjenda sinna og hvetur þá til að taka áhættur.
4. Þjónandi leiðtogi (*servant leader*). Leiðtoginn þarf fyrst og fremst að vera þjónn fylgjenda sinna og horfa fram hjá eigin hagsmunum og starfsframgangi. Höfundar vísa mikið í skrif Greenleaf við skilgreiningu á þessu hlutverki og er það efnislega sama og lýst er í fyrri köflum þessarar ritgerðar.

Þessar kenningar eru flokkaðar með þjónandi forystu og finna má samhljóm þeirra á milli upp að ákveðnu marki. Þó er grundvallarmunur á því hver tilgangur kenninganna er en ofangreindar kenningar leggja áherslu á að vöxtur starfsfólks sé leið að bættri afkomu skipulagsheildar en samkvæmt hugmyndafræði þjónandi forystu er vöxtur starfsfólks sjálft markmiðið.

2.1.4.2. Umbreytandi forysta og þjónandi forysta

Sá leiðtogastíll sem þjónandi forysta hefur oftast verið líkt við er umbreytandi forysta. Hugtakið um umbreytandi forystu var sett fram af James MacGregor Burns þar sem hann lýsti hugtakinu þannig að leiðtogar og fylgjendur styddu hverjir aðra til að komast á hærri stig siðferðis og hvatningar (Burns, 2003). Sá fræðimaður sem rannsakað hefur umbreytandi forystu mest er Bernard Bass (1925-2007). Bass leggur áherslu á að þarfir starfsfólks séu lykilatriði umbreytandi leiðtoga og meginhlutverk hans sé að greina þessar þarfir og finna leiðir til að mæta þeim (Bass, 2005). Sameiginlegar þarfir og hugsjónir heildarinnar eru mikilvægari en þarfir og hugsjónir einstakra starfsmanna og fylgjendur eru hvattir til að skila framlagi umfram það sem búist er við (Yukl, 1998). Þannig horfir leiðtoga sjálfur einnig á þarfir heildarinnar umfram eigin þarfir og hagsmuni (Bass og Avolio, 1994). Kjarni umbreytandi forystu er að fylkja starfsmönnum á bak við markmið skipulagsheildarinnar og þróa skuldbindingu gagnvart þeim og loks að styrkja starfsfólk og aðstoða það að vaxa til þess að það sé betur í stakk búið til að ná þessum markmiðum (Yukl, 1998).

Umbreytandi forysta hefur verið brotin niður í fjóra þætti eða hegðunareinkenni sem einkenna leiðtogastílinn (Avolio, Waldman, og Yammarino, 1991).

1. Áhrif sem fyrirmynd (*idealized influence*). Umbreytingarleiðtoga hefur ákveðna persónutöfra og er fyrirmynd fylgjenda sinna og hefur virðingu þeirra. Traust fylgjenda á slíkum leiðtogum er mikið og sérstaklega líklegt að leiðtogi og fylgjendur þrói með sér sameiginlega sýn og markmið (Jung og Avolio, 2000).
2. Veita innblástur og hvatningu (*inspirational motivation*). Umbreytingarleiðtoga byggir upp samband við fylgjendur með gagnvirkum samskiptum og veitir þeim innblástur til deila framtíðarsýn (Bass, 1998). Leiðtoga sér einnig til þess að fylgjendur hafi innihaldsrík og krefjandi verkefni (Avolio og Bass, 2002).
3. Örvar greind (*intellectual stimulation*). Umbreytingarleiðtoga hvetur fylgjendur sína til að vera skapandi, nálgast vandamál á nýjan hátt og vera óhræddir við mistök. Hann gagnrýnir fylgjendur sína ekki opinberlega þegar þeir gera mistök og leitar eftir hugmyndum þeirra við lausn vandamála (Bass, 1990).

-
4. Tillit til einstaklinga (*individualized consideration*). Umbreytingarleiðtoginn sýnir einstökum fylgjendum sínum þá athygli sem þeir þurfa til að vaxa og þroskast og tekur tillit til einstaklingsbundinna sérþarfa og óska. Til þess að ná þessu fram beitir leiðtoginn virkri hlustun sem er lykillinn að góðum samskiptum (Avolio og Bass, 2002). Til þess að stuðla að þroska og vexti fylgjenda útteilir leiðtoginn verkefnum og fylgist með í bakgrunninum hvort þörf sé á frekari stuðningi. Þetta einstaklingsbundna tillit stuðlar að eflingu fylgjenda (Behling og McFillen, 1996).

Líkindin með umbreytandi forystu og þjónandi forystu eru mikil og greinileg. Líkindin eru það mikil að ýmsir fræðimenn ganga svo langt að skilgreina þjónandi forystu sem eina útgáfu umbreytandi forystu (Farling, Stone og Winston, 1999; Patterson, 2003). Til þess að reyna að skilgreina hugtakið um þjónandi forystu rýndu Farling, Stone og Winston (1999) í þau verk sem lágu fyrir um hugtakið og útbjuggu höfundar lýsandi líkan af því. Helstu niðurstöður líkansins er að þjónandi forysta líkist mest umbreytandi forystu og sé í rauninni sértækari útgáfa umbreytandi forystu sem þau nefna „umbreytandi líkan þjónandi forystu“ (*servant leadership transformal model*). Að sama skapi kannaði Patterson (2003) líkindi milli þjónandi forystu og umbreytandi forystu og ályktaði að þjónandi forysta sé að mörgu leyti ítarlegri útfærsla af umbreytandi forystu. Þannig er þjónandi forysta nokkurs konar útvíkkun á umbreytandi forystu um þau atriði sem hún nær ekki yfir. Sérstaklega eru þetta mýkri þættir líkt og kærleikur og auðmýkt. Að sama skapi sýndi samanburðarrannsókn Stone, Russel og Patterson (2004) að þessir leiðtogastílar væru keimlíkir þegar litið er til atriða líkt og hugsjónar, eflingu fylgjenda, leiðsagnar, virðingar og hlustunar. Meginmunurinn á þjónandi forystu og umbreytandi forystu var höfuðáherslan á þjónustuna sem þjónandi forysta hefur að leiðarljósi en þannig fela þjónandi leiðtogar fylgjendum sínum meira traust og sjálfstæði en aðrir leiðtogastílar boða. Einnig einblínir hinn þjónandi leiðtogi á fylgjendur sína og hefur velferð þeirra í forgangi á meðan umbreytingarleiðtoginn reynir að virkja og efla fylgjendur sína til að ná fram heildarmarkmiðum skipulagsheildarinnar (Bass, 2000). Smith, Montagno og Kuzmenko (2004) ályktuðu að eini þáttur umbreytandi forystu sem væri ekki að finna innan þjónandi forystu væri þátturinn „veita innblástur og hvatningu“ jafnvel þó að ýmis undiratriði væri að finna hjá þjónandi forystu. Í doktorsritgerð sinni setti Parolini

(2007) fram fimm atriði sem greina mætti sem áherslumun milli umbreytandi forystu og þjónandi forystu. Þessi atriði snúa að siðferði (*moral distinction*), áherslum (*focus distinction*), stefnu og drifkrafti (*motive and mission distinction*), þroska (*development distinction*) og áhrifum (*influence distinction*). Parolini, Patterson og Winston (2009) staðfestu þessar niðurstöður síðar í rannsókn sinni. Það sem einkenndi umbreytingarleiðtogann var áhersla á þarfir skipulagsheildarinnar, tilhneiging til að leiða fyrst, hollusta gagnvart skipulagsheildinni og að nota hefðbundna persónutöfra og stjórnun til að hafa áhrif. Aftur á móti einkenndust þjónandi leiðtogar af áherslum á þarfir einstaklinga, tilhneiging til að þjóna fyrst, hollusta gagnvart einstaklingnum og hafa áhrif með óhefðbundinni þjónustu og veita frelsi eða sjálfræði.

Hvort að þjónandi forysta og umbreytandi forysta eru mismunandi og sjálfstæðir leiðtogastílar eða tveir angar af sömu stefnu er kannski ekki lykilatriði. Áherslurnar eru keimlíkar að mörgu leyti og niðurstöður eða áhrif á fylgjendur sömuleiðis þó að forsendur áherslanna sé mögulega frábrugðnar. Umbreytandi forysta er að meira leyti afmarkaður stjórnunarstíll á meðan þjónandi forysta er frekar byggð upp sem hugmyndafræðilegt fyrirbæri (Prosser, 2010). Því er mikilvægt að auka fræðilegar rannsóknir á þjónandi forystu og kanna hversu mikið hún er iðkuð í sem fjölbreyttustum starfsgreinum.

2.1.5. Gagnrýnisraddir á þjónandi forystu

Margar efasemdaraddir hafa heyrst um hugmyndafræði þjónandi forystu gegnum tíðina og ekki eru allir sem trúa á að leiðtogi eigi að hafa þjónustu við fylgjendur sína í fyrirrúmi. Mitch McCrimmon (2010) tók saman rök sem hann telur að sýni að þjónandi forysta sé hugmyndafræði sem einfaldlega virki ekki í raunverulegu viðskiptaumhverfi. Hann segir að stjórnendur þurfi fyrst og fremst að þjóna eigendum skipulagsheildarinnar og þó stjórnendur efli og hvetji starfsfólk sé það einungis leið að takmarkinu að ná markmiðum skipulagsheildarinnar en feli ekki í sér þjónustu sem slíka. Stjórnendur geti þannig rekið starfsmenn sína en enginn þjónn geti rekið meistara sinn. Þá geti stjórnandi sem hefur í forgangi að þjóna starfsfólki sínu átt á hættu að virðing fyrir stöðuvaldi hans þynnist og erfitt geti reynst að taka á erfiðum málum þegar þau koma upp. Ef starfsmenn treysti á það að yfirmaður þeirra bjargi þeim þegar þeir lenda í erfiðum aðstæðum fari þeir með tímanum að treysta á þessa

líflínu og afköst þeirra minnki. Að lokum þurfi leiðtogi að standa örlítið frá undirmönnum sínum til að geta mótað framtíðarsýn, leyst vandamál og sett hluti í stærra samhengi (McCrimmon, 2010).

Í samantekt sinni á gagnrýnisröddum þjónandi forystu bendir Sendjaya (2015) einnig á fleiri atriði. Þó nokkrir hafa gagnrýnt þjónandi forystu fyrir andlega tengingu og bent á líkindi þjónandi forystu við boðskap flestra stærri trúarbragða og þá sérstaklega kristni. Þannig höfði þjónandi forysta síður til þeirra sem hafa ekki trúarlega tengingu og þeir eigi jafnvel erfitt með að tileinka sér hugmyndafræði hennar. Þá hefur talsvert verði rætt um að hugtakið þjónandi forysta sé í raun þversögn. Ekki sé hægt að vera hvoru tveggja leiðtogi og þjónn sömu einstaklinga. Nauðsynlegar athafnir og hugsanir leiðtogans útiloki hann frá því að geta þjónað fylgjendum sínum (Sendjaya, 2015).

2.2. SKÖPUN OG NÝSKÖPUN

Allt frá iðnbyltingunni hefur nýsköpun verið drifkraftur vaxtar, iðnaðar og þjónustu og á síðari tímum hefur nýsköpun verið stór hluti eða jafnvel lykilatriði í stefnu nútímafyrirtækja. Á tímum þar sem tækniþróun er jafnhröð og raun ber vitni og markaðir opnast og lokast með skömmum fyrirvara skiptir getan til að mæta breyttu viðskiptaumhverfi sköpun hvort fyrirtæki á framtíð fyrir sér til lengri tíma litið (Waite, 2014). Þar sem að tilgangur og viðskiptamódel nýsköpunarfyrirtækja snýst um að finna upp á, þróa og selja nýjungar er sköpunarkraftur í þessum fyrirtækjum sérstaklega mikilvægur. Geta fyrirtækja og starfsmanna þeirra til að skapa nýjan virðisauka getur verið lykilatriði fyrir velgengni þeirra (Danneels, 2002).

Hugtökin sköpun (*creativity*) og nýsköpun (*innovation*) eru náskyld og geta haft margvíslega þýðingu en til eru þó nokkrar skilgreiningar á hugtökunum. Flestar skilgreiningar lýsa sköpun sem afrakstur hugmyndavinnu en nýsköpun sem hagnýtingu slíkra hugmynda (Shalley og Zhou, 2008). Franken (1993, bls. 396) lýsir sköpun sem „*tilhneigingin til að búa til eða viðurkenna hugmyndir, valkosti eða möguleika sem geta nýst til að leysa vandamál, í samskiptum við aðra og skemmta sjálfum okkur eða öðrum*“. Þegar litið er til sköpunar innan fyrirtækja hefur hugtakið verið skilgreint sem verknaðurinn við að búa til nýjar hugmyndir að vörum eða þjónustu sem hafa mögulegt hagnýtt gildi fyrir skipulagsheildina (Amabile, 1996;

Zhou og Shalley, 2003). Anderson, Potocnik og Zhou (2014) skilgreindu sköpun og nýsköpun innan vinnustaða á eftirfarandi hátt:

Sköpun og nýsköpun á vinnustað eru ferlar og útkomur tilrauna til að þróa og innleiða nýjar og bætтар aðferðir til að framkvæma hlutina. Sköpunarhluti ferilsins vísar til hugmyndasmíði og nýsköpun vísar til næsta skrefs sem er að innleiða hugmyndirnar að bættum verkferlum, viðmiðum eða vörum. Sköpun og nýsköpun getur átt sér stað hjá einstökum starfsmönnum, teyðum, skipulagsheildinni eða blöndu þessara stiga en hefur alltaf í för með sér hagræðingu á einu eða fleiri stigi (bls. 1298).

Sumir kjósa að fjalla um sköpun og nýsköpun sem tvo hluta af sama ferli (Waples og Friedrich, 2013) en í raun má skipta þessum atriðum í aðskilda flokka. Þó að greining vandamála og sköpun nýrra hugmynda feli oft í sér algerlega nýja og frumlega hugarsmíð er nýsköpun ekki alltaf jafn frumleg. Nýsköpun getur falið í sér endurnýtingu eldri hugmynda sem jafnvel eru fengnar að láni frá öðrum skipulagsheildum. Nýsköpun þarf því ekki að einskorðast við hátækniiðnað líkt og hugbúnaðarþróun og líftækni heldur getur átt við fyrirtæki í hefðbundnari rekstri sem koma fram með nýjar hagnýtar leiðir til að framleiða, dreifa, afhenda eða þjónusta vöru sem fyrirtæki bjóða nú þegar en felur þó alltaf í sér hagnýtingu fyrir skipulagsheildina sem um ræðir (Anderson, De Dreu og Nijstad, 2004).

Golann (1963) skilgreindi persónueinkenni sem auka líkurnar á að einstaklingur sé skapandi í hugsun. Þessi einkenni eru 1. mikið þol fyrir óvissu (*high-tolerance for ambiguity*), 2. sálfstæði og sjálfræði (*self-dependence and independence*), 3. sækjast ekki eftir samfélagslegri viðurkenningu (*lack of concern for social approval*), 4. stöðug sókn í áskoranir (*persistent pursuit of a challenge*). 5. áhættutaka (*risk-taking*) og 6. leitandi vitsmunagreind (*exploratory cognitive style*). Það er þó ekki nóg að hafa þessi persónueinkenni til að skila frá sér nýtilegu skapandi hugverki heldur þarf viðkomandi einnig að hafa sérfræðiþekkingu á sínu starfssviði auk þess að vera nógu hugrakkur til að vera öðruvísi og skera sig úr (Gehani, 2011).

Sköpunarkraftur starfsmanna getur haft mikil jákvæð áhrif á nýsköpun hjá skipulagsheildum, aukið skilvirkni og bætt afkomu þeirra (Amabile, 1996; Nonaka,

1991). Sköpunarkraftur getur haft mikil afleidd áhrif og þeir starfsmenn skipulagsheilda sem eru sérstaklega skapandi og koma upphaflega fram með nýja hugmynd fela oft öðrum að vinna áfram með þær. Þegar starfsmenn skipulagsheildar sýna sköpunargáfu í vinnu sinni eru þeir líklegri til að skila af sér hugmyndum að nýjum vörum, þjónustu, vinnulagi eða verklagi sem eykur líkurnar á því að aðrir starfsmenn taki upp hugmyndirnar og þrói þær áfram á arðbæran hátt (Shalley og Gilson, 2004).

2.2.1. Sköpun og stjórnun

Á síðustu áratugum hafa fjölmargar rannsóknir verið gerðar á áhrifum stjórnunar og samskiptum leiðtoga við starfsmenn á sköpunarkraft þeirra. Andrews og Farris (1967) rannsökuðu áhrif þess að yfirmenn tækju tillit til athugasemda undirmanna sinna í vísindalegu starfsumhverfi. Niðurstöður þeirra sýndu að sköpunargáfa vísindamanna var hærri þegar stjórnendur skipulagsheildanna hlustuðu á athugasemdir starfsmanna sinna og höfðu þá með í ráðum við ákvarðanatöku tengda störfum þeirra. Að sama skapi fundu Andrews og Gordon (1970) að neikvæð endurgjöf leiðtoga til vísindamanna hafði neikvæð áhrif á sköpun þeirra. Önnur rannsókn sýndi að yfirmenn sem sýna stuðning og leiðbeina frekar en stýra (*non-controlling*) stuðla að starfsumhverfi sem ýtir undir sköpun. Sama rannsókn sýndi fram á að þeir sem starfa við flókin störf í slíku starfsumhverfi framleiða fleiri einkaleyfi en aðrir (Oldham og Cummings, 1996). Aðrar rannsóknir hafa komist að sömu niðurstöðu og styðja það að leiðtogastílar sem leggja áherslu á sjálfstæði starfsmanna og stuðning frekar en stýringu og valdbeitingu skila aukinni sköpun meðal starfsmanna (Amabile, Hadley og Kramer, 2002; Shalley og Gilson, 2004). Hon og Chan (2013) rannsökuðu framlínustarfsmenn á hótélum og niðurstöður þeirra benda til að jákvæð tengsl séu á milli sköpunar og eflandi leiðtogastíla sem veittu starfsmönnum aukið frelsi til að taka ákvarðanir og meira sjálfstæði. O'Sullivan og Dromey (2012) rannsökuðu nýsköpun meðal ljósmæðra á Englandi og meðal niðurstaða þeirra var að með því að notast við samstarf stjórnenda og ljósmæðra við kortlagningu og hönnun starfa var hægt að búa til umhverfi þar sem stefnt var að stöðugum úrbótum og starfsfólk var stolt af störfum sínum. Þetta hafði í för með sér að verk voru unnin á betri hátt í faglegum skilningi auk þess sem tókst að mæta mikilli fjárhagslegri hagræðingarkröfu. Einnig ályktuðu höfundar að dreifstýring valds eða snúa valdapýramídanum við (*bottom-up*) væri

nauðsynlegt til að efla traust milli starfsmanna og stjórnenda (O'Sullivan og Dromey, 2012).

Amabile (1996) setti fram þrjú persónueinkenni sem líkleg eru til að ýta undir skapandi starf. Þessi einkenni eru í fyrsta lagi sérfræðipækking á sviðinu sem starfið er unnið í. Í öðru lagi þarf starfsmaðurinn að búa yfir vitsmunalegri þekkingu sem styður hugmyndasköpun og starfa í umhverfi sem hvetur til skapandi vinnu auk þess sem ýtt er undir sjálfstæði í starfi og starfsmenn hvattir til að taka áhættu. Að lokum er tengsl á milli innri starfshvatar starfsmanns og sköpunarkrafts hans. Leiðtoginn þarf einnig að bera þessi persónueinkenni eigi að vera hægt að búa til vinnustaðarmenningu sem fóstrar skapandi hugsun. Hafi leiðtoginn nægjanleg völd til að geta haft áhrif á regluverk vinnustaðarins og veitt fylgjendum sínum innblástur er jafnframt líklegt að slík vinnustaðamenning sé til staðar (Amabile og Khaire, 2008).

Collins og Clark (2003) benda á að fæstar skipulagsheildir ná fram þeirri nýsköpun sem þær sækjast eftir eða þurfa. Ástæður þess má iðulega rekja til slakrar eða rangrar stjórnunar (Birdi, 2005). Nauðsyn þess að stjórnendur séu meðvitaðir um mikilvægi stjórnunar og leiðtogamennsku á nýsköpun og þar með samkeppnisforskot skipulagsheildarinnar er því greinileg.

Ekki hafa verið gerðar ýkja margar rannsóknir á samspili stjórnunarháttar og sköpunar eða nýsköpunar starfsmanna og á það sérstaklega við hér á landi. Mikilvægt er að bæta við þann grunn sem til staðar er og rannsaka þessi viðfangsefni á breiðum grunni.

2.2.2. Skapandi vinna og þjónandi forysta

Ofangreindar rannsóknir um sköpun, nýsköpun og stjórnun höfðu ekki hugmyndina um þjónandi forystu að leiðarljósi. Þrátt fyrir það er ljóst að niðurstöður þeirra eiga umtalsverðan hlómgrunn með þeim áherslum sem þjónandi forysta byggir á. Þar má nefna atriði sem snúa að eflingu starfsfólks og að veita því aukið sjálfstæði í starfi, beita hlustun og stuðla að því að starfsfólk finni innri hvatningu í starfi.

Liden, Wayne, Liao og Meuser (2014) rannsökuðu þjónandi forystu meðal 961 starfsmanns hjá bandarískri veitingahúskeðju og notuðu kvarða kenndan við Liden. Niðurstöður gáfu til kynna að þjónandi forysta leiddi af sér þjónustumenningu (*serving culture*) sem hefði jákvæð áhrif á afkomu einstakra rekstrareininga, styrkti tengsl starfsmanna við skipulagsheildina og þeir sýndu betri frammistöðu og meiri

sköpunarkraft (Liden, Wayne, Liao og Meuser, 2014). Rannsókn sem framkvæmd var í Indónesíu og Kína meðal 154 teyma bendir til að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á sköpunarkraft einstaklinga og getu hópa til nýsköpunar (Yoshida, Sendjaya, Hirst og Cooper (2014). Notuðu höfundar SLBS kvarðann (*Servant Leadership Behaviour Scale*) til að mæla þjónandi forystu. Rannsakendur benda sérstaklega á að þjónandi forysta efli tengsl leiðtoga og fylgjenda og að starfsumhverfi sem styður við nýsköpun ýti undir jákvæðan afrakstur skapandi starfs. Þannig þurfi að leggja áherslu á leiðtogamennsku til að ýta undir skapandi vinnu einstakra starfsmanna (Yoshida, Sendjaya, Hirst og Cooper, 2014). Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts (2008) rannsökuðu þjónandi forystu hjá úrtaki sem innihélt 250 einstaklinga úr fjölbreyttum störfum í Bandaríkjunum sem safnað var með hjálp úrtakssöfnunarþjónustu. Þjónandi forysta var mæld með GMSL kvarðanum (*General Measures of Servant Leadership*) (Ehrhart, 2004) og sýndu niðurstöður að þeir starfsmenn sem höfðu yfirmann sem féll undir flokkun þeirra sem þjónandi leiðtogi höfðu meiri sköpunarkraft en aðrir (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts, 2008). Rannsókn meðal 154 starfsmanna fjölmiðlafyrirtækis og lyfjafyrirtækis í Suður-Afríku sýndi fram á að tengsl væru á milli tilfinningagreindar yfirmanns og hvort þjónandi forysta væri iðkuð (du Plessis, Wakelin og Nel, 2015). Þjónandi forysta var mæld með SLQ mælitækinu (*Servant Leadership Questionnaire*) (Barbuto og Wheeler, 2006). Áður hefur verið sýnt fram á að tilfinningagreind yfirmanns geti ýti undir sköpunargáfu starfsmanna (Zhou og George, 2003). Olivera og Ferreira (2012) gerðu tvær rannsóknir meðal 54 háskólanema og 55 framkvæmdastjóra í Portúgal auk þess að gera tilviksrannsókn (*case study*) þar sem þátttakendur voru beðnir að leggja mat á stjórnunarhætti fyrirtækis sem iðkar stjórnunarhætti í anda þjónandi forystu og hvort slíkir stjórnunarhættir væru líklegir til að skila árangri. Í kjölfarið lögðu höfundar fram líkan sem leggur til að þjónandi forysta stuðli að flæði upplýsinga og þekkingar milli kerfa (*interoperability*) sem leiðir síðan til nýsköpunar (Olivera og Ferreira, 2012).

Van Dierendonck og Rook (2010) útbjuggu tilviksrannsókn á flugfélaginu SAS og tengja átta undirviddir þjónandi forystu við atriði og persónueinkenni sem sýnt hefur verið fram á að ýti undir skapandi hugsun. Í grein sinni segir Gehani (2011) að leiðtogar eyði mikilum tíma í að viðhalda ímynd sinni og völdum auk þess sem fylgjendur eyði einnig miklum tíma og kröftum að reyna að ná meiri völdum. Slíkt komi niður á heildarsköpun skipulagsheildarinnar. Hægt sé að komast hjá slíkri soun

með því að tileinka sér þjónandi forystu þar sem leiðtogastíllinn snúist um að „vera“ í stað þess að „gera“. Þar sem áhrif leiðtogans séu ekki tilkomin vegna stöðuvalds myndist ekki gjá milli fylgjenda og leiðtogans. Þannig séu meiri líkur á að hvoru tveggja sköpunarkraftur einstaklingsins og sameiginleg sköpun hópsins verði meiri (Gehani, 2011). Þar sem þekking er lykilauðlind í nútímahagkerfi hefur þekkingarstarfsmaðurinn aldrei verið mikilvægari (O’Leary, Lindholm, Whitford og Freeman, 2002). Þar sem þekkingarstarfsmaðurinn lítur á starfið sitt sem köllun, vilji vera hluti af hópi jafningja og hafi þörf fyrir sjálfræði þarf hann annars konar stjórnun en aðrir (Correia de Sousa og van Dierendonck, 2010). Höfundar færa rök fyrir því í grein sinni að þjónandi forysta sé sérstaklega hentugur leiðtogastíll fyrir skipulagsheildir sem starfa í þekkingariðnaði þar sem þjónandi forysta leggur áherslu á þau atriði sem einkum veita þekkingarstarfsmönnum tilgang í sínum störfum. Í slíkum skipulagsheildum verður lærdómur, nýsköpun og frumkvöðlahugsun inngróin þar sem starfsmenn vinna saman til að búa til sameiginlegan tilgang (Correia de Sousa og van Dierendonck, 2010).

Li, Mitchell og Boyle (2015) rannsökuðu tengsl þátta umbreytandi forystu og nýsköpunar einstaklinga og hópa meðal starfsfólks háskóla í Hong Kong. Alls tóku 195 einstaklinga í 56 hópum þátt í rannsókninni sem mældi umbreytandi forystu með X.-H.F. Wang og Howell mælitækinu. Niðurstöður þeirra benda til að sterk jákvæð tengsl séu á milli umbreytandi forystu og nýsköpunar hópa en neikvæð tengsl séu á milli umbreytandi forystu og einstaklingsins. Ástæðan geti verið að umbreytandi forysta leggi minni áherslu á þarfir einstaklingsins en til dæmis þjónandi forysta. Leggi umbreytandi leiðtoginn meiri áherslu á einstaka fylgjendur sýni þeir þannig af sér meiri nýsköpun (Li, Mitchell og Boyle, 2015). Þar sem munurinn á umbreytandi forystu og þjónandi forystu er einna helst áhersla hins þjónandi leiðtoga á þarfir einstaklinga og hollusta gagnvart þeim (Parolini, Patterson og Winston, 2009) er líklega hægt að yfirfæra niðurstöður Li, Mitchell og Boyle að miklu leyti yfir á þjónandi forystu.

Í yfirlitsgrein sinni bendir Latham (2014) á að þörf er á frekari rannsóknum varðandi áhrif stjórnunarháttanna á gæði og nýsköpun. Leiðtogastíllar sem byggja á því að huga að hagsmunum allra þeirra aðila sem tengjast skipulagsheildinni á einhvern hátt deila miklum líkindum og má þar nefna þjónandi forystu, umbreytandi forystu og andlega forystu (*spiritual leadership*). Leiða má líkum að því að rannsóknir í nánustu

framtíð muni stefna að því að smíða stjórnunarlíkan sem samþættir þessa stjórnunarstíla með áherslu á gæði og nýsköpun (Latham, 2014).

Skortur hefur verið á rannsóknum á nýsköpunarfyrirtækjum og þá sérstaklega hér á landi. Almennt má segja að viðfangsefnið hafi ekki fengið mikla umfjöllun og athygli fræðimanna hafi beinst annað og því er mikilvægt að beina sjónum að þessum geira í ljósi þess hversu breiður og fjölbreyttur hann er og fer vaxandi.

2.3. ÁNÆGJA Í STARFI

Líklega eru fá hugtök sem hafa verið rannsökuð meira gegnum tíðina en ánægja eða hamingja. Heimspekingar fyrri alda líkt og Sókrates, Platon og Aristóteles ræddu um hamingjuna og veltu fyrir sér hver uppspretta hamingjunnar væri. Platon taldi að hin mennska sál samanstæði af þremur hlutum; rökhugsun, vilja og löngun. Maðurinn myndi ekki hamingju fyrr en allir hlutar sálarinnar væru í jafnvægi. Aristóteles taldi að hamingjan kæmi að innan og til þess að öðlast hamingju þyrfti að rækta þær dyggðir sem maðurinn stæði fyrir. Fræðimenn nútímans hafa ekki haft minni áhuga á ánægjunni og fjölmargar rannsóknir liggja fyrir um viðfangsefnið (Scorsolini-Comin og Dos Santos, 2010).

Starfsánægja hefur einnig verið vinsælt rannsóknarefni og finna má þúsundir greina og bóka um málefnið (Locke, 1976). Nokkuð almenn skilgreining á fyrirbærinu er á þann hátt að starfsánægja sé tilfinningarlegt viðbragð við því sem viðkomandi telur sig fá út úr starfinu og því sem hann átti von á að fá (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Í gegnum tíðina hafa rannsóknir sem mæla ánægju með einstaka þætti starfsins (*facet satisfaction*) líkt og kaup og kjör, þætti sem tengjast starfinu sjálfu og stjórnunarhætti verið mikið stundaðar (Smith, Kendall og Hulin, 1969). Aftur á móti hefur áherslan færst á að rannsaka almenna starfsánægju (*global satisfaction*) meðal annars til að leita að hneigðabundnum áhrifapáttum og starfsánægju yfir lengri tíma (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Einnig benda rannsóknir til þess að ómögulegt sé að greina innihald allra einstakra þátta starfs við mælingu á starfsánægju og því sé heildarstarfsánægja ekki summa einstakra þátta heldur gefi nákvæmari niðurstöðu að mæla heildarstarfsánægjuna með stakri mælingu (Scarpello og Campell, 1983).

Byrjað var að rannsaka starfsánægju af alvöru með Hawthorne rannsóknunum á þriðja áratug 20. aldar. Niðurstöður bentu til þess að með því að huga að félagslegum

þörfum starfsmanna og tengslum þeirra á vinnustað væri hægt að auka afköst og starfsánægju þeirra. Í kjölfarið varð algengara að stjórnendur reyndu að mæta þörfum starfsfólks og litu síður á það með þeirri vélrænu sýn sem Taylor boðaði (Watson, 2006). Eftir seinni heimsstyrjöldina fóru fræðimenn í auknum mæli að horfa til innri hvata líkt og fyllingu úr starfinu sjálfu. Auk þess varð starfsfólk sífellt menntaðra og væntingar þess til fjölbreytni og áskorunar í starfi fóru vaxandi (Hackman og Oldham, 1980). Settar voru fram kenningar um að uppspretta starfstengdrar ánægju væri að finna í einstaklingsbundnum þörfum. Abraham Maslow (1908-1970) setti fram líkan þar sem þarfir einstaklingsins voru settar á pýramída. Lægri þarfir líkt og líkamlegar þarfir og öryggi eru í neðstu þrepum pýramídans og sífellt hærri eða æðri þarfir í efri þrepum. Einstaklingurinn þarf að mæta öllum þörfum núverandi þreps áður en hann kemst á það næsta (Armstrong og Taylor, 2014). Af öðrum kenningum sem byggðu á þörfum einstaklingsins má helst nefna tveggja þátta líkan Herzbergs sem byggir á því að óánægja í starfi eigi rætur sínar að rekja til ytri þátta eða svokallaðra viðhaldsþátta á meðan uppspretta starfsánægju komi úr starfinu sjálfu (Armstrong og Taylor, 2014). Sameiginlegt með þessum kenningum var boðskapurinn um að stjórnendur þyrftu í auknum mæli að horfa til einstaklingsbundinna þarfa starfsfólksins og ekki væri hægt að nálgast það eingöngu með stöðluðum og regluföstum hætti.

Eldri rannsóknir á fylgni starfsánægju og frammistöðu hafa verið misvísandi og flestar hafa í besta falli sýnt fram á veik jákvæð tengsl (Iaffaldano og Muchinsky 1985) en nýrri rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl starfsánægju og frammistöðu við sértækari aðstæður. Saari og Judge (2004) sýndu fram á að tengsl starfsánægju og frammistöðu er sterkari fyrir störf sem krefjast sérstakrar menntunar. Að sama skapi benda niðurstöður Judge, Boni, Thoresen og Patton (2001) að jákvæð fylgni sé á milli starfsánægju og frammistöðu og að fylgnin sé meiri eftir því sem störfin eru flóknari. Aðrir rannsakendur hafa haldið því fram að um öfugt orsakasamband sé að ræða og góð frammistaða í starfi valdi aukinni starfsánægju með tíð og tíma (Christen, Ilyer, og Soberman, 2006). Aðrir hafa bent á að þar sem starfsánægja er iðulega mæld með almennum mælitækjum á meðan frammistaða með sértækum mælitækjum þurfi að taka fylgni þar á milli með fyrirvara. Þegar frammistaða er mæld með almennum mælikvörðum er fylgnin við starfsánægju meiri (Fischer og Locke, 1992). Einnig hefur verið sýnt fram á að önnur atriði geti haft áhrif á sambandið milli starfsánægju og frammistöðu. Þannig sýndu Ziegler, Hagen og Diehl (2012) fram á að þegar starfsmenn upplifa síður blendnar tilfinningar (*job ambivalence*) gagnvart starfi sínu

er meiri fylgni milli starfsánægju og frammistöðu. Aðrir starfstengdir þættir sýna þó sterkari fylgni við starfsánægju. Til að mynda eru starfsmenn sem eru ánægðir í sínum störfum minna fjarverandi en aðrir (Muchinsky, 1977) en einnig eru þeir síður líklegir til að hætta störfum eða íhuga að hætta (Karsh, Bookse og Sainford, 2005). Ánægðir starfsmenn eru heilbrigðari og í minni hættu á að lenda í vinnuslysum (Barling, Kelloway og Iverson, 2003). Þá sýna ánægðir starfsmenn meiri skuldbindingu við skipulagsheildina (Elangovan, 2001) auk þess sem fylgni er á milli starfsánægju og hversu góðu jafnvægi starfsmenn ná að halda milli vinnu og einkalífs (*work-life balance*) (Haar, Russo, Suñe og Ollier-Malaterre, 2014).

2.3.1. Áhrifaþættir starfsánægju

Það er persónubundið hvaða atriði stuðla að starfsánægju hvers og eins starfsmanns og samkvæmt Furnham (2006) er mögulegt að flokka áhrifaþætti starfsánægju í þrjá flokka. Fyrst eru það persónubundnir þættir sem eru breytilegir milli einstaklinga, annars vegar eru það þættir byggðir á starfsumhverfi og í þriðja lagi eru það einkenni starfsins sjálfs (Furnham, 2006).

Atriði sem byggjast á bakgrunni og eðlisfari einstaklinga og hafa áhrif á hegðun þeirra í starfi eru nefndir persónubundnir þættir. Þetta geta verið lýðfræðileg atriði eins aldur og kyn, menntun, reynsla og önnur þekking eða aðrir þættir sem einkenna hvern einstakling. Guðmundur Finnbogason (1917) setti fram kenningu um að starfsánægja væri byggð á persónulegum einkennum. Skrif Guðmundar fengu ekki viðurkenningu fyrr en mörgum áratugum síðar (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Þeir persónubundnu áhrifaþættir sem jafnan hafa verið dregnir fram eru samkvæmt Furnham (2006):

1. Aldur. Starfsánægja vex með auknum aldri starfsmanns, líklega þar sem aldri fylgir sjálfsöryggi og sjálfstraust.
2. Kyn. Konur mælast oft með minni starfsánægju en karlar þó að slíkt sé ekki algilt. Íslensk rannsókn meðal ríkisstarfsmanna sýndi að konur væru ánægðari í starfi en karlar (Ómar H. Kristmundsson, 1999) en síðari rannsókn greindi ekki mun milli kynja (Ómar H. Kristmundsson, 2007).
3. Kynþáttur. Hvítir eru almennt ánægðari í starfi en fólk af öðrum kynþáttum. Slíkt er skýrt þannig að fólk af öðrum uppruna en

hvítum á minni möguleika á að fá ráðningu í frambærileg störf og njóti síður framgangs í starfi í vestrænum löndum.

4. Menntun. Sýnt hefur verið fram á neikvæða fylgni menntunar og starfsánægju og verið ályktað að störf menntaðra standi oft á tíðum ekki undir væntingum þeirra.
5. Starfsreynsla. Fylgni starfsánægju við starfreynslu er U-laga. Fylgnin er mikil meðal yngra starfsfólks en fer síðan minnkandi. Loks eykst hún þegar starfsreynsla er orðin umtalsverð.
6. Nýting hæfileika. Þegar starfsmenn hafa tækifæri til að nýta þekkingu og getu í starfi eru þeir að jafnaði ánægðari.
7. Starfssamsvörun (*job congruence*). Þeir starfsmenn sem eru í störfum sem hæfir þeirra getu og færni mælast með meiri starfsánægju.
8. Staða í skipuriti. Þeim ofar í skipuriti sem starfsmenn eru staðsettir því ánægðari eru þeir í sínum störfum.
9. Persónueinkenni. Starfsmenn sem hafa stjórn á tilfinningum sínum og einkennast af stöðugleika hafa meiri starfsánægju en aðrir.

Hvernig störf eru hönnuð og skipulögð hefur mikið að segja fyrir ánægju þeirra starfsmanna sem vinna þau. Atriði sem tengjast því hvernig starfið er uppbyggt og unnið kallast starfseinkennandi þættir. Þegar starfsmaður hefur áhuga á starfi sínu, sinnir fjölbreyttum og krefjandi verkefnum, þekking og geta hans fær að njóta sín auk þess sem hann hefur ákveðið sjálfræði hvernig hann vinnur og ber ábyrgð á eigin vinnu er hann líklegri til að vera ánægður (Robbins, 2006). Þannig er því mikilvægt fyrir stjórnendur að greina persónubundna þætti líkt og menntun og hæfileika hvers og eins og finna þeim verkefni sem hæfir þeirra færni eins og kostur er. Þannig skipti hönnun starfsins sjálfs miklu máli og er hægt að stuðla að því að starfsmenn finni innri hvatningu til að sinna verkefnum sínum og séu ánægðari í starfi (Hackman og Oldham, 1980).

Þættir sem byggjast á starfsumhverfinu eru frábrugðnir starfseinkennum á þann hátt að þeir tengjast einstöku starfi ekki beint. Þetta geta verið atriði eins og stjórnunarhættir, vinnuaðbúnaður og umbunarkerfi (Furnham, 2006). Stjórnendur hafa talsvert horft til tveggja þátta kenningar Herzbergs við hönnun á starfsumhverfisháttum. Til að mynda þarf að horfa heildrænt á starfsaðstæður til þess að umbunarkerfi hafi tilætlaðan árangur (Hackman og Oldham, 1980).

Samkvæmt rannsókn á starfsánægju Íslendinga byggðri á Evrópsku starfsánægjuvísitölunni (EEI) skipta starfsskilyrði mestu máli en þau hafa um 35% vægi. Næst koma ímynd skipulagsheildarinnar með fimmtungs vægi og starfsþróun með 18% vægi (Arney Einarasdóttir, 2007). Ljóst er að menningarlegur munur milli landa veldur því að áhrifapættir starfsánægju hafa mismikið vægi.

2.3.2. Sköpun og starfsánægja

Í rannsókn sinni bendir Niu (2014) á að drifkraftar sköpunar og nýsköpunar hafa talsvert verið rannsakaðir undanfarna hálfa öld í þeim tilgangi að greina hvaða atriði eru líkleg til að stuðla að aukinni nýsköpun meðal einstakra starfsmanna og skipulagsheilda í heild sinni. Þó að fræðimenn séu á einu máli um að nýsköpun sé nauðsynleg fyrir vöxt skipulagsheilda eru þeir ekki á einu máli hvort drifkrafta hennar sé að finna í persónueinkennum einstaklinga eða umhverfinu sem þeir starfa í (Niu, 2014).

George og Zhou (2002) rannsökuðu samband sköpunar og neikvæðra og jákvæðra tilfinninga til skipulagsheildar hjá starfsmönnum deilda sem vinna að hönnun og innleiðingu nýrra framleiðsluaðferða. Niðurstöður þeirra sýndu annars vegar að jákvæð fylgni er á milli neikvæðs hugarástands til vinnu og sköpunarkrafts og hins vegar að neikvæð fylgni er á milli jákvæðs hugarástands og sköpunarkrafts þegar viðkenning og umbun fyrir skapandi hugsun var til staðar. Höfundar álykta að skýringin á þessu sé sú að þeir starfsmenn sem eru óánægðir í sínum störfum en segja ekki upp starfi einbeiti sér að því að breyta núverandi ástandi og óhræddir við tilraunastarfsemi þar sem þeir hafa engu að tapa. Önnur rannsókn meðal starfsmanna framleiðslufyrirtækja sýndi aftur á móti sterkt jákvætt sambandi milli starfsánægju og nýsköpunar. Þetta jákvæða samband hélt jafnvel þó að rannsóknin væri framkvæmd yfir tveggja ára tímabil og leiðrétt fyrir fyrri nýsköpun sem starfsmenn höfðu skilað af sér og ályktar höfundur því að starfsánægja leiði af sér nýsköpun en ekki á hinn veginn (Shipton, 2004). Höfundur kannaði einnig meðalstarfsánægju skipulagsheilda og niðurstöður hennar voru að eftir því sem starfsmenn eru ánægðari í sínum störfum því líklegra er að skipulagsheildin skili af sér hagnýtri nýsköpun. Nerkar, McGrath og MacMillan (1996) færa rök fyrir því að skipta megi starfsánægju niður í þrjá þætti; starfsánægju sem byggist á félagslegum þáttum, árangursbyggða starfsánægju og egósentríska starfsánægju sem grundvallast af þeim persónubundna ávinningi sem

starfsmaður væntir af vinnu sinni. Í rannsókn sinni sýndu höfundar fram á jákvæða fylgni milli félagslegrar starfsánægju og nýsköpunar hópa og einnig jákvæða fylgni milli starfsánægju byggða á árangri og nýsköpun afmarkaðra verkefna en jafnframt fundu höfundar hvorki samband milli egósentrískrar starfsánægju og nýsköpunar í hópastarfi né einstakra verkefna. Rannsókn meðal starfsmanna fimm mismunandi þjónustustarfsgreina í Taívan sýndu að starfsánægja hafði jákvæð áhrif á persónueinkenni sem talið er að ýti undir skapandi hegðun. Jafnframt sýndu niðurstöður að starfsánægja einstakra starfsmanna stuðlaði að aukinni skapandi hegðun (Niu, 2014).

Framangreindar rannsóknir sýna að finna má samband milli starfsánægju og sköpunarkrafts starfsmanna eða getu þeirra til að framleiða hagnýta nýsköpun. Þó að rannsóknin sem fjallað er um í þessari ritgerð geri ekki tilraun til að leggja mat á eða mæla sköpunarkraft eða nýsköpun starfsmanna er nauðsynlegt að draga fram tengsl þessara þátta við ánægju þeirra í starfi í ljósi mikilvægi þeirra við afkomu nýsköpunarfyrirtækja.

2.3.3. Starfsánægja í nýsköpunarfyrirtækjum og líkum fyrirtækjum

Fyrirtækin í könnun rannsakanda eru fjölbreytt enda getur skilgreiningin á nýsköpunarfyrirtæki átt við breiðan flokk fyrirtækja. Helmingur fyrirtækjanna vinnur að hugbúnaðarþróun, þrjú starfa í geirum tengdum líftækni eða heilbrigðisvísindum og eitt vinnur að vélapróun, vélaframleiðslu og sjálfvirknilausnum. Fyrirtækin eru öll komin með vörur eða þjónustu á markað og öll teljast til lítilla fyrirtækja. Hér verður varpað ljósi á rannsóknir þar sem starfsánægja líkra vinnustaða hefur verið könnuð almennt og frá ýmsum hliðum.

Davis (2004) rannsakaði starfsánægju meðal 80 starfsmanna fjögurra lítilla bandarískra fyrirtækja með mælitækinu JDI (*Job Descriptive Index*) sem notar fjölvalsspurningar til að meta ánægju með samstarfsfélaga, eðli starfs, laun, möguleika á framgangi í starfi og stjórnunarhætti. Niðurstöður hennar sýndu að eini undirþáttur starfsánægju sem mældist lægri en meðal stærri fyrirtækja var ánægja með laun. Jafnframt var mesta fylgni milli starfsánægju og eðli starfsins sjálfs. Einnig sýndu niðurstöður enga fylgni milli starfsánægju og bakgrunnsbreyta líkt og aldurs, kyns, stöðu og starfsánægju (Davis, 2004). McMurtrey, Grover, Teng og Lightner (2002) notuðu JCM spurningarlistann (*Job Characteristics Model*) sem mælir meðal

annars starfsánægju til að kanna ánægju meðal 93 starfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja í Bandaríkjunum. Niðurstöður höfunda benda til þess að fylgni sé á milli gæða stuðningshugbúnaðar sem starfsfólk notar í sínum störfum og starfsánægju þeirra. Þannig var starfsfólk ánægðara í starf eftir því sem hægt var að lágmarka verk sem kröfðust mikilla endurtekninga (McMurtrey, Grover, Teng og Lightner, 2002). Önnur rannsókn hjá fjórum upplýsingatæknifyrirtækjum (N=86) í Suður Afríku þar sem starfsánægja var mæld með spurningalistanum JSS (*Job Satisfaction Survey*) sýndi fylgni milli starfsánægju og skuldbindingar við fyrirtækið og höfðu þættirnir laun og eðli starfsins sjálfs mest áhrif á starfsánægju (Lumley, Coetzee, Tladinyane og Ferreira, 2011). Í rannsókn sinni meðal 736 starfsmanna tíu bandarískra hugbúnaðarfyrirtækja mældu höfundar undirþætti starfsánægju með spurningalistanum JDS (*Job Diagnostic Survey*) (Ply, Moore, Williams og Thatcher, 2012). Meðal þess sem höfundar komust að var að starfsánægja starfsmanna í hugbúnaðarþróun er meiri þegar fyrirtækin sem þeir starfa hjá eru á hugmynda- og þróunarstigi en minnka þegar fyrirtækin eru komin á það stig að verkferlar eru orðnir skilgreindir og starfsvenjur viðurkenndar. Starfsánægja eykst síðan aftur þegar fyrirtækin eru orðin þroskaðri og farin að endurhanna og besta verkferla (Ply, Moore, Williams og Thatcher, 2012). Í könnun innan líftæknigeirans í Bandaríkjunum sögðust tæplega tveir þriðju aðspurðra mjög ánægð í sínum störfum. Þá nefndu flestir hönnun starfs eða krefjandi verkefni sem mikilvægasta þátt starfsánægju (Holden, 2004). Nýleg rannsókn meðal starfsfólks (N=202) í líf- og læknávisindum við háskóla í Íran sýndi einnig fram á sterka jákvæða fylgni milli starfsánægju og starfsgæða (*quality of work life*) með JDI spurningalistanum og Walton Quality of Life mælitækinu sem er 40 þátta mælitæki sem mælir meðal annars viðhorf til launa og kjara, vinnuvistfræði, regluverks og tækifæris til vaxtar og framgangs í starfi (Kermansaravi, Navidian, Rigi og Yaghoubinia, 2015). Í nýlegri rannsókn frá Grikklandi sýna höfundar fram á að áhersla á nýsköpun hefur jákvæð áhrif á starfsánægju mældri með JDS mælitækinu og skuldbindingu hjá 424 starfsmönnum 22 framleiðslufyrirtækja (Giannikis og Nikandrou, 2013). Önnur rannsókn hjá 188 starfsmönnum tyrkneskra framleiðslufyrirtækja sýndi að fylgni var milli starfsánægju og skuldbindingar og neikvæð fylgni var milli starfsánægju og vilja til að hætta í starfi (Yücel, 2012). Paramanandam (2013) mældi starfsánægju með MSQ spurningalistanum hjá framleiðslustarfsmönnum (N=45) í Japan. Höfundur sýndi

fram á að umtalsverð fylgni er á milli þess að starfsmenn upplifi að komið sé fram við þá að jafnræði og ánægju þeirra í starfi mælt með (Paramanandam, 2013).

Af íslenskum rannsóknum á vinnustöðum þar sem hlutfall háskólamenntaðra er hátt má nefna að starfsánægja var mæld með stakri spurningu hjá 269 starfsmönnum fræðasviða Háskóla Íslands. Niðurstöður sýndu að 83% þátttakenda voru ánægðir í starfi (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Í könnun meðal íslenskra fjármálafyrirtækja sagðist 71% sérfræðinga tölvudeilda oft vera ánægð í sínu starfi (Ásta Snorradóttir, 2009). Af öðrum könnunum þar sem starfsánægja hefur verið mæld má nefna könnun innan Landspítalans en þar reyndist starfsánægja vera 80% (Hörður Þorgilsson, o.fl., 2010). Í rannsókn sinni á starfsánægju ungra Íslendinga voru 71,9% ánægðir í sínum störfum (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Í könnun meðal opinberra starfsmanna sögðust 79% aðspurðra vera ánægðir í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007). Þá má nefna að í könnun VR á fyrirtæki ársins 2015 mældist þátturinn *ánægja og stolt* 4,5 á skalanum 1-5 meðal lítilla og millistórra fyrirtækja í flokkunum tölvu og/eða hugbúnaðarsala eða -þjónusta og 4,7 í flokknum annar iðnaður (VR, e.d.).

Niðurstöður flestra þessara rannsókna sýna að starfsfólk líkra vinnustaða og rannsókn þessi nær til eru frekar ánægt í sínum störfum. Einnig benda niðurstöður þeirra til þess að hönnun og skipulag starfsins sjálfs sé sérstaklega mikilvægt fyrir starfsánægju.

2.3.4. Rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju

Þó nokkrar rannsóknir hafa verið framkvæmdar þar sem starfsánægja og vellíðan í starfi hafa verið könnuð og mat lagt á tengsl þeirra við þjónandi forystu. Gerðar hafa verið rannsóknir í ýmsum geirum bæði á opinberum vinnustöðum sem og á almenna markaðnum. Viðfangsefnið hefur verið kannað í mismunandi löndum og heimsálfum og í fjölbreyttum menningarheimum. Þó að flestar rannsóknirnar séu erlendar hafa íslenskar rannsóknir á þjónandi forystu færst í vöxt síðastliðin ár. Í þessum kafla verður komið inn á nokkrar þær helstu.

Talsverður fjöldi rannsókna sem snúa að þjónandi forystu innan menntastofnana liggja fyrir. Thompson (2012) framkvæmdi stóra rannsókn meðal 116 starfsmanna kirkjutengds háskóla í Bandaríkjunum og fann jákvæð tengsl milli starfsánægju og þjónandi forystu. Drury (2004) komst að svipaðri niðurstöðu en rannsókn (N=170)

hennar benti til sterkra tengsla ánægju í starfi og þjónandi forystu í háskóla í Bandaríkjunum. Úrtakið í rannsókn Drury náði til allra starfsmanna háskólans og endurspeglar þýðið því vel (Drury, 2004). Í rannsókn (N=22) á stórum bandarískum skóla sýndi Stramba (2003) einnig fram á fylgni þjónandi forystu og starfsánægju. Auk þess gáfu niðurstöður hennar til kynna að almennir starfsmenn og millistjórnendur meti vægi þjónandi forystu meira heldur en æðstu stjórnendur. Höfundur skýrir þennan mun þannig að almennir starfsmenn og millistjórnendur upplifi ánægju í starfi með því að vera hluti af samfélagi og bera persónulega ábyrgð (Stramba, 2002). Þá sýndi rannsókn Anderson (2005) meðal 430 háskólakennara og stjórnenda háskóla einnig fram á jákvætt samband á milli þjónandi forystu og starfsánægju (Anderson, 2005). Þá hafa verið gerðar rannsóknir meðal grunnskólakennara sem sýna jávæða fylgni milli heildarstarfsánægju og þjónandi forystu. Niðurstöður sýndu einnig fylgni milli innri og ytri þátta starfsánægju og þjónandi forystu (Cerit, 2009). Í öllum þessum rannsóknum var notast við OLA mælitækið sem mælir bæði þjónandi forystu og starfsánægju.

Viðfangsefnið hefur einnig verið rannsakað í öðrum starfsgreinum. Í rannsókn hjá 501 sölumanni í Bandaríkjunum þar sem þjónandi forysta var mæld með GMSL kvarðanum fundu höfundar (Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009) jákvæða fylgni milli þjónandi forystu og ánægju í starfi. Auk þess fundu höfundar neikvæða fylgni milli þjónandi forystu og ákvörðunar starfsmanna að hætta í starfi (Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009). Rauch (2007) framkvæmdi umfangsmikla rannsókn meðal tæplega 4000 starfsmanna í bandarískri verksmiðju og notaði OLA mælitækið. Niðurstöður hans sýndu fram á neikvæða fylgni milli þjónandi forystu og fjarvista. Jafnframt gáfu niðurstöður til kynna að neikvætt samband væri til staðar milli þjónandi forystu og brottfalls starfsmanna (Rauch, 2007). Van Dierendonck og Nuijten (2011) mældu þjónandi forystu með SLS mælitækinu í fjölmennri rannsókn í Bretlandi og Hollandi með átta mismunandi úrtökum og samtals tæplega 1600 manns. Úrtökin voru úr mismunandi og fjölbreyttum starfsgreinum. Þau sýndu fram á jákvæða fylgni vellíðunar í starfi við allar víddir þjónandi forystu en höfundar telja sig ekki geta fullyrt um beint orsakasamband (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Walumbwa, Hartnell og Oke (2010) rannsökuðu þjónandi forystu með OLA mælitækinu innan sjö fjölþjóðlegra fyrítækja í Kenýa sem starfa í ýmsum geirum og náði rannsóknin til ríflega 800 manns. Niðurstöðurnar gáfu meðal annars til kynna að jákvætt samband væri á milli þjónandi forystu og þegnhegðunar (*organizational*

citizenship behavior) starfsmanna (Walumbwa, Hartnell og Oke (2010). Áður hefur mælst sterk jákvæð fylgni milli starfsánægju og þegnhegðunar (Foote og Tang, 2008). Rannsókn (N=144) meðal starfsmanna fyrirtækja í hátækniðnaði í Indlandi kannaði undirþætti þjónandi forystu sem Spears (1998, 2004) setti fram og hvaða áhrif þeir hefðu á starfsmenn (Murari og Gupta, 2012). Þjónandi forysta var mæld með mælitæki sem höfundar þróuðu út frá skrifum Spears. Meðal niðurstaðna var að undirþættirnir ráðsmennska, sannfæring og hugmyndaafli hefðu jákvæð áhrif á viðhorf til vinnuumhverfis (*work environment satisfaction*) og ánægju með hlutskipti (*role satisfaction*) meðal starfsmann (Murari og Gupta, 2012). Jafnframt gáfu niðurstöður höfunda til kynna að jákvæðara viðmót starfsmanna leiddi til betri afkomu skipulagsheildana (Murari og Gupta, 2012). Önnur indversk rannsókn (Kashyap og Rangnekar, 2014) meðal starfsmanna fjölbreyttra opinberra og einkarekinna skipulagsheilda (N=169) mældi þjónandi forystu með SLS mælitækinu. Í ljós kom jákvætt samband milli þjónandi forystu og getu fyrirtækja til að halda starfsmönnum (*perceived employee retention*) og neikvætt samband milli þjónandi forystu og starfsmannaveltu (Kashyap og Rangnekar, 2014). Ding, Lu, Song og Lu (2012) könnuðu samband þjónandi forystu, starfsánægju og viðhorfs starfsmanna gagnvart skipulagsheildinni hjá kínversku úrtaki meðal starfsmanna hugbúnaðarfyrirtækis og MBA nema. Höfundar notuðu mælitæki sem aðlagð er að kínverskri menningu og alls svöruðu 186 manns. Niðurstöður gáfu til kynna að þjónandi forysta hefði hvoru tveggja jákvæð áhrif á ánægju starfsmanna og hollustu þeirra gagnvart skipulagsheildinni. Auk þess bentu niðurstöður til þess að aukin starfsánægja leiddi af sér enn meiri hollustu gagnvart skipulagsheildinni (Ding, Lu, Song og Lu, 2012). Chan og Mak (2014) rannsökuðu tengsl þjónandi forystu og starfsánægju hjá kínversku þjónustufyrirtæki (N=218) og notuðu Liden kvarða til að mæla þjónandi forystu. Í ljós kom að tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju væru sterkari hjá fastráðnum starfsmönnum með styttri starfsaldur hjá fyrirtækinu. Höfundar skýra þetta á þann veg að þjónandi leiðtogar sýni yngri og óreyndari starfsmönnum meiri athygli og aðstoð sem þannig stuðli að auknu trausti þeirra á milli (Chan og Mak, 2014). Stór rannsókn (n = 443) meðal bankastarfsmanna í Þýskalandi sýndi fram á neikvæða fylgni á milli þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar og glötunar á eigin veruleika eða afsjálfgunar (*depersonalization*) en þjónandi forysta var mæld með GMSL mælitækinu (Rivkin, Diestel og Schmidt, 2014).

Þó nokkrar meginðlegar rannsóknir á þjónandi forystu hafa verið framkvæmdar hér á landi á undanförunum árum. Bæði er um að ræða rannsóknir sem birtar hafa verið í ritrýndum tímaritum og rannsóknir sem birtar eru í lokaverkefnum háskólanema. Allar rannsóknirnar hafa verið unnar í samstarfi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu og notast við mælitækið SLS (*Servant Leadership Survey*). Mælitækið var þróað undir stjórn Dr. Dirk van Dierendonck við Erasmusháskólann í Hollandi en samstarf hefur verið milli hans og Þekkingarsetursins síðan 2007 (Þekkingarsetur um þjónandi forystu, e.d.). SLS mælir vægi þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu á kvarðanum 1-6.

Í tengslum við meistara-ritgerðir sínar staðfærðu og þýddu þær Alda Margrét Hauksdóttir (2009) og Erla Björk Sverrisdóttir (2010) SLS mælitækið í samvinnu við rétthafa þess hér á landi. Jafnframt sýndu þær fram á réttmæti mælitækisins í íslenskri þýðingu með Kaiser-Mayer-Olkin (KOM) prófi en miðað er við gildi yfir 0,5 (Ferguson og Cox, 1993). Í rannsókn Erlu var KOM gildi 0,832 og hjá Öldu var það 0,825 og því í báðum tilfellum talsvert yfir viðmiðunargildi. Til þess að prófa áreiðanleika mælitækisins var reiknaður út alpha stuðull Cronbachs. Viðmiðunargildi alpha stuðuls er $> 0,7$ og gildi yfir 0,9 þýkir mjög gott (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Í rannsókn Erlu mældust allir undirþættir þjónandi forystu sem og heildarmæling um eða yfir 0,9. Í rannsókn Öldu var gildi alpha stuðuls á bilinu 0,642 - 0,921 en þættirnir *ábyrgðarskylda* og *falsleysi* mældust undir 0,7. Nánar er fjallað um SLS í kafla 3.4. Þar sem sama mælitæki hefur verið notað við allar íslensku rannsóknirnar er samanburður niðurstaðna þægilegur.

Í samantektargrein Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur (2013) eru teknar saman þær rannsóknir sem framkvæmdar hafa verið hér á landi á árunum 2009 til 2013 þar sem vægi þjónandi forystu hefur verið mælt og mat lagt á samband þjónandi forystu og starfsánægju. Í flestum þessara rannsókna hefur vægi þjónandi forystu mælst nokkuð hátt eða yfirmæðallagi og tölfræðilega marktæk fylgni ($p < 0,01$ eða $p < 0,05$) milli starfsánægju heildarmælingar þjónandi forystu og undirþátta hennar en það er þó ekki algilt. Í fyrrgreindri rannsókn (N=65) sinni skoðaði Alda Margrét Hauksdóttir (2009) íslenska lífeindafræðinga. Þar mældist vægi þátta þjónandi forystu á bilinu 3,29 – 4,51 auk þess sem jákvæð fylgni var milli allra þátta þjónandi forystu nema *hugrekkis* og *ábyrgðarskyldu*. Ekki var gerð heildarmæling á þjónandi forystu og svarhlutfall var lágt eða 21,5%. Til viðbótar við forprófun SLS mælitækisins rannsakaði Erla Björk Sverrisdóttir jafnframt vægi þjónandi forystu hjá

140 starfsmönnum hjúkrunarviða sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins og var svörun 66%. Heildarvægi þjónandi forystu mældist þar 4,65 og voru undirþættir á bilinu 3,99 – 4,99 og var *hugrekki* lægst en *ráðsmennska* hæst. Auk þess var sterk jákvæð fylgni milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu utan *ráðmennsku* og heildarmælingar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Meðal 94 þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja þar sem svörun var 39,5% var vægi heildarmælingar þjónandi forystu 4,46 og undirþættir mældust á bilinu 3,99 – 4,82 og mikil fylgni var milli heildarvægis þjónandi forystu og starfsánægju ($r = 0,714$, $p < 0,01$) (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir 2015). Í stórrí rannsókn (N = 397) meðal starfsfólks grunnskóla á Norðurlandi eystra þar sem svörun var 46% var einnig sýnt fram á mikla fylgni starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema *hugrekki* auk þess sem heildarmæling þjónandi forystu var há ($r = 0,579$). Þá var vægi þjónandi forystu einnig hátt eða á bilinu 3,94 – 5,02 þar sem *hugrekki* var lægst og *ráðsmennska* hæst (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Þóra Ákadóttir (2012) framkvæmdi aðra umfangsmikla rannsókn (N = 588, svarhlutfall 49%) þar sem vægi undirþátta þjónandi forystu var mælt í þýði allra sjúkraliða landsins. Þar mældust allir undirþættir með lægstu gildi í rannsóknnum hér á landi fyrir utan *fyrirgefningu* og *hugrekki* en gildin voru á bilinu 2,32 – 4,52. Heildarvægi þjónandi forystu var 2,96 sem er það lægsta sem mælt hefur í íslenskum rannsóknnum. Fylgni starfsánægju og þjónandi forystu var með því lægsta sem mælt hefur ($r = 0,440$, $p < 0,05$). (Þóra Ákadóttir, 2012). Svipaðar niðurstöður varðandi fylgni starfsánægju og þjónandi forystu komu fram í annarri umfangsmikilli rannsókn (N=588) með ágætri svörun (57,5% svarhlutfall) sem framkvæmd var við hjúkrunarvið FSA en þar mældist fylgnin $r = 0,439$ ($p < 0,01$) og er því lægri en á sjúkrahúsum á Suðvesturlandi (Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Aftur á móti er ekki mikill munur á vægi þátta þjónandi forystu en gildin voru á bilinu 3,99 – 4,6 og líkt og í rannsókninni á sjúkrahúsum Suðvesturlandi mældust *hugrekki* lægst en *ráðsmennska* hæst (Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Í rannsókn sem framkvæmd á fræðasviðum Háskóla Íslands kom í ljósi að vægi þjónandi forystu á bilinu 3,72 – 4,55 og líkt og í fleiri rannsóknnum mældust *hugrekki* lægst en *ráðsmennska* hæst. 250 manns tóku þátt í rannsókninni en svarhlutfall var ekki nema 26,7%. Heildarmæling þjónandi forystu var 4,19. Ekki mældist marktæk fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu fyrir utan þættina *efling* og *hugrekki* (Guðjón Ingi Guðjónsson og

Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Viðfangsefnið var einnig rannsakað nýlega innan Arion banka með 232 starfsmann þar sem svarhlutfall var 34% (Thelma Kristín Kvaran, 2015). Þar mældist vægi þjónandi forystu hærra en í fyrri rannsóknum hér á landi eða 4,70 og vægi undirþátta var á bilinu 3,45 – 5,08 þar sem *hugrekki* var lægst og *efling* var hæst. Einnig var fylgni starfsnáægju við þjónandi forystu há eða $r = 0,613$ og marktæk fylgni við alla undirþætti nema *hugrekki* (Thelma Kristín Kvaran, 2015).

Þó að all nokkrar rannsóknir hafi verið framkvæmdar á þjónandi forystu hér á landi síðustu ár hafa einungis tvær verið gerðar á almenna vinnumarkaðnum. Nauðsynlegt er að rannsaka þjónandi forystu í víðara samhengi hjá fleiri starfsgreinum en gert hefur verið hingað til. Áhugavert að skoða vægi þjónandi forystu og hvernig tengsl þjónandi forystu og starfsánægju er háttað hjá nýsköpunarfyrirtækjum. Þá er athyglisvert að bera saman þessi atriði við fyrri rannsóknir í öðrum starfsgreinum.

3. AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR

Í þessum kafla verður fjallað um aðferð rannsóknarinnar. Tilgangi rannsóknarinnar er lýst og rannsóknarspurningar kynntar. Þá verður fjallað um hvernig rannsóknin er hönnuð og undirbúning rannsóknarinnar. Gerð verður grein fyrir því hvaða sannreyndu mælikvarðar verða notaðir við mat á viðfangsefninu og hvernig framkvæmd rannsóknar, öflun og greining gagna fór fram. Að lokum verður komið inn á þau siðferðislegu álitamál sem vöknúðu við framkvæmd rannsóknarinnar, hvernig mat á réttmæti og áreiðanleika hennar er háttað auk þess sem komið er inn á hver staða rannsakanda er innan rannsóknarinnar.

3.1. TILGANGUR OG RANNSÓKNARSPURNINGAR

Tilgangur rannsóknarinnar er að kanna hvert vægi þjónandi forystu er innan íslenskra nýsköpunarfyrirtækja. Litið er á hugmyndafræði þjónandi forystu eins og Robert Greenleaf setti hana fram og byggt hefur verið á og styrkst á síðari árum. Einnig verður kannað hversu ánægðir starfsmenn fyrrgreindra fyrirtækja eru í sínum störfum. Þá verður skoðað hvort og þá hvaða tengsl eru á milli starfsánægju og þjónandi forystu í þessum fyrirtækjum. Rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram voru:

1. Hvert er vægi þjónandi forystu hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum að mati starfsmanna þeirra?
2. Hver eru tengsl þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda?
3. Hvernig mælist starfsánægja meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?
4. Hvert er samband þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?

3.2. HÖNNUN RANNSÓKNAR

Þar sem tilgangur rannsóknarinnar er að fá upplýsingar um einkenni ákveðins þýðis, í þessu tilviki starfsmenn íslenskra nýsköpunarfyrirtækja, og ekki er fýsilegt eða raunhæft að kanna hvern einstakling þýðisins, er notast við megindlega rannsóknarnálgun. Notast er við úrtak og leitast við að yfirfæra niðurstöður úrtaksins yfir á stærra þýði. Þegar tilgangur rannsóknar er að mæla eða magnbinda hugsmíðina

sem um ræðir er nauðsynlegt að leggja fyrir próf eða kvarða (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Í þessum kafla verður fjallað um þær aðferðir sem notaðar voru í þessari rannsókn en lýsandi þversniðsrannsókn er það rannsóknarsnið sem hentar best fyrir rannsókn sem þessa. Einnig verður fjallað um spurningarkannanir og kosti og galla þess að notast við vefkönnun frekar en hefðbundna póstkönnun.

3.2.1. Rannsóknaraðferð

Notuð er lýsandi þversniðsrannsókn til þess að reyna að svara rannsóknarspurningunum. Lýsandi rannsóknir (*descriptive research*) kallast þær rannsóknir þegar reynt er að lýsa tilteknum einkennum viðfangsefnis og samböndum án þess að grípa inn í það sem mælt er (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Þessari rannsókn er ætlað að lýsa einkennum skilgreinds þýðis og er því lýsandi. Lýsandi rannsóknir geta gefið upplýsingar um ástand viðfangsefnis í raunverulegum aðstæðum líkt og einkenni þess eða samband en greina ekki undirliggjandi ástæður þessara einkenna eða sýna orsakasamband (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Eins og áður segir er tilgangur rannsóknarinnar að kanna vægi þjónandi forystu hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum með tilliti til starfsánægju. Þannig er verið að mæla fleiri en eina breytu hjá úrtakinu á sama tíma í þeim tilgangi að greina samband þeirra á milli og er rannsóknin þar af leiðandi þversniðsrannsókn (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Helstu kostir lýsandi rannsókna er hversu víðtæk og fjölbreytt gögn hægt er að notast við og því hægt að hanna rannsóknaraðferð út frá viðfangsefni og væntum niðurstöðum. Einnig veita þær grundvöll fyrir frekari rannsóknir þar sem þær greina ekki orsök þess sem rannsakað er.

3.2.2. Spurningakannanir

Gögnum var safnað með netkönnun sem lögð var fyrir þátttakendur rannsóknarinnar. Þó að netkannanir séu í grunninn aðeins rafræn útfærsla á hefðbundnum póstkönnunum eru þær í eðli sínu frábrugðnar þeim. Flestar rannsóknir gefa til kynna að þátttakendur svari frekar póstkönnunum (Sheehan, 2001) en þó eru ekki allar rannsóknir einróma um það (Cobanoglu, Ward og Moreo, 2001). Helstu kostir netkannana eru hversu aðgengilegar þær eru fyrir þátttakendur og veita skjóta svörun. Netkannanir eru mun auðveldari í uppsetningu fyrir rannsakanda auk þess sem

gagnaúrvinnsla er einfaldari og þægilegri þar sem svör við spurningum eru komin á rafrænt form. Einnig eru þær ódýrari í framkvæmd en kostnaður vegna netkönnunar er einungis 5-20% miðað við póstkönnun (Sheehan, 2001) og þar sem enginn pappír er notaður eru þær umhverfisvænni. Netkannanir hafa þó einnig ýmsa ókosti og má þar helst nefna lægra svarhlutfall. Þátttakendur óttast frekar að trúnaður verði ekki haldinn auk þess sem hætta er á að þátttakendur svari könnun oftar en einu sinni (Cobanoglu, Ward og Moreo, 2001; Sheehan, 2001).

Spurningakannanir hafa þann kost að geta safnað fjölbreyttum gögnum á skömmum tíma. Auk þess eru þátttakendur í spurningakönnunum vanalega opnir og hreinskilnir í svörum sínum (Grétar Þór Eypórsson, 2013). Þar sem rannsakandi hefur ekki persónuleg samskipti við þátttakendur auk þess sem allir þátttakendur fá sömu spurningar eins orðaðar er ekki hætta á að svörun bjagist líkt og í viðtalsrannsóknunum. Einnig hafa þátttakendur meira frelsi til að svara könnun þegar þeim hentar. Aftur á móti er erfiðara fyrir þátttakanda rannsóknar að leita til rannsakanda telji hann spurningar óljósar eða óskýrar. Þá gefur spurningakönnun ekki tækifæri til að kafa dýpra í efnið eða svara nýjum spurningum sem kunna að vakna á meðan svörun stendur yfir. Þar sem svarhlutfall í spurningakönnunum er oft lágt er hætta á að þeir sem svara hafi meiri áhuga eða þekkingu á málefninu og endurspegli þannig þýðið ekki að fullu. Mikilvægt er að tilgreina að fyllsta trúnaðar sé gætt og að svör séu ekki rekjanleg til einstakra þátttakenda eða fyrirtækja (Singer, Vonthum og Miller, 1995).

3.3. MÆLITÆKI

Hér að verður fjallað um mælitækið sem notast var við í rannsókninni en það er SLS eða *Servant Leadership Survey* (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Einnig verður komið inn á hvernig starfsánægja var mæld og hvaða spurningar voru notaðar við að kanna bakgrunn þátttakenda.

3.3.1. *Servant Leadership Survey, SLS*

Í rannsókn sinni leituðust van Dierendonck og Nuijten (2011) við að þróa og staðfesta gildi SLS (*Servant Leadership Survey*) sem réttmætt og áreiðanlegt mælitæki til að leggja magnbundið mat á undirviddir þjónandi forystu en þau töldu að önnur mælitæki litu ekki nægjanlega til leiðtogaþáttarins heldur legðu of mikla áherslu á

hvernig samskiptum er háttað. Höfundar lögðu upp með að þróa mælitæki sem næði utan um öll helstu lykilatriði þjónandi forystu, væri aðgengilegt og auðvelt í notkun auk þess sem það væri bæði réttmætt og áreiðanlegt. Eftir rýni í leiðandi rit og kenningar um þjónandi forystu auk viðtala við stjórnendur sem taldir voru lýsandi fyrir þjónandi forystu smíðuðu höfundar lista með um það bil 100 spurningum eða fullyrðingum. Þessum fullyrðingum var fækkað niður í 30 eftir að hafa beitt leitandi þáttagreiningu (*exploratory factor analysis*). Þessum fullyrðingum eða spurningum er síðan svarað á sex stiga Likert-skala eða mjög ósammála (1), ósammála (2), frekar ósammála (3), frekar sammála (4), sammála (5) og mjög sammála (6). Atriðin voru síðan flokkuð niður í þær átta víddir sem van Dierendonck og Nuijten telja lýsa þjónandi forystu en þær eru efling (*empowerment*), auðmýkt (*humility*), falsleysi (*authenticity*), hugrekki (*courage*), forgangsroðun í þágu annarra (*standing back*), ábyrgðarskylda (*accountability*), fyrirgefning (*interpersonal acceptance*) og ráðsmennska (*stewardship*). Eftir að hafa lagt fullyrðingarnar fyrir nokkur úrtök og staðfest réttmæti og áreiðanleika mælitækisins meðal annars með tölfræðiprófum telja höfundar sig geta fullyrt að hægt sé að nýta SLS mælitækið til þess að leggja mat á víddir þjónandi forystu og bera þær saman við aðrar mælibreytur (van Dierendonck og Nuijten, 2011).

SLS mælitækið hefur verið þýtt yfir á íslensku og staðfært til notkunar hér á landi. Áreiðanleiki og réttmæti íslensku útgáfu SLS mælitækisins hefur verið staðfest í nýlegum rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

3.3.2. Starfsánægjuspurning

Starfsánægja var mæld með einni spurningu á skalanum 1-4 en ef mæla á heildarstarfsánægju er heppilegt að nota staka spurningu (*single-item*) (Wanous og Hudy, 2001). Spurt var „Á heildina litið hversu ánægð(ur) / óánægð(ur) ertu í núverandi starfi?“ og hægt var að svara: Mjög óánægð(ur), Óánægð(ur), Ánægð(ur) eða Mjög ánægð(ur).

3.3.3. Bakgrunnsspurningar

Spurt var um bakgrunn þátttakenda en þær spurningar voru einungis fjórar til að minnka líkur á rekjanleika upplýsinga og til að auka líkur á þátttöku. Spurt var um

kyn þátttakenda og aldur þeirra. Hægt var að svara spurningu um aldur á þriggja punkta skala en svarmöguleikar voru: Yngri en 25 ára, 25 – 40 ára og Eldri en 40 ára. Þá var spurt um starfsaldur á núverandi vinnustað og voru svarmöguleikar: Styttri en 12 mánuðir, 1 – 3 ár og Lengri en 3 ár. Að lokum var spurt hvort viðkomandi hafi lokið háskólamenntun.

3.4. FRAMKVÆMD RANNSÓKNAR

Í köflunum sem fylgja hér að neðan verður lýst hvaða aðferðum var beitt við að afla þátttakenda fyrir rannsóknina auk þess sem fjallað verður um hvernig öflun gagna fór fram, hvernig fyrirlagningu spurningalista var háttað og hvaða leiðir voru farnar til að tryggja að sem flestir svöruðu könnuninni.

3.4.1. Þátttakendur

Þegar samsetning þýðis er ekki að fullu þekkt eða háð skilgreiningu er ekki mögulegt að notast við líkindaúrtak. Þegar rannsakandi velur úrtak könnunar með það að leiðarljósi að auðvelt sé að ná til mögulegra þátttakenda kallast það hentugleikaúrtak (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013). Hentugleikaúrtök geta verið góður kostur þegar tími er af skornum skammti eða halda þarf kostnaði niðri þar sem einfalt er að ná til þátttakenda. Aftur á móti hafa rannsóknir byggðar á hentugleikaúrtaki minna alhæfingargildi en þær sem byggðar eru á líkindaúrtaki þar sem erfiðara er að yfirfæra niðurstöðurnar yfir á þýðið (Þórólfur Þórlindsson og Þorlákur Karlsson, 2013). Í þessari rannsókn er um að ræða hentugleikaúrtak.

Þátttakendur rannsóknarinnar eru starfsmenn íslenskra nýsköpunarfyrirtækja. Leitað var upplýsinga hjá Samtökum sprotafyrirtækja sem eru regnhlífarsamtök íslenskra sprotafyrirtækja en samtökin starfa innan vébanda Samtaka iðnaðarins. Þar sem sprotafyrirtæki starfa að nýjum og einstökum verkefnum og viðskiptaþróun eru þau í eðli sínu nýsköpunarfyrirtæki. Aðilar að samtökunum eru meðal annars fyrirtæki sem spröttin eru upp úr rannsókn- og þróunarverkefnum háskóla, stofnana, þróunarhópa og annarra fyrirtækja. Samtökin miða skilgreiningu sína við fyrirtæki sem verja að minnsta kosti 10% af veltu til rannsókn- og þróunarmála auk þess sem árstekjur þeirra séu undir einum milljarði króna og þau sé ekki skráð í kauphöll (Samtök sprotafyrirtækja, 2014). Einnig var leitað til Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands

sem heldur utan um skráningu og flokkun þeirra nýsköpunar- og sprotafyrirtækja sem þess óska. Auk þess var aflað upplýsinga um fyrirtæki sem starfa að nýsköpun með leit á Internetinu, eignasafni fjárfestingasjóða sem fjárfesta í nýsköpunarfyrirtækjum til dæmis Nýsköpunarsjóður, hjá Íslenska sjávarklasnum sem er samstarfsvettvangur fyrirtækja og stofnana í haftengdri starfsemi (Íslenski sjávarklasinn, e.d.) og skýrslum Tækniþróunarsjóðs varðandi úthlutun styrkja síðastliðinna tíu ára (Tækniþróunarsjóður, 2014). Rannsakandi takmarkaði úrtakslistann við þau fyrirtæki sem höfðu að lágmarki fimm stöðugildi og að hámarki 50. Staðfest var hvort fyrirtæki voru ennþá í rekstri áður en haft var samband. Þá voru þau fyrirtæki sem fært höfðu umtalsverðan hluta starfsemi sinnar út fyrir landsteinana einnig útilokuð af listanum. Rannsakandi telur að þó að úrtakslistinn sé ekki tæmandi fyrir íslensk nýsköpunarfyrirtæki endurspegli hann þýðið ágætlega. Alls var haft samband við rúmlega 50 fyrirtæki. Leitað var til mannauðsstjóra viðkomandi fyrirtækja eða annarra ábyrgðaraðila þar sem rannsóknin og tilgangur hennar var kynntur og óskað eftir leyfi að leggja spurningarkönnun fyrir starfsmenn. Alls gáfu tíu fyrirtæki leyfi fyrir þátttöku. Eftir frekari rýni rannsakanda voru tvö fyrirtæki útilokuð úr úrtakinu þar sem þau féllu utan við skilgreiningu um nýsköpunarfyrirtæki. Fulltrúar tveggja annarra fyrirtækja höfðu samband til baka við rannsakanda og töldu að fyrirtæki sín hentuðu ekki í slíka rannsókn vegna fárra starfsmanna annars vegar og hins vegar vegna einsleitni í menntun og bakgrunni starfsmanna. Þá hafði starfsmannastjóri eins fyrirtækis samband og lýsti yfir áhuga á könnuninni en þar sem fyrirtækið væri að fara í gegnum miklar breytingar um þessar mundir hefði hann ekki áhuga á að taka þátt. Loks sendi forsvarsmaður eins fyrirtækis rannsakanda tölvupóst og óskaði eftir að fá að lesa yfir spurningalistann. Eftir að hafa lesið yfir listann hafnaði hann þátttöku á þeim forsendum að vegna kjarabaráttu síðustu missera væri búið að blása upp hugmyndir starfsmanna hans og annarra til launa- og kjarabóta og myndast hefði mikil óánægja og neikvætt viðhorf til stjórnenda og því væri rannsókn sem þessi tilgangslaus. Úrtakið samanstóð því af átta fyrirtækjum með samtals 156 starfsmenn. Öll fyrirtækin sem tóku þátt í rannsókninni voru komin með vörur á markað og komin með rekstrartekjur. Yngsta fyrirtækið í úrtakinu var fjögurra ára gamalt en elsta með yfir 20 ára sögu.

Fulltrúar þeirra fyrirtækja sem gáfu viljröi sitt fyrir þátttöku fengu sent bréf með kynningu á rannsókninni og hlekk á spurningarkönnunina til að áframsenda á starfsmenn. Alls bárust 107 svör og svarhlutfall því 68,6%.

3.4.2. Öflun gagna

Haft var samband við fulltrúa þeirra fyrirtækja sem valin voru í úrtakið og leitað eftir samþykki fyrir því að leggja spurningakönnun fyrir starfsmenn hvers fyrirtækis. Leitað var til mannauðsstjóra eða þess aðila sem bar ábyrgð á starfsmannamálum væri sérstökum mannauðsstjóra ekki á að skipa. Tekið var fram að þau fyrirtæki sem tækju þátt í rannsókninni fengju aðgang að niðurstöðum hennar en ekki upplýsingar um svörun starfsmanna einstakra fyrirtækja. Um miðjan júlí 2015 var þessum aðilum sendur póstur þar sem tilgangur könnunarinnar, eðli spurninga og mögulegur ávinningur rannsóknarinnar var tundaður. Lögð var áhersla á það að einstök svör væri hvorki hægt að rekja til einstakra þátttakenda né einstakra fyrirtækja og allur trúnaður yrði virtur í tvívetna. Þá var tekið fram hversu langan tíma það tekur að svara könnuninni en rannsakandi ályktaði að það tæki 5 - 10 mínútur og einnig minnt á að hægt væri að opna könnun og svara síðar svo þátttaka tæki sem stystan tíma frá vinnutíma starfsmanna. Fulltrúum þeirra fyrirtækja sem gáfu leyfi fyrir þátttöku í könnuninni var síðan sendur tölvupóstur til að áframsenda á starfsmenn. Pósturinn innihélt kynningu á rannsókninni auk þess sem spurningakönnunin sjálf var kynnt í stuttu máli. Þá var hlekkur sem leiddi inn á könnunina einnig í tölvupóstinum. Lögð var áhersla á að niðurstöður rannsóknarinnar gætu stuðlað að aukinni þekkingu á stjórnunarháttum í nýsköpunarfyrirtækjum svo starfsfólk gæti fundið samsvörun við viðfangsefnið og væri því viljugra að taka þátt en fólk tekur frekar þátt í spurningakönnunum um málefni sem það hefur þekkingu og áhuga á (Cobanoglu, Ward og Moreo, 2001). Vegna þess að júlí og ágúst eru helstu sumarfrísmánuðir hér á landi var ákveðið að senda þennan póst ekki út fyrr en 10. ágúst 2015. Rannsakandi sendi síðar ítrekunarbréf á öll fyrirtækin sem tóku þátt í könnuninni þar sem minnt var á könnunina og óskað eftir að ítrekunarbréfið yrði áframsent á starfsmenn. Auk þess átti rannsakandi samtöl við fulltrúa þeirra fyrirtækja sem sýnt höfðu rannsókninni aukinn áhuga þar sem hann hvatti til að minna enn frekar á þátttöku til dæmis með umræðu um rannsóknina á kaffistofum.

Til að auka líkur á svörun var reynt að tryggja að uppsetning spurninga væri aðgengileg og könnunin væri auðveld og þægileg í notkun. Lengd spurningalistans var sýnd á myndrænan hátt í formi spurninga- og blaðsíðufjölda en það eykur líkur á svörun (Grétar Þór Eypórsson, 2013). Bakgrunnsspurningum var einnig stillt í hóf og reynt að takmarka svarmöguleika við þeim eins og kostur var. Spurningarlistinn var

forprófaður áður en hann var sendur út. Forprófunin fór þannig fram að rannsakandi fékk nokkra vini og vandamenn til þátttöku og eru þeir allir eru fyrrverandi eða núverandi starfsmenn nýsköpunarfyrirtækja eða deilda sem vinna við nýsköpun, rannsóknir og þróun og rannsakandi telur að hafi svipaðan bakgrunn og þátttakendur rannsóknarinnar. Forprófun fór fram eins og um raunverulega könnun væri að ræða og þátttakendur svöruðu spurningum í spurningaforritinu og voru auk þess beðnir um að gera athugasemdir við spurningar sem þeim þóttu óskýrar eða ef orðalagi var ábótavant. Í kjölfar forprófunar bárust nokkrar smávægilegar athugasemdir. Allar snérust um orðalag spurninga SLS mælitækisins. Þar sem SLS mælitækið hefur verið þýtt, staðfært og áreiðanleiki og réttmæti þess staðfest þótti rannsakanda ekki ástæða til þess að endurskoða orðalag spurninga. Auk þess fæli það í sér hættu á að draga úr möguleikum á að bera saman niðurstöður við fyrri rannsóknir. Þá gafst rannsakanda einnig tækifæri til að prófa spurningaforritið, hvort gögn skiluðu sér, hvernig flutningur gagna úr forriti yfir í tölvu gengi fyrir sig og önnur hagnýt atriði varðandi notkun forritsins. Áætlað var að hafa könnunina opna í tvær vikur en þar sem umtalsverður hluti starfsmanna einstakra fyrirtækja var enn í sumarfríi var ákveðið að lengja tímann sem hægt var að svara um tæpar 2 vikur til viðbótar. Lokað var á alla svörun og könnunin óvirkjuð á netinu þann 3. september 2015.

3.5. GREINING GAGNA

Gerð var netkönnun og fór söfnun gagna fram í gegnum netkönnunarforritið Survey Monkey. Gögn voru flutt þaðan í tölvu rannsakanda. Tölfræðileg úrvinnsla gagna fór fram með aðstoð tölfræðiforritsins SPSS, 23. útgáfu og töflureiknisins Excel, 2013 útgáfu. Töflur voru unnar með Excel. SLS mælitækið flokkar 30 spurningar niður í átta víddir þjónandi forystu. Hverri spurningu var hægt að svara á skalanum 1-6 eða mjög ósammála (1), ósammála (2), frekar ósammála (3), frekar sammála (4), sammála (5) og mjög sammála (6). Áreiðanleiki hvernar víddar var reiknaður út með alpha stuðli Cronbachs og teljast niðurstöður áreiðanlegar sé stuðullinn yfir 0,7 (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Fyrir hverja vídd þjónandi forystu var einnig reiknað út meðaltal og staðalfrávik sem og fyrir heildarvægi þjónandi forystu. Starfsánægja var mæld og fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu var metin með aðhvarfsgreiningu. Reiknuð var fylgni starfsánægju við hverja vídd þjónandi forystu en einnig heildarvægi þjónandi forystu. Reiknað var p-gildi og tölfræðileg

marktækni miðuð við $p < 0,05$ sem oftast er miðuð við í félagsvísindum (Amalía Björnsdóttir, 2013). Auk ofantalinna spurninga innihélt spurningakönnunin nokkrar bakgrunnsspurningar en reynt var að halda þeim í hófi til að minnka möguleika á rekjanleika og til að auka líkur á svörum.

3.6. SIÐFERÐISLEG ÁLITAMÁL OG AÐGENGI AÐ GÖGNUM

Gengið var úr skugga um eftir bestu getu að svör við spurningakönnun væri ekki hægt að rekja aftur til svarenda. Þannig voru þátttakendur ekki spurðir um nafn, netfang eða vinnustað og öðrum upplýsingum um bakgrunn stillt í hóf. Trúnaður og nafnleynd voru ítrekuð í öllum kynningarbréfum sem send voru til fulltrúa fyrirtækja en einnig í þeim tölvupóstum til starfsmanna þar sem könnunin var kynnt og óskað eftir þátttöku. Þeir sem fengu tölvupóst með ósk um þátttöku voru undir engum þrýstingi að taka þátt og gerðu slíkt af frjálsum vilja. Tekið var fram á kynningarsíðu könnunarinnar að ekki væri hægt að hefja könnunina sjálfa fyrr en þátttakandi smellti á tilgreindan hnapp og litið á svörum listans sem samþykki fyrir þátttöku.

Þar sem ekki er unnið með viðkvæmar persónuupplýsingar er rannsóknin ekki háð leyfi Persónuverndar eða Vísindasiðanefndar. Mögulega er hún þó tilkynningaskyld samkvæmt reglum Persónuverndar (Persónuvernd, e.d.) og því var send tilkynning til Persónuverndar áður en haft var samband við fulltrúa fyrirtækja í úrtakinu eða einstaka þátttakendur. Númer tilkynningar er S7434/2015 (sjá viðauka 4).

Á meðan gagnaöflun fór fram voru öll gögn vistuð í netkönnunarforritinu Survey Monkey. Rannsakandi notaðist við aðgangsstýringu í formi lykilorðs sem hann einn þekkti og höfðu því engir aðrir aðgang að gögnunum. Að gagnaöflun lokinni voru öll gögn flutt yfir í tölfræðiforritið SPSS (*Statistical Package for Social Science*) á tölvu rannsakanda og eytt úr netkönnunarforritinu. Tölvun var einnig aðgangsstýrð með lykilorði sem einungis rannsakandi þekkti. Öllum gögnum verður eytt að úrvinnslu lokinni.

3.7. RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI RANNSÓKNAR

Innri áreiðanleiki SLS mælitækisins og undirþátta þess var reiknaður út með alpha stuðli Cronbachs. Til þess að geta beitt leitandi þáttagreiningu til að staðfesta réttmæti

rannsóknar verður hlutfall úrtaks og mælibreyta að vera að lágmarki 5 á móti 1 (Ferguson og Cox, 1993). Þar sem SLS mælitækið inniheldur 30 spurningar hefði lágmarkspátttaka í könnuninni þurft að vera 150 einstaklingar en þar sem pátttakendur voru aðeins 107 var ekki hægt að beita þáttagreiningu. Aftur á móti hefur áreiðanleiki SLS verið staðfestur í erlendum rannsóknum (van Dierendonck og Nuijten, 2011) sem og hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Þar sem tilgangur rannsóknarinnar er að kanna starfsmenn íslenskra nýsköpunarfyrirtækja er mikilvægt að úrtakið endurspegli að sem mestu leyti þýðið svo rannsóknin hafi sem mest alhæfingargildi. Ljóst er að hugtakið nýsköpunarfyrirtæki er ekki skýrt skilgreint og ekki greinileg mörk hvort flokka ætti fyrirtæki sem nýsköpunarfyrirtæki eða ekki. Auk þess er illmögulegt að safna saman upplýsingum um öll möguleg fyrirtæki sem myndu falla í flokkinn. Þó að rannsakandi telji að úrtakið endurspegli þýðið ágætlega er alltaf hætt á að um einhverja úrtaksskekkju sé að ræða. Einnig hafa spurningakannanir þann veikleika að þeir sem hafa sérstakan áhuga eða þekkingu á því sem spurt er um taki frekar þátt en aðrir. Slíkt gæti valdið því að niðurstöður endurspegli ekki að fullu þýðið (Cobanoglu, Ward og Moreo, 2001).

3.8. STAÐA RANNSAKANDA INNAN RANNSÓKNAR

Viðfangsefnið stendur rannsakanda nærri þar sem hann hefur starfað hjá íslensku nýsköpunarfyriræki í hartnær áratug. Á þeim tíma hefur viðkomandi fyrirtæki stækkað umtalsvert, starfsumhverfið breyst mikið og ört og hefur rannsakandi orðið vitni að ýmsum tilraunum í starfsmannastjórnun og áherslur í leiðtogamennsku komið og farið. Þannig hefur rannsakandi séð ágætlega hvað hefur virkað vel á hans vinnustað og hvað hefur ekki verið jafn vel heppnað. Rannsakandi hefur þannig ákveðnar fyrirframgefnar hugmyndir hvaða áherslur í stjórnun og leiðtogamennsku henta í umhverfi þar sem unnið er að nýsköpun. Í ljósi þess að flestar rannsóknir á þjónandi forystu gefa til kynna að fylgni sé milli forystu og starfsánægju auk þess sem að við nýsköpun starfar iðulega þekkingarstarfsfólk sem er vel menntað og með sérfræðiþekkingu í sínu starfi býst rannsakandi við því að einnig megi finna jákvætt samband þjónandi forystu og starfsánægju hjá nýsköpunarfyrirtækjum. Rannsakandi mun beita viðurkenndum tölfræðiaðferðum við úrvinnslu gagna og notast verður við hefðbundin marktektarmörk til að meta hvort niðurstöður séu marktækar. Þó að

rannsakandi hafi sterka skoðun á viðfangsefninu hefur hann engra beinna hagsmuna að gæta, hvorki fjárhagslegra né faglegra. Niðurstöður munu ekki hafa nein áhrif á stöðu rannsakanda hjá núverandi vinnuveitanda og mun vinnuveitandi hans ekki hafa frekari aðgang að niðurstöðum gagna rannsóknarinnar en kemur fram í þessari skýrslu. Auk þess er vert að nefna að önnur fyrirtæki sem taka þátt í rannsókninni eru ekki í beinni samkeppni við núverandi vinnuveitanda rannsakanda.

4. NIÐURSTÖÐUR

Hér fyrir neðan verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar. Settar verða fram niðurstöður tölfræðilegrar greiningar gagnanna sem gerðar voru til að leggja mat á þau atriði sem lagt var upp með í rannsóknarspurningum og tilgangi rannsóknar. Komið verður inn á hver svörun könnunarinnar var og settar fram upplýsingar um bakgrunn þátttakenda. Vægi þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu eru gerð skil sem og hver áreiðanleiki hvers þáttar er. Þá verður gerð grein fyrir hver niðurstaða starfsánægjumælingar var. Einnig verður skýrt frá tengslum starfsánægju við bakgrunn þátttakenda. Gefinn verður upp fylgnistuðull þar sem við á og marktækni gerð skil. Fjallað verður um samband þjónandi forystu og starfsánægju. Reiknuð var fylgni allra þátta þjónandi forystu sem og heildarmælingar þjónandi forystu við starfsánægju. Gefnar eru upplýsingar um marktækni fyrir niðurstöður fylgninnar þar sem við á.

4.1. ÞÁTTTAKENDUR

Beiðni um þátttöku í rannsókninni var send til um það bil 50 fyrirtækja. Fyrirtækin störfuðu í fjölbreyttum starfsgreinum. Forsvarsmenn tíu fyrirtækja höfðu samband við rannsakanda og gáfu vilyrði fyrir þátttöku í rannsókninni. Við nánari skoðun á fyrirtækjunum voru tvö þeirra útilokuð þar sem umfang eða eðli starfsemi þeirra féll utan við skilgreiningu um nýsköpunarfyrirtæki. Þannig var könnunin send til fulltrúa átta fyrirtækja sem áframsendu hana á starfsmenn sína, alls 156 manns. Í heildina. Könnunin var opin í tæpar fjórar vikur og alls opnuðu 107 manns könnunina og svöruðu að minnsta kosti einni spurningu. Svarhlutfall var því 68,6%.

Bakgrunni þátttakenda er lýst í töflu 1 þar sem sést að karlar voru í meirihluta þátttakenda en ríflega helmingur svarenda voru karlar eða 55,1% og tæplega helmingur eða 44,9% voru konur. Rétt rúmlega annar hver svarenda var eldri en 40 ára eða 51,4%, 43,9% voru á aldrinum 25 – 40 ára en einungis 4,7% voru yngri en 25 ára. Þegar litið er til starfsaldurs var meirihluti þátttakenda með yfir þriggja ára starfsreynslu hjá viðkomandi fyrirtæki eða 60,7%, þá var um fimmtingur í hvorum hinum starfsaldursflokkunum eða 20,6% með eins til þriggja ára starfsreynslu og 18,7% höfðu starfað styttra en 12 mánuði hjá fyrirtækinu. Þá hafði mikill meirihluti

þeirra sem tóku þátt í könnuninni lokið háskólaprófi eða 80,4% á móti 19,6% sem höfðu ekki lokið háskólaprófi.

Tafla 1.

Bakgrunnur þátttakenda

Breyta	Fjöldi	Hlutfall
<i>Kyn</i>		
Karlar	59	55,1%
Konur	48	44,9%
<i>Aldur</i>		
Yngri en 25 ára	5	4,7%
25 - 40 ára	47	43,9%
40 ára og eldri	55	51,4%
<i>Starfsaldur</i>		
Stytttri en 12 mánuðir	20	18,7%
1 - 3 ár	22	20,6%
3 ár eða lengri	65	60,7%
<i>Háskólapróf</i>		
Með háskólapróf	86	80,4%
Án háskólaprófs	21	19,6%

4.2. VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU

Vægi þjónandi forystu var mælt með SLS mælitækinu sem inniheldur 30 spurningar eða fullyrðingar sem svarað er á sex stiga Likert skala. Svar hverrar spurningar fékk stig á bilinu 1 – 6 þar sem hærra gildi gefur til kynna meiri þjónandi forystu. Mælt var vægi hverrar víddar þjónandi forystu sem meðaltal stiga en jafnframt var tekin saman heildarmæling þjónandi forystu úr öllum spurningum mælitækisins. Vægi þjónandi forystu er lýst í töflu 2 þar sem sést að þættir þjónandi forystu mældust með vægi á bilinu 3,58 – 4,73 þar sem þátturinn *hugrekki* var lægstur en *fyrirgefning* hæst. Heildarmæling þjónandi forystu var 4,3.

Tafla 2.

Vægi þjónandi forystu og undirþátta, staðalfrávik, áreiðanleikastuðlar og fjöldi svarenda

Þættir þjónandi forystu	Vægi	Staðalfrávik	Fjöldi (N)	Alpha*
Efling	4,45	1,07	81	0,906
Forgangsröðun í þágu annarra	4,15	1,22	82	0,833
Ábyrgðarskylda	4,43	0,82	80	0,645
Fyrirgefning	4,73	1,24	82	0,889
Hugrekki	3,58	1,17	80	0,583
Falsleysi	3,97	0,80	78	0,55
Auðmýkt	4,28	1,06	76	0,913
Ráðsmennska	4,32	1,16	78	0,829
Þjónandi forysta (heild)	4,30	0,83	73	0,948

*Alpha stuðull Cronbachs

Áreiðanleiki mælingar þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu var athugaður og reiknaður var út alpha stuðull Cronbachs. Áreiðanleikastuðull heildarmælingar þjónandi forystu var 0,948 og áreiðanleikastuðlar þátta þjónandi forystu voru á bilinu 0,55 – 0,913 þar sem *falsleysi* var lægst en *auðmýkt* hæst. Áreiðanleikastuðull þáttanna *falsleysi*, *hugrekki* og *ábyrgðarskylda* voru undir viðmiðunarmörkum sem er 0,7 (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Þá var staðalfrávik hvers þáttar og heildarmælingar reiknað út. Sjá nánar í töflu 2.

4.3. ÁNÆGJA Í STARFI

Mæling á starfsánægju fór fram með einni spurningu þar sem þátttakendur svöruðu hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru í sínum störfum. Spurningin sem lögð var fyrir hljóðaði svo: *Á heildina litið hversu ánægð(ur) / óánægð(ur) ertu í núverandi starfi?* Spurningunni var hægt að svara á fjögurra stiga Likert skala en svarmöguleikar voru mjög ánægð(ur), ánægð(ur), óánægð(ur) eða mjög óánægð(ur). Gefin voru stig á bilinu 1 til 4 þar sem hærri stig voru gefin eftir því ánægðari svarandi var. Alls svöruðu 83 þátttakendur þessari spurningu. Alls sögðust 67 þátttakendur eða 80,7% vera ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Á móti voru alls 16 eða 19,3% þátttakenda óánægðir eða mjög óánægðir í sínum störfum. Meðalsvörun á Likert skala var 3,12. Niðurbrot svörunar við starfsánægjuspurningu má sjá í töflu 3.

Tafla 3.
Starfsánægja

Svar	Fjöldi	Hlutfall
Mjög óánægð(ur)	4	4,8%
Óánægð(ur)	12	14,5%
Ánægð(ur)	37	44,6%
Mjög ánægð(ur)	30	36,1%

Kannað var hvort bakgrunnur svarenda tengdist starfsánægju þeirra með því að reikna út Pearson fylgnistuðul starfsánægju og bakgrunnsbreyta. Miðað var við tölfræðimarktækni upp á $p < 0,05$ (Amalía Björnsdóttir, 2013). Í ljós kom að marktæk fylgni var á milli starfsánægju og tveggja bakgrunnsbreyta. Annars vegar var sterk fylgni starfsánægju og kyns. Konur voru ánægðari í sínum störfum en karlar. Meðalskor svörunar kvenna á starfsánægjuspurningunni var 3,39 en meðalskor svörunar karla 2,89. Fylgnistuðull var $r = 0,305$ og marktækni $p = 0,003$. Hins vegar var sterk neikvæð fylgni milli starfsánægju og hækkandi starfsaldurs. Meðalskor svörunar þátttakenda með stystu starfsreynsluna (styttri en 12 mánuðir) var 3,64, þá komu þeir sem starfað höfðu á vinnustaðnum í 1 - 3 ár með 3,17 en lestina rak síðan reynslumesta starfsfólkið sem starfað hafði í 3 eða fleiri ár á vinnustaðnum með skor upp á 2,96. Fylgni starfsánægju og hækkandi starfsaldurs var $r = -0,295$ og marktækni $p = 0,003$.

4.4. SAMBAND ÞJÓNANDI FORYSTU OG STARFSÁNÆGJU

Athugað var hvort samband væri á milli þjónandi forystu og starfsánægju. Framkvæmd var aðhvarfsgreining til þess kanna hvort marktæk fylgni væri á milli þátta þjónandi forystu og starfsánægju og einnig milli heildarmælingar þjónandi forystu og starfsánægju. Miðað var við marktæknimörk þar sem $p < 0,05$.

Niðurstöður sýndu að marktæk fylgni var á milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu fyrir utan undirþáttinn *hugrekki*. Fylgnistuðull var á bilinu 0,264 til 0,830 þar sem þátturinn *ábyrgðarskylda* var lægstur annars vegar og þátturinn *efling* hæstur hins vegar. Þá var einnig sterk fylgni milli heildarmælingar þjónandi forystu og starfsánægju þar sem fylgnistuðull var $r = 0,749$ með marktæknina $p = 0,000$.

Niðurstöður um tengsl starfsánægju við alla þætti þjónandi forystu og tölur um marktækni má sjá í töflu 4.

Tafla 4.

Tengsl starfsánægju og þjónandi forystu

Þættir þjónandi forystu	Fylgnistuðull	Marktækni
Efning	0,830	0,000**
Forgangsröðun í þágu annarra	0,680	0,000**
Ábyrgðarskylda	0,264	0,027*
Fyrirgefning	0,713	0,000**
Hugrekki	0,314	0,054
Falsleysi	0,435	0,000**
Auðmýkt	0,758	0,000**
Ráðsmennska	0,818	0,000**
Þjónandi forysta (heild)	0,749	0,000**

* marktækt við $p < 0,05$

** marktækt við $p < 0,01$

4.5. TENGL ÞJÓNANDI FORYSTU OG BAKGRUNNS ÞÁTTTAKENDA

Kannað var hvort tengsl væru á milli heildarmælingar þjónandi forystu eða þátta þjónandi forystu og bakgrunnsbreyta sem spurt var um. Tengsl heildarmælingar þjónandi forystu og bakgrunnsbreyta má sjá í töflu 5.

Tafla 5.

Tengsl heildarmælingar þjónandi forystu og bakgrunnsbreyta

Bakgrunnsbreyta	Fylgnistuðull	Marktækni
Kyn (kona)	0,17	0,386
Aldur (hækkandi)	0,021	0,896
Starfsaldur (hækkandi)	-0,284	0,019*
Háskólapróf	-0,436	0,069

* marktækt við $p < 0,05$

Hvort sem horft var til kyns starfsmanna eða aldurs þeirra voru hvorki marktæk tengsl milli þessara breyta og heildarmælingar þjónandi forystu né undirþátta þjónandi forystu. Í raun voru tengsl ábyrgðarskyldu og kyns, þ.e. að þátttakandi hafi

verið kona, þau einu sem voru með marktækni $p < 0,01$. Tengsl þjónandi forystu og aldurs eða kyns má sjá í viðauka 6.

Marktækt samband mældist á milli starfsaldurs og bæði heildarmælingar þjónandi forystu og flestra undirþátta þjónandi forystu. Fylgni á milli heildarmælingar þjónandi forystu og hækkandi starfsaldurs var $r = -0,284$ með marktækni $p = 0,019$. Einnig var marktæk neikvæð fylgni ($p < 0,05$) milli hækkandi starfsaldurs og þáttanna *efling*, *forgangsröðun í þágu annarra*, *fyrirgefning*, *auðmýkt* og *ráðsmennska*. Þannig var vægi þessara þátta lægra eftir hækkandi starfsaldri þátttakenda. Fylgnistuðlar þessara þátta voru á bilinu $r = -0,346$ fyrir *auðmýkt* til $r = -0,541$ fyrir *forgangsröðun í þágu annarra*. Tengsl þjónandi forystu og starfsaldurs má sjá í töflu 6.

Tafla 6.

Tengsl þjónandi forystu og starfsaldurs (hækkandi)

Þættir þjónandi forystu	Fylgnistuðull	Marktækni
Efling	-0,351	0,022*
Forgangsröðun í þágu annarra	-0,541	0,002**
Ábyrgðarskylda	-0,038	0,749
Fyrirgefning	-0,477	0,011*
Hugrekki	0,121	0,479
Falsleysi	-0,135	0,249
Auðmýkt	-0,346	0,025*
Ráðsmennska	-0,470	0,005**
Þjónandi forysta (heild)	-0,284	0,019*

* marktækt við $p < 0,05$

** marktækt við $p < 0,01$

Þá mældist einnig marktæk neikvæð fylgni á milli þess hvort starfsmaður hefði lokið háskólaprófi og tveggja þátta þjónandi forystu. Annars vegar var um að ræða þáttinn *ráðsmennsku* og var fylgnistuðull milli hans og háskólaprófs $r = -0,676$ með marktækni $p = 0,026$. Hins vegar var þátturinn *auðmýkt* en fylgnistuðull milli auðmýktar og hvort starfsmaður hefði lokið háskólaprófi var $r = -0,347$ og marktækni $p = 0,002$. Fylgni heildarmælingar þjónandi forystu og þess að starfsmaður hefði háskólapróf var rétt fyrir utan marktektarmörk þar sem $p = 0,069$. Tengsl þjónandi forystu og háskólaprófs má sjá í töflu 7.

Tafla 7.

Tengsl þjónandi forystu og háskólaprófs

Þættir þjónandi forystu	Fylgnistuðull	Marktækni
Efling	-0,526	0,086
Forgangsröðun í þágu annarra	-0,632	0,069
Ábyrgðarskylda	-0,041	0,863
Fyrirgefning	-0,605	0,087
Hugrekki	0,585	0,082
Falsleysi	-0,139	0,548
Auðmýkt	-0,676	0,026*
Ráðsmennska	-0,347	0,002**
Þjónandi forysta (heild)	-0,436	0,069

* marktækt við $p < 0,05$

** marktækt við $p < 0,01$

5. UMRÆÐUR OG ÁLYKTANIR

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum og ánægju starfsmanna þessara fyrirtækja. Metin voru viðhorf starfsmanna til þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni og leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum:

1. Hvert er vægi þjónandi forystu hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum að mati starfsmanna þeirra?
2. Hver eru tengsl þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda?
3. Hvernig mælist starfsánægja meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?
4. Hvert er samband þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja?

Í hnotskurn benda niðurstöður til þess að vægi þjónandi forystu í íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum er umtalsvert og starfsánægja sé einnig mikil. Þá benda niðurstöður til þess að sterkt jákvætt samband sé á milli þjónandi forystu og starfsánægju hjá þessum fyrirtækjum. Niðurstöður gefa einnig til kynna að til staðar sé neikvætt samband milli þjónandi forystu og hækkandi starfsaldurs auk þess sem neikvætt samband fannst milli tveggja undirþátta þjónandi forystu og þess að starfsmaður hafi lokið háskólaprófi.

Hér að neðan verður rætt um niðurstöður rannsóknarinnar og þær settar í samhengi við þær fræðilegu forsendur sem lagt var upp með í byrjun ritgerðarinnar. Niðurstöður verða bornar saman við niðurstöður annarra rannsókna á sviðinu, bæði hér á landi og erlendis. Þá verða dregnar ályktanir af niðurstöðunum og settar fram hugmyndir um hvernig bæta megi starfsánægju og líðan starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja. Að lokum verður fjallað um veikleika og styrkleika rannsóknarinnar og komið inn á frekari þörf á rannsóknum á viðfangsefninu.

5.1. ÚRTAK OG ÞÁTTTAKENDUR

Alls tóku átta fyrirtæki og 107 starfsmenn þátt í könnuninni og hefði rannsakandi kosið að hafa stærra úrtak með fleiri fyrirtækjum og fleiri starfsmönnum. Haft var samband með tölvupósti frekar en í síma til þess að geta náð til fleiri fyrirtækja þar sem tími var af skornum skammti. Hugsanlegt er að fleiri hefðu haft áhuga á að taka

þátt í könnuninni hefðu þeir fengið upplýsingar um hana í síma. Þá er ekki er óhugsandi að einhver fyrirtæki af þeim sem rannsakandi hafði samband við séu í einhvers konar breytingaferli eða niðurskurði og því sé ekki áhugi á að taka þátt í könnun þar sem viðhorf starfsmanna gagnvart stjórnunarháttum og starfsánægju er skoðað.

Engin mjög nýlega stofnuð fyrirtæki eða sem eru ennþá á hugmynda- eða þróunarstigi gáfu leyfi fyrir þátttöku. Möguleg skýring á því er að þau fyrirtæki hafi yfir takmörkuðum fjármunum að ráða þar sem þau eru með litlar eða engar rekstrartekjur ennþá og stjórnendur telji að með því að leyfa starfsmönnum að taka þátt í könnunum sem þessum tapist dýrmætur vinnutími þeirra. Einnig er mögulegt að við stjórn þessara fyrirtækja séu stofnendur þeirra og þeir hafi takmarkaða stjórnunarreynslu á fyrstu skrefum fyrirtækisins. Þannig geti verið að þeir hafi meiri áhuga á hugmyndavinnu og þróun heldur en hefðbundnum starfsmannamálum. Því geti verið að við stjórn þeirra fyrirtækja sem tóku þátt í könnuninni séu stjórnendur sem hafi meiri áhuga eða þekkingu á rannsóknum vinnuumhverfi starfsmanna en annarra sem haft var samband við (Singer, Vonthum og Miller, 1995).

Svarhlutfall rannsóknar var 68,6%. Í þeim íslensku rannsóknum sem framkvæmdar hafa verið hingað til á þjónandi forystu hefur svarhlutfall verið frá 21,5% til 66% (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2015). Með það til hliðsjónar hlýtur svarhlutfall rannsóknarinnar að teljast gott. Allar 30 spurningar SLS mælitækisins voru á einni síðu í könnuninni. Hugsast getur að þátttakendur hafi misst áhuga á að halda áfram við að sjá svo margar spurningar á einni síðu, jafnvel þó að spurningakerfið sýndi væri myndrænt hversu mikið væri eftir af könnuninni.

5.2. VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU Í ÍSLENSKUM NÝSKÖPUNARFYRIRTÆKJUM

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þjónandi forysta er iðkuð að talsverðu leyti í hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum. Heildarvægi þjónandi forystu var 4,30. Vægi þjónandi forystu er á svipuðu reki en þó í lægri kantinum og í öðrum íslenskum rannsóknum þar sem SLS mælitækið hefur verið notað (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Vægi þjónandi forystu í þessum rannsóknum hefur verið á bilinu 4,19 – 4,70. Flestar íslenskar rannsóknir

hafa verið meðal opinberra vinnustaða en þegar litið er sérstaklega til rannsókna hjá einkareknum fyrirtækjum hefur vægi þjónandi forystu annars vegar verið 4,46 hjá starfsmönnum upplýsingatæknifyrirtækja (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015) og hins vegar 4,7 hjá starfsmönnum Arion banka (Thelma Kristín Kvaran, 2014). Þannig er þjónandi forysta iðkuð að minna leyti hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum en hinum hópunum. Aftur á móti var vægi þjónandi forystu innan fræðasviðs Háskóla Íslands 4,19 en líkt og innan nýsköpunarfyrirtækja er þar hátt hlutfall háskólamenntaðra (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Þættir þjónandi forystu mældust með vægi á bilinu 3,58 – 4,73. Þátturinn *hugrekki* var lægstur en litlu ofar var *falsleysi*. Þó verður að nefna að áreiðanleikastuðlar fyrir báða þessa þætti var undir viðmiðunarmörkum. Þátturinn *fyrirgefning* var síðan hæstur. Í öðrum íslenskum rannsóknum hefur *hugrekki* einnig nær alltaf mælist lægst eða næst lægst fyrir utan rannsókn meðal sjúkraliða þar sem þátturinn var meðal þeirra hæstu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Sömuleiðis hefur þátturinn *fyrirgefning* oft mælist meðal hæstu þátta þó það sé heldur ekki algilt. Áhugavert er að bera saman íslensku niðurstöðurnar við rannsókn á þróun og staðfestingu á gildi mælitækisins SLS. Þar sýndu niðurstöður úr stóru (N = 1167) samsettu úrtaki frá Hollandi að *fyrirgefning* var meðal lægstu þátta auk þess að koma lægst út með gildi 2,81 í enskri þýðingu mælitækisins í könnun í breskri verksmiðju (van Dierendonck og Nuijten, 2011).

Þátturinn *hugrekki* snýr að því að yfirmaður sé óhræddur að taka erfiðar ákvarðanir og leggi ekki siðferðisleg sjónarmið til hliðar þegar á reynir (van Dierendonck og Nuijten, 2011). *Falsleysi* snýr að siðferðiskennd yfirmanns og hann tjái sig í samræmi við raunverulegar skoðanir sínar og sé heiðarlegur við sjálfan sig og aðra (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Þar sem þessir þættir koma lakast út meðal íslenskra nýsköpunarfyrirtækja má leiða líkum að því að þau atriði sem einkenna þættina séu ekki í forgangi. Þessi atriði tengjast líka trausti og sé þeim ábótavant getur það komið niður á trausti milli starfsmanns og yfirmanns. Mögulegt er að það geti haft áhrif á minnkandi starfsánægju starfsmanna með hærri starfsaldur.

Áreiðanleiki heildarmælingar þjónandi forystu var mikill með alpha stuðull upp á 0,948 og er það í takt við aðrar íslenskar rannsóknir sem hafa verið með alpha stuðla á bilinu 0,887 – 0,950 (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Áreiðanleiki þáttanna *ábyrgðarskylda*, *hugrekki* og

falsleysi voru undir viðmiðunarmörkum um $> 0,7$ en hins vegar hefur áður hefur verið sýnt fram á réttmæti og áreiðanleika mælitækisins (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Í öðrum rannsóknum hefur áreiðanleikastuðull *hugrekki* einnig oftast verið undir viðmiðunarmörkum en hugsanleg skýring þar er að þátturinn hugrekki samanstendur af einungis tveimur spurningum eða fullyrðingum.

5.3. TENGLS ÞJÓNANDI FORYSTU OG BAKGRUNNS ÞÁTTTAKENDA

Neikvæð fylgni var milli starfsaldurs og margra þátta þjónandi forystu sem og heildarmælingar þjónandi forystu sem bendir til þess að starfsfólk upplifir síður að viðhafðir séu stjórnunarhættir í anda þjónandi forystu eftir því sem það hefur verið lengur í starfi. Fáar rannsóknir hafa bent á þessi tengsl en þó komu fram svipaðar niðurstöður í einni rannsókn um þjónandi forystu í skólum í Jórdaníu. Niðurstöður þeirrar rannsóknar sýndu að kennarar með skamman eða millilangan starfsaldur sögðu vægi einstaka þátta þjónandi forystu hærra en þeir sem höfðu langan starfsaldur (Salameh, 2011). Þá var einnig sterk neikvæð fylgni á milli þáttanna *auðmýktar* og *ráðsmennsku* og hvort starfsmenn hefðu lokið háskólaprófi. Þannig upplifa þeir sem hafa háskólapróf síður að viðhafðir séu stjórnunarhættir í anda þessara þátta þjónandi forystu. Mögulegt skýring hér er að menntað starfsfólk nýsköpunarfyrirtækja sé undir stjórn yfirmanna sem eru minna eða í það minnsta ekki meira menntaðir en þeir sjálfir. Líklegt getur verið að þessir starfsmenn hafi því meiri þörf en aðrir fyrir því að yfirmenn þeirra nálgist þá á jafningjagrundvelli og deili og móttaki upplýsingar frá undirmönnum sínum áður en kemur að ákvarðanatöku. Þrátt fyrir leit fundust slík tengsl ekki í fyrri rannsóknum. Þó benti rannsókn Asag-Gau og van Dierendonck (2011) á jákvæð tengsl milli krefjandi vinnuaðstæðna og þjónandi forystu hjá sérhæfðu starfsfólki.

5.4. ÁNÆGJA Í STARFI

Til þess að mæla starfsánægju var lögð fyrir ein spurning *Á heildina litið hversu ánægð(ur) / óánægð(ur) ertu í núverandi starfi?* og voru 80,7% ánægðir eða mjög ánægðir í sínu starfi. Algengt er að sjá svo hátt hlutfall ánægðra í starfi í íslenskum rannsóknum. Til að mynda voru 83% ánægð í starfi í nýlegri rannsókn innan Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014), 80% starfsmanna

Landspítalans (Hörður Þorgilsson, o.fl., 2010) og 79% opinberra starfsmanna í rannsókn frá síðasta áratug (Ómar H. Kristmundsson, 2007). Þó virðast starfsmenn íslenskra nýsköpunarfyrirtækja vera ánægðari en sérfræðingar tölvudeilda íslenskra fjármálafyrirtækja (Ásta Snorradóttir, 2009).

Marktæk fylgni var á milli starfsánægju og kyns, $r = 0,305$ ($p = 0,003$). Konur voru ánægðari í starfi en karlar og kom það talsvert á óvart þar sem erlendar rannsóknir hafa sýnt að karlar mælast oft með meiri starfsánægju en konur (Furnham, 2006). Einnig sýndi rannsókn meðal íslenskra opinberra starfsmanna frá 1999 að konur voru ánægðari í starfi en karlar (Ómar H. Kristmundsson, 1999). Endurtekning á þeirri rannsókn árið 2006 sýndi þó að þessi munur var ekki lengur til staðar (Ómar H. Kristmundsson, 2007). Í íslenskum rannsóknum á þjónandi forystu hefur ekki verið greindur marktækur munur á fylgni starfsánægju og kyns. Í rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) á þjónandi forystu í grunnskóla voru konur örlítið ánægðari en karlar. Hver ástæðan fyrir því að konur eru ánægðari en karlar í sínum störfum hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum er ekki auðvelt að segja til um. Nýsköpunarfyrirtæki bjóða oft upp á sveigjanleika bæði í vinnutíma og starfshlutfalli til þess að auðvelda starfsfólki að samræma vinnu og fjölskyldulíf en ábyrgð á heimili og fjölskyldu er enn misskipt milli kynjanna og konur gætu litið á slíkan sveigjanleika sem stærri kost en karlar.

Einnig var marktæk neikvæð fylgni á milli starfsánægju þátttakenda og aukins starfsaldurs, $r = -0,295$ ($p = 0,003$) þar sem þeir sem voru í efri flokkum starfsaldursskiptingar voru síður ánægðir í sínum störfum heldur en þeir sem starfað höfðu styst á vinnustaðnum. Svipað kom fram í niðurstöðu Ply, Moore, Williams og Thatcher (2012) sem ályktuðu að starfsánægja minnkaði þegar störf komast af þróunarstigi. Þá getur verið að vonbrigði með framgang í starfi og að starfsmaður telji hæfileika sína vannýtta orsaki minnkandi ánægju í starfi (Furnham, 2006). Líklegt er að þetta sé sérstaklega áberandi hjá nýsköpunarfyrirtækjum en starfsmenn ráða sig oft í vinnu á slíkum vinnustöðum þar sem þeir búast við því að verkefnin sem þeir muni fást við séu þess eðlis að þau séu einstaklega krefjandi og spennandi og þeir séu að taka þátt í því að skapa nýjungar. Einnig eygja starfsmenn von um að nýsköpunarfyrirtæki muni vaxa ört og því sé meiri möguleiki á framgangi í starfi í slíku starfsumhverfi. Ef fyrirtækjum tekst ekki að stýra væntingum nýrra starfsmanna eða standa undir þeim er líklegt að starfsmaður upplifi vonbrigði og starfið veiti honum ekki þá fyllingu sem hann átti von á.

5.5. SAMBAND ÞJÓNANDI FORYSTU OG STARFSÁNÆGJU

Fylgni heildarmælingar þjónandi forystu og starfsánægju var mikil eða $r = 0,749$ og marktækni $p = 0,000$. Þetta er mesta fylgni sem mælt hefur milli starfsánægju og þjónandi forystu í íslenskum rannsóknum en í öðrum rannsóknum hefur fylgnin verið á bilinu $0,439 - 0,714$, miðað við marktækni upp á $p < 0,05$ (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Athyglisvert er að í fjórum rannsóknum á opinberum vinnustöðum eða starfsgreinum hefur fylgnin mest mælt $r = 0,584$ hjá starfsmönnum hjúkrunarsviðs spítala auk þess sem að í einni rannsókn til viðbótar mældist ekki marktæk fylgni (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Aftur á móti mælist fylgnin meiri í rannsóknum sem framkvæmdar hafa verið meðal þeirra sem starfa á almenna vinnumarkaðnum. Þannig var fylgnin $r = 0,613$ hjá starfsmönnum Arion banka (Thelma Kristín Kvaran, 2014) og $r = 0,714$ hjá þjónustustarfsmönnum upplýsingatæknifyrirtækja (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Þannig virðist sem stjórnunarhættir séu mikilvægari áhrifaþáttur í starfsánægju starfsmanna á almenna vinnumarkaðnum en þeim á opinbera markaðnum. Líklegt er að þættir sem aðgreina þessa tvo markaði spili því einnig inn í starfsánægju, sérstaklega þegar litið er á opinbera markaðinn. Atriði eins og aukið starfsöryggi og minni ánægja með laun geta þannig haft meiri áhrif á opinbera starfsmenn en þá sem starfa í einkageiranum.

Fylgni starfsánægju og einstakra þátta þjónandi forystu var einnig mikil og einungis þátturinn *hugrekki* var undir marktæktarmörkum ($p = 0,054$). Þá var fylgni starfsánægju við alla þætti þjónandi forystu utan *ábyrgðarskyldu* og *falsleysi* sú mesta sem mælt hefur í rannsóknum hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Í rannsókn van Dierendonck og Nuijten (2011) var fylgni undirþátta þjónandi forystu á bilinu $0,2 - 0,62$ þar sem *fyrirgefning* var sá þáttur sem mældist lægst en *efling* sá þáttur sem mældist hæst.

5.6. STYRKLEIKAR OG VEIKLEIKAR RANNSÓKNARINNAR

Rannsókn þessi er ekki án veikleika. Helst má nefna að úrtak rannsóknarinnar er ekki stórt eða 156 einstaklingar og getur komið niður á áreiðanleika hennar. Öll fyrirtækin í rannsókninni eru komin af rannsóknar- og þróunarstigi og með vörur eða þjónustu í sölu. Auk þess var yngsta fyrirtækið í úrtakinu stofnað 2011 og því orðið fjögurra ára

gamalt. Yngri fyrirtæki og þau sem voru komin styttra í æviskeiðinu höfðu ekki áhuga á þátttöku. Einsleitni úrtaks gæti falið í sér kerfisbundna úrtaksskekkju (Þórólfur Þórindsson og Þorlákur Karlsson, 2013). Að sama skapi er ekki óhugsandi að þeir stjórnendur sem samþykktu að taka þátt í rannsókninni hafi aukinn áhuga á starfsmannamálum og líðan starfsmanna sinna og jafnvel sé lögð meiri áhersla á þessi atriði við stjórnun í þessum fyrirtækjum. Auk þess er alltaf sú hættu til staðar að það hafi áhrif á svörun þátttakenda ef þeir óttast að nafnleynd sé ekki að fullu tryggð eða yfirmaður fái aðgang að svörum (Foster-Thompson og Surface, 2007) en sérstakar ráðstafanir voru gerðar til að tryggja nafnleynd í könnuninni. Allar slíkar mögulegar skekkjur í úrtakinu sem valda því að úrtakið endurspeglar ekki þýðið að öllu leyti hafa áhrif á alhæfingargildi niðurstaðna.

Svarhlutfall könnunarinnar er gott eða 68,6% og er það hæsta hlutfall þeirra rannsókna sem framkvæmdar hafa verið á þjónandi forystu hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2014). Lítið úrtak með hátt svarhlutfall getur gefið áreiðanlegri niðurstöðu en stórt úrtak með lágt svarhlutfall (Evans, 1991). Þá er innri áreiðanleiki mælikvarða rannsóknarinnar hár en alpha stuðull heildarmælingar þjónandi forystu var 0,948 en auk þess voru flestir undirþættir yfir viðmiðunarmörkunum $> 0,7$ og enginn undir 0,5 sem myndi teljast óásættanlegt (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Þar sem bæði áreiðanleiki og réttmæti SLS mælitækisins hefur áður verið staðfest bæði hér á landi og erlendis (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) verður innri áreiðanleiki rannsóknarinnar að teljast góður. Mikilvægt er að SLS mælitækið hefur verið notað við aðrar íslenskar rannsóknir sem framkvæmdar hafa verið undanfarin ár. Þannig er samanburður úrtaka þægilegur og hægt að skoða viðfangsefnið í stærra samhengi. Niðurstöður rannsóknarinnar eru á svipuðum nótum og aðrar íslenskar rannsóknir sem rennir stöðum undir það að hugmyndafræði þjónandi forystu sé nýtileg til að stuðla að vellíðan og ánægju starfsmanna.

5.7. TILLÖGUR AÐ ÁFRAMHALDANDI RANNSÓKNUM

Áhugavert væri að framkvæma stærri rannsókn meðal íslenskra nýsköpunarfyrirtækja þar sem úrtak væri tekið úr breiðari hópi fyrirtækja hvort sem litið er til aldurs eða stöðu á æviskeiði fyrirtækisins til að staðfesta eða útiloka hvort úrtaksskekkja hafi áhrif á niðurstöður þessarar rannsóknar. Þá benda niðurstöður til þess að þörf sé á að

rannsaka ýmsa þætti ítarlegar. Sérstaklega þyrfti að kanna hvað veldur því að starfsmenn með meiri starfsreynslu eru síður ánægðir í starfi. Hægt er að rannsaka hvort þeir séu að upplifa einkenni kulnunar í starfi eða tilfinningalegrar örmögnunar. Þá væri hægt að framkvæma eigindlega rannsókn þar sem tekin væru viðtöl við reyndari starfsmenn þessara fyrirtækja. Starfsmenn sem eru ánægðir í starfi eru líklegri til að framleiða hagnýtar nýjungar en aðrir (Shipton, 2004) sem er sérstaklega mikilvægt fyrir nýsköpunarfyrirtæki. Einnig mætti skoða tengsl þjónandi forystu við sköpun starfsmanna nýsköpunarfyrirtækja. Þar sem þjónandi forysta er að miklu leyti hugmyndafræði og frekar nýlega farið að rannsaka hana á fræðilegum forsendum er mikilvægt að halda áfram að breikka þann þekkingargrunn sem fyrir er um viðfangsefnið með frekari rannsóknnum á þjónandi forystu og tengslum hennar við starfstengda þætti líkt og starfsánægju, kulnun í starfi, tilfinningalega örmögnun og starfsmannaveltu. Rannsóknir á þjónandi forystu í starfsgreinum sem hafa ekki verið rannsakaðar hingað til sem og endurtekning á fyrri rannsóknnum til að staðfesta niðurstöður þeirra eru sérstaklega mikilvægar.

5.8. ÁLYKTANIR OG TILLÖGUR TIL ÚRBÓTA

Fylgni þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna íslenskra nýsköpunarfyrirtækja er bæði umtalsverð og marktæk. Fylgnin er sú mesta sem sést hefur í rannsóknnum hér á landi og erlendis þar sem SLS mælitækið hefur verið notað (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Thelma Kristín Kvaran, 2015, van Dierendonck og Nuijten, 2011). Aftur á móti mælist vægi þjónandi forystu það næst lægsta hér á landi. Auk þess er starfsánægja ekki hærri en gengur og gerist hér á landi og um fimmtungur starfsmanna er óánægður í sínu starfi. Því má mæla með við stjórnendur íslenskra nýsköpunarfyrirtækja að líta til þjónandi forystu við stjórnun sína. Nærtækast er að líta á þá þætti sem hafa sterkustu fylgni við starfsánægju en það eru *efling*, *fyrirgefning*, *auðmýkt* og *ráðsmennska*. Þannig ættu stjórnendur að leita leiða til að fá starfsfólk til að taka aukið frumkvæði varðandi atriði sem tengjast eigin starfi og búa til umhverfi þar sem ekki er refsað fyrir mistök. Með því er hægt að stuðla að auknu sjálfsöryggi hjá starfsfólki og það síður hrætt við fara í verkefni sem líkleg eru að mistakist. Einnig þarf að tryggja að starfsmenn hafi vettvang til að koma skoðunum sínum á framfæri og tekið sé tillit til þeirra. Þannig er til að mynda hægt að setja upp tillögukassa eða tölvupóstfang þar sem starfsmenn geta

gert athugasemdir eða komið með hugmyndir. Stjórnendur taki síðan opinbera afstöðu til allra athugasemda sem koma og rökstyðji hver viðbrögð þeirra eru. Þá þurfa stjórnendur að miðla stefnu, sýn og markmiðum fyrirtækjanna til starfsmanna sinna sé það ekki gert nú þegar.

Þar sem reyndari starfsmenn voru síður ánægðir í starfi mætti huga að því hvort beri á stöðnun eða kulnun í starfi meðal þessa hóps. Hafi þessir starfsmenn sinnt sömu störfum lítið breyttum í nokkur ár er líklegt að komin sé þreyta eða leiði á núverandi verkefnum. Auk þess er líklegt að þessir starfsmenn séu með svigrúm til að taka að sér ný virðisaukandi verkefni. Sé starfsánægja ekki mæld nú þegar er ráðlagt að taka upp slíkar mælingar og bregðast við ef starfsánægja dalar. Ef regluleg starfsmannasamtöl hafa ekki farið fram er mikilvægt að taka þau upp, sérstaklega hjá reyndustu starfsmönnum, til þess að greina ástæðu þess að starfsánægja dalar.

6. LOKAORÐ

Tími skammtímahugsunar í rekstri skipulagsheilda er að líða undir lok. Sífelld fleiri vísbendingar sýna að of mikil áhersla á hagnað skilar skipulagsheildum ekki nægjanlegum árangri til lengri tíma litið. Auk þess bendir rýni í fjárhagslega mælikvarða til þess að skipulagsheildir sem leggja áherslu á heiðarlega og siðferðislega stjórnunarhætti skili jafnvel betri afkomu en aðrar. Skilningur fer vaxandi meðal stjórnenda á nauðsyn þess að nálgast þurfi samskipti við starfsfólk á annan máta en gert hefur verið undanfarna tvo áratugi eða svo.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sem hefur verið til umfjöllunar í þessari ritgerð benda til þess að íslensk nýsköpunarfyrirtæki geti aukið líkur á því að starfsmenn séu ánægðir í sínum störfum með því að tileinka sér hugmyndafræði þjónandi forystu í auknum mæli. Niðurstöðurnar eru í takt við niðurstöður annarra rannsókna sem framkvæmdar hafa verið á þjónandi forystu erlendis en ekki síst hér á landi. Þessar rannsóknir gefa meðal annars til kynna að þjónandi forysta stuðli að bættri líðan starfsmanna í starfi, starfsmenn helgi sig frekar skipulagsheildinni og þeir hætti síður í starfi. Þessi atriði eru mikilvægur grunnur nútíma fyrirtækjareksturs og nauðsynleg flestum fyrirtækjum.

Hugmyndafræði þjónandi forystu byggjast á áherslum sem samþætta ákall um heiðarlega og sanngjarna stjórnunarhætti og árangursdrifnum markmiðum um aukna virkni, afköst og ánægju starfsmanna í störfum sínum.

HEIMILDASKRÁ

- Alþingi. (2009). Lög um stuðning við nýsköpunarfyrirtæki nr 152. *Lagasafn*. Sótt 29. 10 2015 frá <http://www.althingi.is/lagas/144b/2009152.html>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.
- Amalía Björnsdóttir (2013). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 169-182). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Anderson, K. P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix.
- Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N., Ptocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20(4), 497-575.
- Andrews, F. M., & Gordon, G. (1970). Social and organizational factors affecting innovation research. *Proceedings for the American Psychological Association*, 78, 570-589.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices 13. útgáfa*. London: Kogan Page.
- Arney Einarisdóttir (2007). Áhrifavalдар starfsánægju og hvatningar. *RANNSÓKNIR Í FÉLAGSVÍSINDUM VIII - VIÐSKIPTA- OG HAGFRÆÐIDEILD* (bls. 39-50). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Asag-Gau, L., & van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging

-
- work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463-483.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: the four Is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Ásta Bjarnadóttir (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 6, 63-70.
- Ásta Snorradóttir (2009). *Líðan, heilsa og vinnuumhverfi starfsfólks í bönkum og sparisjóðum*. Reykjavík: Vinnueftirlit ríkisins.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale development and construct clarification of servant. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.
- Baruch, Y. (2009). Once Upon a Time There Was an Organization: Organizational Stories as Antitheses to Fairy Tales. *Journal of Management Inquiry*, 18(1), 15-25.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in the learning organization. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-38.
- Bass, B. M. (2005). *Transformational leadership 2nd Edition*. Philadelphia: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baum, J., Locke, E., & Kirkpatrick, S. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.

- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group and Organizational Management*, 21(2), 163-191.
- Biblían, Mark 9:35. (e.d.). *Biblían*. Sótt 19. 7 2015 frá biblian.is.
- Birdi, K. S. (2005). No idea? Evaluating the effectiveness of creativity training. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 102-111.
- Boyum. (2006). The Historical and Philosophical Influences on Greenleaf's Concept of Servant Leadership:. *Servant Leadership Research Roundtable* (bls. 1-12). Virginia Beach: School of Leadership Studies, Regent University.
- Brix, J., & Peters, L. S. (2015). Exploring an Innovation Project as a Source of Change in Organization Design. *Journal of Organization Design*, 4(1), 29-43.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: The Pursuit of Happiness*. Washington: Atlantic Monthly Press.
- Byrne, J., & Gerdes, L. (28. 11 2005). The Man Who Invented Management. *BusinessWeek*.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leader ship behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Chan, S. C., & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Christen, M., Ilyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effoert: a reexamination using agency theory. *Journal Of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. Oxford: University of Oxford .
- Cobanoglu, C., Ward, B., & Moreo, P. J. (2001). A comparsion of mail, fax and Web-based survey methods. *International Journal of Market Research*, 43(4), 441-452.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.

-
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1419-1442.
- Correia de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.
- Couros, G. (3. 10 2014). *The Principal of Change - Stories of learning and leading*. Sótt 1. 11 2015 frá 8 Characteristics of the Innovative Leader: <http://georgecouros.ca/blog/archives/4811>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dansereau, F. S., Chiu, C., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798-821.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495-503.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *ournal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495-503.
- Deeb, G. (8. 8 2014). Should Your Startup Offer Employee Benefits? *Forbes*. Sótt 28. 10 2015 frá <http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2014/08/08/should-your-startup-offer-employee-benefits/>
- Denning, S. (29. 8 2014). The Best of Peter Drucker. *Forbes*.
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *iBusiness*, 4, 208-215. doi:10.4236/ib.2012.43026
- Drucker Institute. (e.d.). *Peter Drucker's Life and Legacy*. Sótt 25. 7 2015 frá Drucker Institute: <http://www.druckerinstitute.com/peter-druckers-life-and-legacy/>
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
- Drucker, P. (2004). What makes an effective executive. *Harward Business Review*, 82(6), 58-63.
- Drucker, P., Collins, J., Kotler, P., Kouzes, J., Rodin, J., Rangan, & K. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization*. Hoboken: Wiley.

- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Óbirt doktorsritgerð: Regent Háskólinn.
- Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-9.
- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(4), 159-165.
- Evans, S. J. (1991). Good surveys guide. *BMJ*, 302(6772), 302-303.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6(1), 49-72.
- Ferguson, E., & Cox, T. (1993). Exploratory factor analysis: A users' guide. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 84-94.
- Field, R. H., & House, R. J. (1990). A test of the Vroom–Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 362-366.
- Fischer, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in satisfaction research and theory. Í C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (ritstj.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (bls. 165-194). New York: Lexington/Macmillan.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(5-6), 933-947.
- Foster-Thompson, L., & Surface, E. (2007). Employee Surveys Administered Online. Attitudes Toward the Medium, Nonresponse, and Data Representativeness. *Organizational Research Methods*, 10(2), 241-261.
- Franken, R. E. (1993). *Human Motivation*. Portland: Brooks/Cole.
- Furnham, A. (2006). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press.
- Gehani, R. R. (2011). Individual Creativity and the Influence of Mindful Leaders on Enterprise Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 82-92.

-
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource*, 24(19), 3644-3666.
- Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S., & Dixon, P. (2009). *The Praeger handbook of human resource management*. Westport: Praeger.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: a new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386-405.
- Golann, S. E. (1963). Psychological study of Creativity. *Psychological Bulletin*, 60, 548-565.
- 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.
- Goleman, D. (2013). The Focused Leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 51-60.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf Center for Servant Leadership (e.d.). *History*. Sótt 16.7.2015 frá Greenleaf Center for Servant Leadership: <https://greenleaf.org/about-us/>
- Grétar Þór Eypórsson (2013). Spurningakannanir: Um orð og orðanotkun, uppbyggingu og framkvæmd. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 453-472). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Gunnar Ingi Guðjónsson & Sigrún Gunnarsdóttir (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 10(2), 499-514.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hackman, J. R., & Oldham, R. G. (1980). *Work redesign*. London: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (2003). One More Time, How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.

-
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work*. Hendon: Transaction Publishers.
- Holden, C. (2004). Long Hours Aside, Respondents Say Jobs Offer 'as Much Fun as You Can Have'. *Science*, 304(5678), 1830-1837.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir & Sigrún Gunnarsdóttir (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: Viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 91(4), 8-16.
- Hörður Þorgilsson, Arnar Bergþórsson, Guðjón Örn Helgason, Hildur Magnúsdóttir, Svava Kr. Þorkelsdóttir, & Þórleif Drífa Jónsdóttir (2010). *Könnun á starfsumhverfi starfsmanna Landspítala 2010. Heildarniðurstöður*. Landspítali.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Íslenski sjávarklasinn (e.d.). *Um sjávarklasann*. Sótt 30.6.2015 frá Sjávarklasinn: <http://www.sjavarklasinn.is/um-sjavarklasann/>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-Job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Karsh, B., Bookse, C., & Sainford, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.

-
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2014). The Moderating Role of Servant Leadership: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Perceived Employee Retention. *Review of HRM*, 3, 105-118.
- Keith, K. M. (2008). The case for servant leadership. Westfield: The Greenleaf Center of Servant Leadership.
- Keller, R. T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 74(2), 208-212.
- Kermansaravi, F., Navidian, A., Rigi, S., & Yaghoubinia, F. (2015). The Relationship between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 228-234.
- Latham, J. R. (2014). Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework for Future Research. *The Quality Management Journal*, 21(1), 11-15.
- Laub, J. (2010). The Servant Organization. Í D. van Dierendonk, & K. Patterson (ritstj.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research* (bls. 105-117). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- Lawler, E., & Porter, L. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 1-32. doi:10.1177/1059601115573792
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. W., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. D. Dunnette (ritstj.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley.
- Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. &. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review*, 15(1), 100-118.

-
- McCrimmon, M. (16. 8 2010). *Why servant leadership is a bad idea*. Sótt 20.10.2015 frá Management Issues: <http://www.management-issues.com/opinion/6015/why-servant-leadership-is-a-bad-idea/>
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise - Annotated Edition*. Columbus: McGraw-Hill.
- McMurtrey, M. E., Grover, V., Teng, C., J. T., & Lightner, N. J. (2002). Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 273-302.
- Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 316-340.
- Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167-188.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Niu, H. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288-302.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 17(2), 180-197.
- O'Leary, B. S., Lindholm, M. I., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resource Management*, 41(3), 325-340.
- O'Sullivan, S., & Dromey, J. (2012). Inspiring innovation. *Midwives*, 15(5), 50-51.
- OLAgrou. (e.d.). *OLAgrou*. Sótt 19.7.2015 frá OLAgrou: www.olagroup.com
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 69(6), 607-634.

-
- Olivera, M., & Ferreira, J. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership. *African Journal of Business Management*, 6(29), 8580-8608.
- Ómar H. Kristmundsson (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldhvörf: Rannsóknarniðurstöður*. Fjármálaráðuneytið.
- Ómar H. Kristmundsson (2007). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 - Niðurstöður*. Fjármálaráðuneytið.
- Paramanandam, P. (2013). Organisational Justice and Job Satisfaction among the Employees of an Auto Component Manufacturing Company. *Sumedha Journal of Management*, 2(4), 34-46.
- Parolini, J. (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership*. Sótt 29.7.2015 frá <http://www.jeanineparolini.com/>: <http://www.jeanineparolini.com/Jeanine%20Parolini%20Dissertation.pdf>
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Organization Development Journal*, 30(3), 274.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-399.
- Patterson, K. (2003). Servant leadership. A theoretical model. *Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum*.
- Persónuvernd. (e.d.). *Um tilkynningarskylduna*. Sótt 7.1.2015 frá Persónuvernd: <http://www.personuvernd.is/tilkynningar/um-tilkynningarskylduna/>
- Ply, J. K., Moore, J. E., Williams, C. K., & Thatcher, J. B. (2012). Is Employee Attitudes and Perceptions at Varying Levels of Software Process Maturity. *Mis Quarterly*, 36(2), 601-624.
- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ragnheiður Harpa Arnardóttir (2013). Megindlegar rannsóknir: Gerð rannsóknaráætlunar og yfirlit yfir helstu rannsóknarsnið. Í Sigríður Davíðsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 377-392). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

-
- Rauch, K. E. (2007). *Servant leadership and team effectiveness: A study of industrial manufacturing correlation*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Indiana Wesleyan.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1-2), 52-72.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational Behavior*. New York: Pearsons Hall.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management and Organization*, 18(2), 159-174.
- Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Samtök sprotafyrirtækja (2014). *Skýrsla stjórnar Samtaka Sprotafyrirtækja*. Reykjavík: Samtök sprotafyrirtækja. Sótt 12.3.2015 frá <http://www.si.is/media/sportafyrirtaeki/Skyrsla-stjornar-SSP-2014.pdf>.
- Scarpello, V., Campell, & P. (1983). Job Satisfaction: Are All the Parts There? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600.
- Scorsolini-Comin, F., & Dos Santos, M. A. (2010). The Scientific Study of Happiness and Health Promotion: an Integrative Literature Review. *Revista Latino-Americana De Enfermagem*, 18(3), 472-479.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Heidelberg: Springer.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-65.
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour. *Journal Of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

-
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. Í J. Zhou, & C. E. Shalley (ritstj.), *Handbook of organizational creativity* (bls. 3-31). Hillsdale: Erlbaum.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail survey response rates: A review. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(2). doi:10.1111/j.1083-6101.2001.tb00117.x
- Shipton, H. (2004). Professional standards research: job satisfaction and innovation. *People Management*, 10(18), 57-59.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Eigindlegar eða megingdlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 223-237). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta. *Glíman*, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2014). Is servant leadership useful for sustainable nordic health care? *Norden Vard*, 34(2), 53-55.
- Sigrún Gunnarsdóttir & Birna Gerður Jónsdóttir (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal & Stjórnsýsla*, 9(2), 415-438.
- Sigríður Halldórsdóttir & Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í megingdlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 211-227). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Singer, E., Vonthurn, D., & Miller, E. (1995). Confidentiality Assurances and Response - A Quantitative Review. *Public Opinion Quarterly*, 59(1), 66-77.
- Smith, B., Montagno, R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, P. C., Kendall, J. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction at work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sólveig Reynisdóttir & Sigrún Gunnarsdóttir (2015). Líðan þjónustustarfsmannan upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands: Erindi flutt á ráðstefnu í apríl 2015* (bls. 60-72). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Spears, L. C. (1998). Introduction. Í L. C. Spears (ritstj.), *R.K. Greenleaf, The power of servant leadership* (bls. 1-15). San Francisco: Berret-Koehler.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.

-
- Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361.
- Stramba, L. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*, 2, 103-113.
- Tækniþróunarsjóður. (2014). *Samantekt á úthlutunum 2004-2014*. Reykjavík: Tækniþróunarsjóður.
- Þekkingarsetur um þjónandi forystu. (e.d.). Sótt 16. 7 2015 frá Þekkingarsetur um þjónandi foryst: <http://thjonandiforysta.is/thekkingarsetur-um-thjonandi-forystu/>
- Thelma Kristín Kvaran (2015). *Tengsl stjórnunarháttanna við líðan í starfi Rannsókn á þjónandi forystu í Arion banka*. Óbirt MS ritgerð: Háskólinn á Bifröst: Viðskiptasvið.
- Thompson, R. S. (2012). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college*. Óbirt doktorsritgerð: Indiana State University.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 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(3), 249-267.
- van Dierendonck, D., & Rook, L. (2010). Enhancing Innovation and Creativity through Servant Leadership. Í D. van Dierendonck, & K. Patterson (ritstj.), *Servant Leadership: developments in theory and research* (bls. 155-165). New York: Palgrave MacMillan.
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir (2010). Viðauki 1 – Siðferði og starfshættir í tengslum við fall bankanna 2008. Í Sigríður Benediksdóttir, Tryggvi Gunnarsson og Páll Hreinsson (ritstj.), *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- VR. (e.d.). *Listinn yfir fyrirtæki*. Sótt 20.10.2015 frá VR: <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/listinn-yfir-fyrirtaeki/>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162.

-
- Waite, A. M. (2014). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 15-39.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wanous, J. P., & Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability. A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4(4), 361-375.
- Waples, E., & Friedrich, T. (2013). Managing creative performance: important strategies. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 366-385.
- Watson, T. J. (2006). *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.
- West, G. R., Bocarnea, M., & Maranon, D. (2009). Servant-leadership as a predictor of job satisfaction and organizational commitment with the moderating effects of organizational support and role clarity among Filippino engineering, manufacturing, and technology workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5, 129-162.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Young, D. S. (1999). *Servant Leadership for Church Renewal*. Scottsdale: Herald Press.
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Tracey, J. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 525-535.
- Zhou, J., & George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Í J. Martocchio (ritstj.), *Research in personnel and human resourch management* (bls. 165-217). Oxford: Elsevier.

-
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019-2040.
- Þóra Ákadóttir (2012). *Nurse assistants' well-being at work – Is there a link to nurse leadership?* Óbirt MPH: Norræni lýðheilsuháskólinn (NHV), Gautaborg, MPH2012:4.
- Þóra Hjörleifsdóttir (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og hugsanleg tengsl starfsánægju*. Óbirt M.Ed. ritgerð: Háskólinn á Akureyri, Hug- og félagsvísindasvið, kennaradeild.
- Þórólfur Þórlindsson & Þorlákur Karlsson (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í meginðlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 113-128). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

VIÐAUKAR

VIÐAUKI 1 – KYNNINGARBRÉF TIL FYRIRTÆKJA

Hvert bréf var sérsniðið að hverju fyrirtæki fyrir sig en þessi texti var notaður sem grunnur.

Kæri viðtakandi

Steinar Örn Stefánsson heiti ég og er að vinna að meistaraverkefni mínu við Háskólann á Bifröst. Verkefnið snýr stjórnunarháttum hjá Íslenskum nýsköpunar- og sprotafyrirtækjum og tengsl stjórnunarháttanna við starfsánægu.

Ég hef samband þar sem (FYRIRTÆKIÐ) er er skráð á lista Nýsköpunarmiðstöðvar Íslands yfir sprotafyrirtæki og óska ég eftir því að fá að leggja stuttan spurningarlista fyrir starfsmenn fyrirtækisins.

Spurningarlistinn er rafrænn á formi netkönnunnar og ekki ætti að taka lengra tíma en 5-10 mínútur að svara honum auk þess sem hægt er að opna könnunina, vista og ljúka síðar.

Spurningarnar lúta að stjórnunarháttum yfirmanna og starfsánægju.

Veitir þú leyfi fyrir þátttöku í könnuninn mun ég senda þér póst með hlekk á vefslóð könnunarinnar sem hægt er að áframsenda starfsmönnum en fyrirhugað er að könnunin verði lögð fyrir um miðjan ágúst n.k.

Ég vil taka það fram að svör er hvorki hægt að reka til einstakra þátttakenda né fyrirtækja auk þess sem ýtrasta trúnaðar er heitið.

Ég veit að starfsmenn eru eflaust önnur kafnir en þátttaka í rannsókninni er mikilvæg til að auka áreiðanleika niðurstaðna hennar. Vonir mínar standa til að hægt verði að nýta niðurstöður rannsóknarinnar til að læra betur hvers konar stjórnunarhættir stuðla að ánægju starfsmanna og bæta það umhverfi sem Íslensk nýsköpunar- og sprotafyrirtæki starfa í.

Hafir þú einhverjar spurningar varðandi rannsóknin hvet ég þig til að hafa samband.

Takk fyrir,

Steinar Örn Stefánsson

steinars14@bifrost.is

VIÐAUKI 2 – KYNNINGARBRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA

Kæri viðtakandi

Steinar Örn Stefánsson heiti ég og er að vinna að meistaraverkefni mínu við Háskólann á Bifröst. Verkefnið snýr stjórnunarháttum hjá íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum og tengsl stjórnunarhátta við starfsánægu. Meðfylgjandi er hlekkur á könnun vegna rannsóknarinnar.

Markmið rannsóknarinnar er að kanna viðhorf starfsmanna gagnvart stjórnunarháttum og hvaða tengsl eru milli starfsánægju og stjórnunarhátta.

Ég bið þið vinsamlegast að svara öllum spurningunum sem tekur um 5-10 mínútur. Spurningarnar eiga við núverandi starf þitt og næsta yfirmann. Ég vil taka það fram að könnunin er nafnlaus og svör eru á engan hátt rekjanleg til þín né fyrirtækisins sem þú starfar hjá og ýtrasta trúnar er heitið. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og öllum gögnum verður eytt samkvæmt þeirra reglum.

Ég veit að þú ert eflaust önnur kafin(n) en góð þátttaka í könnuninni er mikilvæg til að auka áreiðanleika rannsóknarinnar. Vonir mínar standa til að hægt verði að nýta niðurstöður rannsóknarinnar til að læra betur hvers konar stjórnunarhættir stuðla að ánægju starfsmanna og bæta það umhverfi sem íslensk nýsköpunar- og sprotafyrirtæki starfa í.

Hafir þú einhverjar spurningar varðandi rannsóknin hvet ég þig til að hafa samband við mig eða ábyrgðarmann rannsóknarinnar, Dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst (sigrungu@bifrost.is, sími 699 0560).

Viðringarfyllst

Steinar Örn Stefánsson
steinars14@bifrost.is
sími: 821-1561

Hlekkur á könnunina : surveymonkey.com/r/nyskopun

VIÐAUKI 3 – ÍTREKUNARBRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA

Kæri starfsmaður,

Ég vil byrja á því að þakka öllum þeim sem hafa gefið sér tíma nú þegar til að taka þátt í könnuninni minni um stjórnunarhætti og líðan starfsmanna sem send var til ykkar í síðustu viku.

Ég er mjög þakklátur fyrir framlag ykkar.

En þar sem ég er nálægt því að ná tilætluðum fjölda þátttakenda til að marktækni rannsóknarinnar verði eins og stefnt er að þætti mér vænt um það ef þið sem ekki hafið svarað henni nú þegar, gæfuð ykkur nokkrar mínútur í að gera það.

Það skiptir miklu máli fyrir alhæfingargildi rannsóknar minnar að fá sem flesta þátttakendur.

Nánari upplýsingar er svo að finna fremst í könnuninni.

Könnunina má nálgast með því að smella á hlekkinn hér að neðan.

<https://www.surveymonkey.com/r/nyskopun>

Með fyrirfram þökk

Steinar Örn Stefánsson

VIÐAUKI 4 – MÓTTAKA TILKYNNINGAR TIL PERSÓNUVERNDAR

Sigrún Gunnarsdóttir
Aflagrandi 34
107 Reykjavík



Persónuvernd

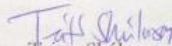
Rauðlaugavegur 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 fíxlaðsími: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
vefbfang: personuvernd.is

Reykjavík 8. júlí 2015
Tilvísun: S7434/2015/ TS/-

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttækið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S7434/2015 og fylgir afrit hennar hjálaga.

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.

Virðingarfyllst,


Teitur Skúlason

Hjál: - Tilkynning nr. S7434/2015 um vinnslu persónuupplýsinga.

VIÐAUKI 5 - SLS MÆLITÆKIÐ Í HEIL OG UNDIRÞÆTTIR

	<i>Fullyrðing á við næsta yfirmann þinn</i>	
1	Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel	Efling
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 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	Forgangsroðun 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	
7	Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu	Fyrirgefning

15	Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa móðgað hann í starfi	Hugrekki
23	Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni	
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	
9	Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika	Falsleysi
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	
10	Yfirmaður minn lærir af gagnrýni	Auðmýkt
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	
11	Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar	Ráðsmennska
19	Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn	
26	Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar	

VIÐAUKI 6 – TENGL ÞJÓNANDI FORYSTU OG KYNS/ALDURS

Tengsl þjónandi forystu og kyns (kona)

Þættir þjónandi forystu	Fylgnistuðull	Marktækni
Efling	-0,042	0,862
Forgangsröðun í þágu annarra	0,047	0,864
Ábyrgðarskylda	-0,307	0,095
Fyrirgefning	0,377	0,171
Hugrekki	0,217	0,414
Falsleysi	0,129	0,481
Auðmýkt	0,365	0,137
Ráðsmennska	0,205	0,771
Þjónandi forysta (heild)	0,170	0,386

Tengsl þjónandi forystu og aldurs (hækkandi)

Þættir þjónandi forystu	Fylgnistuðull	Marktækni
Efling	-0,067	0,743
Forgangsröðun í þágu annarra	-0,032	0,891
Ábyrgðarskylda	-0,049	0,755
Fyrirgefning	-0,009	0,969
Hugrekki	0,134	0,552
Falsleysi	-0,110	0,477
Auðmýkt	-0,005	0,979
Ráðsmennska	0,108	0,629
Þjónandi forysta (heild)	0,021	0,896