

Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi

Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og
Birna Gerður Jónsdóttir, ljósmóðir og hjúkrunarfræðingur MS

Útdráttur

Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem varpar nýju ljósi á kenningar í stjórnunar- og leiðtogafræðum. Einstakar áherslur hennar eru þjónusta með siðfræði og ábyrgð sem grunnstoðir og hagsmuni heildar framar þrengri hagsmunum. Upphafsmáður hugmyndafræðinnar er Robert K. Greenleaf. Helstu einkenni þjónandi leiðtoga er einlægur áhugi á högum annarra, innri styrkur og framtíðarsýn. Rannsóknum um efnið hefur fjölgað undanfarin ár og sýna niðurstöður að hugmyndafræðin hefur jákvæð áhrif á samfélagslega ábyrgð fyrirtækja og árangur þeirra, líðan starfsfólks og traust í samskiptum. Samkvæmt niðurstöðum nýrra rannsókna á hugmyndafræðin ríkt erindi í íslensku samfélagi. Til að kanna þetta nánar voru gerðar átta kannanir á mismunandi vinnustöðum hér á landi á árunum 2008 – 2012. Viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu næsta yfirmanns voru metin með nýju hollensku mælitæki, SLS. Starfsánægja var metin og könnuð tengsl hennar við mat starfsfólks á þjónandi forystu. Birtar eru helstu niðurstöður sem sýna að starfsfólk metur þjónandi forystu almennt all nokkra og mesta vægi fá þættirnir efling og ábyrgð í fari næsta yfirmanns. Starfsánægja var almennt mikil og var marktækt tengd þjónandi forystu og samræmist það erlendum niðurstöðum. Jákvæðar niðurstöður íslensku kannananna gefa fyrirheit um árangursríka stjórnunarhætti á vinnustöðum hér á landi en unnið er að frekari rýni og samanburði við erlendar niðurstöður.

Efnisorð: Þjónandi forysta; innri starfshvöt; traust; vald.

Servant leadership and research in Iceland Abstract

Servant leadership is a philosophy that sheds a new light on theories on management and leadership. Particular emphasis is on service as founded on ethics



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 9, Issue 2 (415-438)

© 2013 Contact: Sigrún Gunnarsdóttir, sigrungu@hi.is

Article first published online Desember 19th 2013 on <http://www.irpa.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 2. tbl., 9. árg. 2013 (415-438) (Fræðigreinar)

© 2013 Tengiliður: Sigrún Gunnarsdóttir, sigrungu@hi.is

Vefbirting 19. desember 2013 – Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík

DOI: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2013.9.2.8>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

and accountability with focus on the greater good prior to narrow interests. The pioneer of the philosophy is Robert K. Greenleaf. The main characteristics of servant leadership are intrinsic interest in others, inner strength and foresight. Research on the topic has increased the past years and results show that the philosophy is positively linked to corporate social responsibility, profit as well as staff wellbeing and trust in relations. Recent studies indicate that the philosophy can be beneficial for Icelandic society. To explore this further eight surveys have been conducted in different workplaces, years 2008 – 2012. Staff views towards servant leadership of next superior were investigated using a recent Dutch instrument, SLS. Job satisfaction was measured and the link towards staff views on servant leadership. Key findings are presented showing that staff views indicate somewhat high levels of servant leadership and the highest scores are for the factors on empowerment and accountability among next superiors. Job satisfaction is overall measured high and significantly linked to servant leadership supporting prior research in other countries. Findings from the Icelandic surveys provide potentials for successful management and leadership in local workplaces but further analysis is in the process as well as comparison towards findings from other countries.

Keywords: Servant leadership; intrinsic motivation; trust; power.

Inngangur

Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem varpar nýju ljósi á kenningar í stjórnunar- og leiðtogafræðum með sérstökum áherslum á þjónustu með siðfræði, ábyrgð og hagsmuni heildar sem grunnstoðir. Upphafsmáðurinn Robert K. Greenleaf (2008) kynnti hugmyndirnar í fyrstu bók sinni árið 1970 (*Servant as leader*) og færði rök fyrir því að leiðtogi sem nær raunverulega góðum árangri er í fyrsta lagi þjónn samstarfsfólks síns og þjónn sameiginlegra hugsjóna. Fyrstu hugmyndir Greenleaf þóttu byltingarkenndar (DiStefano, 1988) og ekki síður þegar hann birti næstu bók sína árið 1972 um þjónandi forystu í stofnunum (*Institute as servant*) með greiningu sinni á því að til þess að þegnar samfélagsins njóti farsældar þurfi stofnanir þess, félög og fyrirtæki fyrst og fremst að þjóna hagsmunum starfsfólksins (Greenleaf, 2009). Fræðimenn líta á þjónandi forystu sem hugmyndafræði fremur en afmarkaða kenningu þar sem þjónandi leiðtogar nýta aðferðir ýmissa kenninga og eiga það sameiginlegt að þjónusta, jafningjabragur og hagur heildarinnar eru forgangsatriði (Prosser, 2010). Greenleaf var samstarfsmaður margra fræðimanna á sviði stjórnunar og forystu fyrir og eftir miðbik síðustu alda. Margir þeirra og einnig fræðimenn síðari tíma hafa lýst mikilvægri stöðu hugmyndafræðinnar á sviði þekkingar um forystu og stjórnun (Covey, 2002; Drucker, 1996; Northouse, 2004 og Senge, 1995) og telja fyrstu bók Greenleaf einstakt rit. Ken Blanchard telur að þjónandi forysta sé grunnur að árangursríkri stjórnun (Blanchard, 2002). Rannsóknir sýna að hugmyndafræði þjónandi forystu er hagnýtt með árangursríkum hætti í fyrirtækjum á markaði og í opinberri þjónustu (Hayes, og Comer, 2010). Rannsóknunum um þjónandi forystu fjölga víða um heim og hér á landi.

Margar erlendar rannsóknir og bækur sem lýsa starfi einstaklinga, fyrirtækja og stofnana renna styrkum stoðum undir árangur sem hlýst af því að nýta hugmyndafræði þjónandi forystu. Ein slík rannsókn var birt árið 2010 þar sem rýnt var í viðhorf og samskiptaleiðir forstjóra stórra fyrirtækja og stofnana og niðurstöður sýna að mikilvægasta aðferðin til að tryggja velgengi er hófsemi og auðmýkt forstjóranna með þjónandi forystu sem leið til árangurs fyrir starfsfólk og hagnað fyrirtækjanna (Hayes og Comer, 2010). Rannsóknin er ein af mörgum rannsóknum sem staðfesta gildi hugmynda Robert K. Greenleaf (2008; 2009) um að einlægur áhugi leiðtogans á högum annarra, innri styrkur og hæfileikar til að sjá til framtíðar skapa leiðtoganum forskot til forystu og árangurs (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Margt bendir til þess að viðhorf og aðferðir þjónandi forystu eigi ríkt erindi hér á landi til að tryggja betri árangur fyrirtækja og árangur opinberrar stjórnsýslu. Rannsóknarskýrsla Alþingis (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010) gefur sterkar vísbendingar um að siðferði, trausti og fagmennsku sé ábótavant í stofnunum og fyrirtækjum.

Tilgangur þessarar greinar er að lýsa hugmyndafræði þjónandi forystu samkvæmt hugmyndum Robert K. Greenleaf og kynna rannsóknir um þjónandi forystu. Einnig er fjallað um þjónandi forystu hér á landi með því að skyggjast í hugmyndafræði tveggja þekktra leiðtoga. Kynntar verða niðurstöður nýrra kannanna um viðhorf starfsfólks til næsta yfirmanns í ljósi þjónandi forystu á íslenskum vinnustöðum á markaði og í opinberri þjónustu.

Hugmyndir Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu

Upphaf þróunar hugmynda um þjónandi forystu má rekja aftur til sjöunda áratugar síðustu aldar og einkum eftir að Robert K. Greenleaf gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970. Í kjölfarið gaf hann út fleiri rit um hugmyndir sínar en fyrsta rit hans er álituð grundvallarrit sem lýsi þjónandi forystu á mjög áhrifaríkan hátt. Ritið hefur verið gefið út í hundruðum þúsunda eintaka og þýtt á mörg tungumál. Peter M. Senge, sem er þekktur fyrir kenningar sínar um stjórnun og þekkingarfyrirtæki (*learning organization*), lítur svo á, að þrátt fyrir ógrynni bóka á sviðinu sé þetta fyrsta rit Greenleaf einstakt rit um stjórnun og forystu sem hafi djúpstæð áhrif á lesandann, sé sérstaklega gagnlegt og hafi sterk áhrif á þróun hugmynda um stjórnun og forystu (Senge, 1995, bls. 217 - 218). Greenleaf segir frá því að hugmyndir hans um þjónandi forystu hafi mótast allt frá því að hann var ungur maður. Auk fyrirmyndar hjá föður sínum sem var öflugur leiðtogi í heimabæ þeirra telur Greenleaf að löng reynsla hans sjálfs við rannsóknir og ráðgjöf í fjölmennu fyrirtæki hafi mótað mjög hugmyndir hans. Sömuleiðis höfðu ýmsir höfundar djúp áhrif á mótun hugmynda Greenleaf, t.d. Elwyn Brooks White, einkum það sem White skrifar um gildi þess að sjá hlutina í heild sinni (*seeing things whole*). Síðast en ekki síst hafði bók Hermann Hesse, *Journey to the East*, um þjóninn Leó djúpstæð áhrif á mótun hugmynda Greenleaf um þjónandi forystu (Greenleaf, 1995, bls. 17 – 20).

Saga Hesse um Leó segir frá pílgrímum á langri vegferð til austurlanda og hvernig þeir tókust á við ýmsa erfiðleika með hjálp Leó sem var þjónn þeirra. Leó mætti verald-

legum þörfum pílagrímana um leið og hann uppörvaði þá og gladdi með anda sínum og söng. Þegar Leó verður viðskila við hópinn byrjar þeim að miða illa og heldur svo fram þar til Leó slæst aftur í för með þeim. Við endurkomu Leó uppgötva pílagrímarinnir að Leó var ekki einungis þjónn þeirra heldur var hann í raun einnig leiðtogi hópsins. Hið raunverulega hlutverk þjónsins var tvíþætt, að þjóna og veita hópnum forystu. Leó var fyrst og fremst þjónn, löngun hans og vilji til þjónustu við pílagrímana var raunveruleg og sönn. Með þjónustu sinni mætti Leó mikilvægustu þörfum pílagrímana og sú þjónusta gerði Leó jafnframt að leiðtoga fólksins sem hann þjónaði. Sagan um Leó sannfærði Greenleaf um að hinn sanni og mikli leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. Leó var góður leiðtogi og innra með honum bjó löngunin til að þjóna. Þessi einlæga ósk, vilji og hæfileikar gerði þjóninn að öruggum og farsælum leiðtoga. Þjónusta var Leó edlislæg og raunveruleg (Greenleaf, 2008, bls. 9).

Hvati Greenleaf til að setja fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu árið 1970 var leiðtogakreppa þess tíma í Bandaríkjunum (Greenleaf, 1978). Hann áleit almenna leiðtoga ekki nýta tækifærin til að mæta þörfum einstaklinga og til að bæta samfélagið. Greenleaf leit svo á að úrbæturnar fælust í því að fleiri einstaklingar tækju að sér hlutverk þjónsins, sýndu samferðafólki umhyggju og hefðu frelsi, gildismat og hagsmuni þeirra í öndvegi. Hann taldi samfélagið eiga að byggja á leiðtogum sem þurfi að móta störf sín af hugsjón og raunverulegum tilgangi fyrirtækja og stofnana og beri jafnframt sjálfbærni samfélagsins fyrir brjósti. Þjónustan og umhyggjan eigi að birtast í stöðugri leit og von um betri tíma. Greenleaf tekur fram að hugmyndir hans feli í sér margt sem líta má á sem mótsagnir en það sé einmitt kjarni þjónandi forystu að tefla saman viðhorfum og aðferðum sem virðast við fyrstu sýn vera andstæðar. Greenleaf lýsir hugmyndum sínum svo í hnotskurn:

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

Árið 1964 setti Greenleaf á stofn miðstöð um hagnýta siðfræði (*Center for Applied Ethics*). Síðar var heiti miðstöðvarinnar breytt í *Robert K. Greenleaf Center* (sjá greenleaf.org). Starfið hefur eflst ár frá ári og felur í sér fræðslu, ráðgjöf og útgáfu um þjónandi forystu. Á árunum 1970 til 1987 birti Greenleaf fjölda rita og lýsir þar hugmyndum sínum um þjónandi forystu. Hann skrifar einkum í formi ritgerða sem er í takt við áherslur hans um gildi þess að spara orð og að þjónandi leiðtogi noti ekki fleiri orð en þarf til

að viðmælandi geti meðtekið inntak þess sem rætt er um. Þrátt fyrir knappan stíl eru ritgerðir Greenleaf skrifaðar af innsæi og djúpum skilningi. Þegar titið er til meginverka Greenleaf (2002; 2008; 2009) má greina að hugmyndir eru settar fram í ljósi þriggja meginþátta sem einkenna hinn þjónandi leiðtoga, þ.e. 1) einlægur áhugi á velferð og hugmyndum annarra, 2) sjálfsþekking og innri styrkur og 3) hugsjón og hæfileiki til að sjá til framtíðar.

Hugmyndafræði Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu ber þess merki að vera þróuð á grundvelli langrar reynslu og víðtækrar þekkingar á kenningum og hugmyndum um stjórnun, forystu, samskipti og siðfræði auk þess að byggja á bókmenntalegri rýni og haldgóðri þekkingu á trúarlegum málefnum. Margir höfundar hafa gert grein fyrir þróun hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu og áhrif hennar, t.d. Frick (2004) í yfirgripsmikilli bók um lífshlaup og framlag Greenleaf og DiStefano (1988) í riti sínu um áhrif Greenleaf á þróun þekkingar um stjórnun og forystu og áhrif þjónandi forystu í atvinnulífi. Sömuleiðis er fróðlegt að rýna í greiningu Prosser (2010) sem var breskur prófessor í leiðtogafræðum og bendir á að um leið og þjónandi forysta sé einstök og byltingarkennd hugmyndafræði á hún margt sammerkt með kenningum um forystu, einkum umbreytandi forystu. Greenleaf starfaði með mörgum kennismidum um stjórnun og forystu um og eftir miðbik síðustu aldar. Má þar nefna Peter Drucker (1996), Peter Senge (1995) og Stephen Covey (2002) sem eru samdóma í inngangsorðum sínum í bókum um þjónandi forystu að hugmyndafræðin sé mikilvægt framlag til þekkingarþróunar um árangursríka leiðtogahæfni. Seinni tíma kenningar t.d. um félagsauð (Putnam, 2000), með áherslu á traust og sameiginlega hagsmuni, tilfinningagreind (Goleman, 1995) og félagsgreind (Goleman, 2006), með vitund og sjálfsþekkingu sem grunnhæfni, eiga margt sammerkt með þjónandi forystu og í stuttu máli má segja að alla þessa þræði megi greina í þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011) en það sem hún felur í sér aukreitis er hin ríka krafa um siðgæði leiðtogans og einlegan áhuga hans til að þjóna samferðarfólkinu (Greenleaf, 2008, bls. 9). Enn eitt dæmið um áhugaverð tengsl þjónandi forystu við hugtök sem rutt hafa sér til rúms síðustu ár er menningarhæfni (e. cultural competence). Í nýrri rannsókn hér á landi voru greind sterk tengsl á milli menningarfærni og hugmyndafræði þjónandi forystu (Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Ólöf Ásta Ólafsdóttir, 2011) einkum með hliðsjón af sveigjanleika og vilja til að mæta mismunandi þörfum einstaklinga.

Þjónandi forysta felur í sér mörg hugtök og nær yfir vítt svið. Fram hafa komið gagnrýnisráddir um að hugmyndafræðin sé fyrirmyndarhugmynd sem sé óraunhæf draumsýn en ekki hafa verið birtar rannsóknir til stuðnings þeim sjónarmiðum svo höfundum þessarar greinar sé kunnugt um. Dæmi um þessi sjónarmið er skoðun McCrimmon (2010) um að þjónandi forysta byggji á forræðishyggju og dragi úr frumkvæði starfsfólks. Þessi sjónarmið eru ekki byggð á vísindalegum gögnum eða öðru áþreifanlegu svo höfundum þessarar greinar sé kunnugt um. Hins vegar hefur rannsókn um þjónandi forystu vaxið mjög fiskur um hrygg undanfarin ár og hugmyndin orðið fastari í sessi sem gildir þáttur í almennri þekkingu um stjórnun og forystu. Sem dæmi má nefna rannsókn Jim Collins sem náði til 28 fyrirtækja á tímabilinu 1995–2000 en niðurstöður hans

sýndu að þau fyrirtæki sem náðu mjög góðum árangri skipulögðu starfsmannamál sín samkvæmt hugmyndafræði þjónandi forystu (Collins, 2001, bls. 3–4). Hér á eftir verður fjallað nánar um grunnstoðir þjónandi forystu, nýjar rannsóknir og þýðingu hugmyndafræðinnar meðal leiðtoga og stjórnenda hér á landi.

Velferð annarra og innri starfshvöt

Í þjónandi forystu er lítið svo á að þjónusta sé grundvallaratriði og að þjónustan sé gagnkvæm, þ.e. meginhlutverk hvers og eins er að mæta þörfum annarra með þjónustu (Greenleaf, 2008). Til þess að þjóna þarf bæði góða sjálfsþekkingu og persónulegan styrk sem og sanna auðmýkt sem birtist í hógværd og hófstiltri framgöngu sem um leið hvílir á styrk og sannfæringu (Hayes og Comer, 2010). Þjónandi forysta er hugmyndafræði samskipta, stjórnunar og forystu sem allir geta nýtt sér óháð formlegum hlutverkum sem stjórnandi eða leiðtogi. Í bókum sem fjalla um reynslu fyrirtækja af innleiðingu þjónandi forystu má sjá að lögð er sérstök áhersla á að allt starfsfólk temji sér hugmyndafræðina og þar sé rík krafa um þekkingu og þjálfun til að nýta þjónandi forystu í daglegum störfum (McGee-Cooper, Looper og Trammel, 2007). Áherslur á einlægum áhuga á þörfum annarra og á markmið starfsins eiga margt sammerkt með kenningu Fredrick Herzberg um innri starfshvöt (1987). Kenning Herzberg byggir á því að starfsfólk vaxi og dafni með því að njóta eigin hæfileika og það sé hvatinn að góðu starfi og árangri. Skýr sýn og vitund um kjarna málsins, tilgang starfanna er uppspretta starfsgleði. Herzberg (1987) benti á að innri starfshvöt verður til vegna starfsins sjálfs og löngunar til að vaxa og þroskast, vera virt, bera ábyrgð, hafa áhrif og ná árangri. Hér sést samhljómurinn við grunnstef þjónandi forystu um einlægán áhuga á þörfum og hagsmunum annarra (Greenleaf, 2008). Herzberg (1987) sýndi fram á að innri starfshvöt væri mikilvægasti þátturinn til að skapa starfsgleði og styrktist með þekkingu, frelsi, góðum samskiptum og stuðningi stjórnenda. Sjálfsvitund og vitund um tilgang starfsins eru lykilþættir þjónandi forystu sem gerir kröfu um að einstaklingarnir njóti frelsis og um leið ábyrgðar og að starfsfólk þarf að hafa færni í gefandi samskiptum til að ná árangri fyrir sjálfst sig og heildina (Greenleaf 2008; bls. 28).

Áhugi þjónandi leiðtoga beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf, 1978; bls.3). Góð hlustun er skýrasta merkið um einlægán áhuga og vilja til að kynnast hugmyndum annarra og efla hag þeirra. Greenleaf lýsir því svo í fyrsta riti sínu (2008) að fyrstu viðbrögð hjá sönnnum þjóni sé að hlusta, hlusta á viðhorf, skoðanir og hugmyndir (bls.18). Alúð og einbeitt hlustun leiðir ekki einungis til þess að leiðtoga skilur betur hvað um er að vera og áttar sig á þörfum og hugmyndum samstarfsfólks, heldur endurspeglar slík nærvera virðingu fyrir þeim sem talað er við og skapar traust meðal samstarfsfólks. Ein allra besta leiðin til að sýna fólki virðingu og áhuga er að taka eftir því sem það segir og meðtaka hugmyndir þeirra og skoðanir. Að hlusta og meðtaka hugmyndir þarf ekki endilega að fela í sér að vera sammála viðkomandi. Aðalatriðið er að sýna fólki áhuga og virðingu með því að taka eftir og áhuga það sem talað er um og kynnt (Greenleaf 1978, 7-8).

Hvatning í starfi og sameiginleg markmið í þjónandi forystu varpa ljósi á tengslin við umbreytandi forystu (Bass, 1998) sem miðar að því að hvetja starfsfólk til dáða til að ná markmiðum fyrirtækis eða stofnunar. Það sem þó skilur hér á milli er sú grundvallarhugsun þjónandi leiðtoga að mæta fyrst og fremst þörfum starfsmannsins þar sem löngun hans til að vera sjálfur þjónandi leiðtogi vex og þannig nást markmið starfsins (Greenleaf, 2008, bls. 15; Prosser, bls. 18). Hinir sameiginlegu þræðir þjónandi forystu og umbreytandi forystu eru hvatning og sameiginleg markmið þar sem þjónandi forysta leggur sérstaka áherslu á meðvitund um þarfir annarra, innri starfshvöt, ábyrgð og ígrunduð og uppbyggileg samskipti (Keith, 2008, bls. 80). Þannig má sjá að þjónandi forysta snýst um siðgæði og grundvallarþætti fagmennsku (RNAO, 2007), þar sem frelsi einstaklingsins er aðalatriði og möguleikar hans til að taka þátt í ákvörðunum sem fela í sér ábyrgð og aga (Greenleaf, 2008, bls. 34).

Innri styrkur, traust og vald

Sjálfsþekking og innri styrkur móta annan grundvallarþátt þjónandi forystu. Sjálfsþekking snýst um vitund um eigin styrkleika og veikleika, markmið og hugsjónir og áhrif eigin orða og athafna (Greenleaf, 1978, bls. 2-7; 2008, bls. 28). Verkefni leiðtogans er að efla innri styrkleika með þekkingarleit og ígrundun. Góður undirbúningur og ígrundun eru lykill að árangri þjónandi forystu (Greenleaf, 2008, bls. 26). Til þess að geta sinnt verkefnum sínum er mikilvægt fyrir leiðtogann að draga sig í hlé og styrkja þannig möguleikana til ígrundunar. Forysta og ákvarðanir byggja ekki bara á rökvísi og staðreyndum heldur þarf leiðtoginn að efla eigin vitund og innsæi með ígrundun og sjálfsþekkingu (Greenleaf, 1995, bls. 35).

Um leið og sjálfsvitund er mikilvæg í þjónandi forystu er vitund um tilgang starfa jafnframt grundvallaratriði. Leiðtoginn hefur sterka sjálfsvitund og sterka vitund um kjarna verkefnanna og skýra sýn á hugsjónina (Greenleaf, 1978, bls. 8). Starfsfólk er meðvitað um þennan kjarna og daglegt samtal eflir þessa vitund. Greenleaf (2008) bendir á að samtal er aðferð til að skilja og þjálfva þjónandi forystu og samtalið er jafnframt mikilvægasta verkfærið til að framfylgja hugmyndafræðinni. Í samtali veitum við hvert öðru athygli, virðum hugmyndir hvers annars, hlustum af alúð, virðum frelsi, ígrundum, hjálpumst að við að skilja, finna ráð og lausnir (Greenleaf, 1996, bls. 65-72). Með góðri sjálfsvitund aukast möguleikarnir til að vanda orð og athafnir þannig að þau hafi uppbyggileg áhrif á okkur sjálf og aðra. Gott samtal er byggt á þjálfun og færni í samskiptum og þar kristallast aðalatriði starfa og verkefna (Greenleaf, 1996, bls. 65-72).

Í ritum Robert K. Greenleaf er mikil áhersla lögð á sönn og trúverðug samskipti sem skapa traust (1996, bls. 65-72). Hér er fróðlegt að varpa ljósi á tengsl þjónandi forystu við félagsauð þar sem traust er ein meginstöðin og fræðimenn benda á að traust verði til í samskiptum með orðum og athöfnum og er talið mikilvæg forsenda starfsánægju, árangurs og gæða starfa okkar (Putnam, 2000). Jafnframt hafa rannsóknir sýnt ítrekað að traust er nauðsynleg forsenda gæðaúrþóta. Til dæmis hefur Berwick (2003) bent á gildi trausts og opinna tjáskipta um það sem út af ber til að koma auga á leiðir til úrbóta

í heilbrigðisþjónustunni. Á sama hátt hafa rannsóknir Rosabeth Moss Kanter ítrekað undirstrikað gildi trausts og árangursríkra samskiptaleiða sem grunnforsendur árangurs fyrirtækja og stofnana (2004).

Hugmyndafræði þjónandi forystu og nýjar rannsóknir á því sviði veita tækifæri til dýpri skilnings á áhrifum trausts á samskipti og til dæmis á þeim siðferðisvanda sem felst í stjórnun og forystu þar sem einn einstaklingur hefur yfir öðrum að ráða og tekur sér ákveðið vald í samskiptum þeirra. Í bók sinni árið 1978 lýsir Greenleaf þremur tegundum valds; 1) þvingunarvald (*coersive power*), 2) stýrandi vald (*manipulative power*) og 3) sannfæring eða sannfæringarvald (*persuasion, persuasive power*). Greenleaf lítur svo á að eina tegund valds sem er réttlætlanleg sé sannfæringarvaldið (1978, bls. 6). Hann gagnrýnir þvingunarvald og bendir á að þvingunin getur birst sem leyndur þrýstingur með því að misnota veikleika fólks eða tilfinningar. Hann gagnrýnir líka augljósa beitingu valds til dæmis með því að ofnota reglur og beita refsingum (Greenleaf, 1978, bls. 4). Greenleaf taldi ekkert réttlæta þvingunarvald, það væri andstætt eðli mannsins og ef þvingunarvald virkaði, entust áhrif þess einungis á meðan aflinu væri beitt. Hann lítur svo á að þvingunarvald sé helst notað til niðurrifs og að sá sem beitir þvingunarvaldi er ábyrgur fyrir þeim neikvæðu áhrifum sem það kann að hafa. Greenleaf varaði líka við stýrandi valdi þegar fylgjanda er talið trú um að hann aðhafist það sem hann hefði kosið sjálfur þegar svo er í raun ekki (Greenleaf, 1978, bls. 2-6). Hins vegar áleit Greenleaf að eina réttlætlanlega tegund valds væri *sannfæringarvaldið* sem byggir á gagnkvæmu trausti og virðingu fyrir frelsi og sjálfræði einstaklinga í samskiptum og samvinnu. Í slíkum samskiptum er byggt á leikni í samræðu og rökræðu og viðmælendur hvattir til að skilja og fallast á skoðun eða ákvörðun og höfðað er til innsæis og þekkingar hvers og eins. Fari einstaklingar þessa leið skapast traust og gagnkvæmur skilningur sem verður undirstaða hreinskiptra skoðanaskipta og í þessum uppbyggilegu samskiptum felst áhrifamáttur leiðtogans og árangur starfsins. Innri styrkur leiðtogans og samskipti sem byggja á sannfæringarvaldi bendir til þess að jafningjabraður ríki og yfirmaðurinn líti á sig að einhverju leyti sem jafningja samstarfsfólks síns (Greenleaf, 1978, bls. 56; 2008, bls. 30). Jafningjabraður og uppbyggileg samskipti sem hér er lýst endurspeglar *audmjuket* sem er eitt einkenna þjónandi leiðtoga (Hayes og Comer, 2010; van Dierendonck, 2010). Áhrifamátt samskipta af þessum toga má til dæmis skýra með rannsóknum Christina Maslach um vellíðan í vinnu, áhugahvöt og starfshæfni sem sýna að tilfinning fólks fyrir frelsi og áhrifum á eigin störf hefur úrslitaáhrif á vellíðan fólks í starfi, möguleika þeirra til að ná árangri í starfi og dregur úr líkum á kulnun í starfi (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

Hugmyndir Greenleaf um vald skýrast enn betur í greiningu hans um árangur stofnana og skipulagsheilda sem hann telur felast í því að þær séu í raun þjónar samfélagsins og einstaklinganna sem þar starfa (Greenleaf, 2009). Til þess að gegna hlutverki sínu hafa skipulagsheildir samkvæmt hugmyndum Greenleaf (2009) tvær mikilvægar stöðir, annars vegar formlegt kerfi reglna og boðleiða og hins vegar óformlegt kerfi samskipta og sköpunar. Hið formlega og óformlega þarf að vera í jafnvægi og skapa samtal og jafningjabrag þar sem leiðtoga er þjónn sameiginlegra markmiða, glæðir samtal og skapar samstöðu (2009, bls. 22). Hér má sjá að þjónandi forysta er hugmyndafræði einstaklinga og skipu-

lagsheilda þar sem tilgangur starfanna er til grundvallar og mótar viðhorf, stefnu og skipulag. Í þessu sambandi gerði Greenleaf greinarmun á skipulagsheildum sem annars vegar nota starfsfólkið (*people-using*) og hins vegar þeim skipulagsheildum sem fyrst og fremst byggja upp starfsfólk sitt (*people-building*) sem endurspeglar grunnstef þjónandi forystu þar sem hagsmunir starfsfólksins eru hafðir frammar öllu öðru (Greenleaf, 2008, bls 41).

Framtíðarsýn og forskot forystunnar

Framtíðarsýn er þriðja stoð þjónandi forystu samkvæmt greiningu á ritum Robert K. Greenleaf sem hér er kynnt. Þjónandi leiðtogi hefur þekkingu á fortíðinni, tilfinningu fyrir nútíðinni og hæfileika til að rýna í framtíðina. Innsæi og næmi eykur líkurnar á því að hafa yfirsýn, koma auga á tækifærin og sjá samhengi hlutanna og þannig sjá fram á við (Greenleaf, 2008, bls. 25-26). Þessir eiginleikar eru að mati Greenleaf forsenda þess að hafa forystu og skapa forskot leiðtogans sem felist í því að hafa tilfinningu fyrir hinu ókomna, greina hvers má vænta, hafa forgöngu um hlutina og leiða fólk áfram með samtali og sannfæringarvaldi. Hugsjón um sameiginleg markmið og drauma er grundvöllurinn og hinn þjónandi leiðtogi nýtir eigin innsæi og yfirsýn til að skerpa framsýn og sannfærir samstarfsfólk um að fylkjast að settu marki (Greenleaf, 1978, bls. 8). Greenleaf álitur hugsjón, tilgang og markmið hafa sérstaka og djúpa merkingu í starfi fyrirtækja og stofnana. Hugsjón og hugmyndir sameina fólk, gefa starfi þess merkingu, glæða von og móta framtíðarsýn. Hugsjón og tilgangur er leiðarljós þjónandi leiðtoga. Leiðtoginn er þjónn sameiginlegra hugmynda starfsfólks og hann er líka þjónn hugsjónarinnar. Hlutverk leiðtogans er að hafa yfirsýn, skapa samtali um tilgang starfa og að sjá til framtíðar (Greenleaf 1978, bls. 7-8; 2008, bls. 25). Hin sameiginlega hugsjón, tilgangur og markmið koma fram í daglegu samtali á vinnustaðnum. Í samtalinu slípast hugmyndir og samkomulag næst. Greenleaf bendir á að sameiginlegar hugmyndir eru ekki alltaf formlegar, ekki endilega skrifaðar niður á blað eða hengdar upp á vegg (Greenleaf, 1978, ii). Hugmyndir og samkomulag verða til í skapandi samtali sem þjónandi leiðtogi eflir og styður. Hann teflir saman ólíkum sjónarmiðum, glæðir gagnrýna hugsun og endurskoðun. Starfsfólkið er hvatt til að skoða og endurskoða og nota síðan sannfæringarkraft til að ná samkomulagi og skapa sameiginlegan draum (Greenleaf 1978, bls. 6-8). Hugrekki er náskykt hæfileikanum til að lesa í framtíðina, það þarf kjark til að horfast í augu við staðreyndir, greina stöðuna og meta hvers má vænta (Greenleaf, 1978, bls. 6). Margaret Wheatley sem er þekktur höfundur á sviði þjónandi forystu tekur í sama streng og bendir á að eitt af helstu verkefnum leiðtoga samtímans sé að gefa sig að starfsfólki, vinna bug á ótta og vera staðfastur í eigin sannfæringu, markmiðum og framtíðarsýn. Hún bendir á að hlutverk leiðtogans sé að vera gestgjafi (e. host) og þjónn bæði fólks og góðra hugmynda í stað þess að vera hetja eða stórmenni (Wheatley og Frieze, 2011).

Þjónandi forysta hér á landi

Sé lítið til þess sem hér að framan segir um einkenni þjónandi leiðtoga má ljóst vera að margir leiðtogar hér á landi hafa tamið sér viðhorf og aðferðir þjónandi forystu. Rannsóknir hafa verið gerðar um efnið og lesa má úr viðhorfum og reynslusögum margra ein-

staklinga hversu sterk áhrif þjónandi leiðtogar hafa haft á velferð skjólstæðinga, starfsfólks og stofnana. Rannsókn á stjórnunaraðferðum deildarstjóra hjúkrunar á Landspítala sýnir til dæmis að umhyggja stjórnenda fyrir högum starfsfólks hefur afgerandi áhrif á árangur þeirra í starfi, eykur starfsánægju og dregur úr líkum á kulnunareinkennum (Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam, 2009). Stjórnunaraðferðir deildarstjóra á Landspítala eru glöggt dæmi um hversu dýrmætar aðferðir og hugarfar þjónandi forystu eru fyrir árangur heilbrigðisþjónustunnar. Persónurnar og leiðtogarnir á bak við rannsóknarniðurstöðurnar sem hér um ræðir hafa oft að baki langan feril og víðtæka reynslu, þekkingarleit og þjálfun sem gerir þjónandi forystu að veruleika. Dæmi um slíkan leiðtoga var Vigdís Magnúsdóttir (1931 – 2009) sem var hjúkrunarforstjóri á Landspítala 1973-1995 og forstjóri sjúkrahússins til ársins 1999. Vigdís var þekkt fyrir einstaka stjórnunarhæfileika sem einkenndust af hógværd og um leið stefnufestu þar sem hagsmunir sjúklinga og starfsfólks voru alltaf í fyrirrúmi (Vigdís Magnúsdóttir, 1999). Þegar rýnt er í viðhorf og áherslur Vigdísar í stjórnun og forystu og lítið til hugmynda Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu (t.d. 2008; 2009) má greina sterk tengsl. Vigdís hafði yfirgripsmikla þekkingu á sínu sviði og þroskaði innsæi með lestri, samtölum og ritum erinda og pistla. Hún hafði skarpa sýn á hugsjón heilbrigðisþjónustunnar og í samtölum sínum við samstarfsfólk var eftir því tekið hversu lagin hún var að vekja athygli á hagsmunum skjólstæðinganna hverju sinni (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Aðferðir og forystuhæfileikar Vigdísar þróuðust á langri starfsævi og mótuðust m.a. af námi hennar í Bandaríkjunum og Noregi. Þar kynntist hún heimspeki og siðfræði og heillaðist af hugmyndafræði lýðræðislegrar stjórnunar, einkum ritum Peter Drucker (2001). Vigdís lagði einnig sérstaka áherslu á eigin ábyrgð, stjórnun á eigin tíma og verkefnum og ekki síst gildi sjálfsþekkingar. Í erindi sem hún hélt í lok árs 2008 sagði hún m.a.:

Fyrir stjórnandann er það sérstaklega mikilvægt að þekkja sjálfa sig. Þegar ég var við stjórnunarnám í Noregi 1972 skrifaði ég ritgerð um þennan þátt stjórnunar. Þar studdist ég við marga fræðimenn, t.d. Peter Drucker. Hann lagði áherslu á að við töludum ekki um undirmenn og yfirmenn heldur samstarfsmenn. Í þessu samhengi skiptir líka miklu máli að þekkja sjálfa sig, kosti sína og galla og halda í heiðri hið forna gríska boð Sókratesar: Þekktu sjálfa þig og hið fornkveðna: Vertu sjálfri þér trú. Að þekkja sjálfa sig er mikilvægt fyrir stjórnanda til að geta stjórnað sjálfri sér og starfi sínu. Þetta kallaði ég á norsku í ritgerðinni: *Self-administration*. Það kostar uppgjör við sjálfa sig en það er þess virði að fara í gegnum það til að styrkja sig sjálfa. Enginn getur gengið út frá því að hann þekki sjálfan sig út og inn (Vigdís Magnúsdóttir, 2008).

Vigdís leitaðist eftir að eiga samtál við vini og samstarfsfólk og tókst með einstökum hætti að hafa persónulegt samband við fjölmarga starfsmenn Landspítala. Vigdís hlustaði af alúð og hafði sérstakt lag á að laða fram hugmyndir annarra, rökræða og finna leiðir til að hrinda hugmyndum í framkvæmd. Í persónulegum minnisblöðum Vigdísar skrifar

hún að: „leiðtogiinn verður að vera gæddur þeim hæfileika að koma fólki til að langa að framkvæma” (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Hún nálgadist verkefni af hógværð og um leið af festu þar sem velferð sjúklinga og starfsfólk voru alltaf í fyrirrúmi. Í fyrirnefndu erindi sagði hún jafnframt:

Maður er sjálfur ekki með allan sannleikann. Ég er ekki yfir aðra hafin. Í hvaða stöðu sem er, eigum við ekki að reyna að vera meira en við erum. Hvernig tekst manni að vinna úr málum og að hlusta á aðra? Það er mikið atriði að vilja hlusta á hugmyndir annarra jafnvel þó maður sé ekki sammála þeim. Allir eiga rétt á að hafa sínar hugmyndir. Virðing fyrir samstarfsmanninum skiptir miklu máli og að vera fús til að biðja fyrirgefningar. Það er mikilvægt að biðja fyrir samstarfsfólki sínu og þeim verkefnum sem þarf að leysa (Vigdís Magnúsdóttir, 2008).

Vigdís Magnúsdóttir var þjónandi leiðtogi sem hafði skýra sýn á tilgangi starfa sinna og heilbrigðisþjónustunnar. Hún skynjaði mikilvægi þess að efla menntun heilbrigðisstétta og hafði forgöngu um ýmis framfaramál sem mörkuðu djúp spor í menntunarmál og þróun hjúkrunarfræði hér á landi. Starfsævi hennar einkenndist af baráttu fyrir hagsmunum sjúklinga og hún var fremst í hópi þeirra sem hlutuðust til um að andleg og trúarleg þjónusta sjúklinga eflist mjög hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Mörg dæmi um þjónandi forystu má einnig finna í íslensku viðskiptalífi. Þetta hefur m.a. komið fram á ráðstefnum og málþingum um þjónandi forystu hér á landi (Þekkingarsetur um þjónandi forystu, 2011). Þar eru karlar og konur sem hafa hugmyndaauðgi og hugrekki til að gefa öðrum tækifæri til að blómstra og hafa hagsmuni starfsfólks og viðskiptavina að leiðarljósi, framar eigin frægð og valdabrólti. Einn slíkur fulltrúi er Thor Jensen (1863 – 1947). Samkvæmt ævisögu hans sem Valtýr Stefánsson skráði (1954) koma Thor hingað til lands árið 1878, nýfermdur og hafði þá um vorið jafnframt lokið fjögurra ára námi í Det Kongelige Opfostringshus í Kaupmannahöfn. Móðir Thor og systkini hans bjuggu í Kaupmannahöfn en hann var sendur samkvæmt samningi skólans til Borðeyrar við Hrítafjörð til fimm ára verklegs náms í verslun.

Þrátt fyrir margvíslegar hindranir tókst Thor að brjótast áfram og byggja upp blómlega verslun hér á landi og síðar útgerð og búskap af úrræðasemi og myndarbrag. Af ævisögu Thor Jensen (Valtýr Stefánsson, 1954; 1955) má lesa að leiðtogahæfileikar hans bera þjónandi forystu glöggvitni. Hann var sérstaklega næmur og fróðleiksfús og hafði skýra sýn á tilgangi verkefna sinna. Hugsjón Thors var strax í upphafi að styrkja íslenska verslun og efla sjálfstæði og getu Íslendinga á sviði verslunar og síðar á sviði útgerðar og ræktunar landsins. Strax sem kornungur verslunarmaður á Borðeyri bar Thor sig eftir því að kynna sérstaklega högum viðskiptavinanna til þess að hann gæti sem best mætt þörfum þeirra. Hann lagði sig fram um að skilja bæði tungumálið og íslenskar aðstæður.

Ég fann fljótt að það myndi best takast með því að hafa sem mest samneyti við viðskiptamennina og kynna sem best þeim kjörum sem landið hafði að bjóða (Valtýr Stefánsson, 1954: 72).

Þessi viðhorf Thor vöktu athygli einkum vegna umhyggju hans fyrir velferð viðskiptavina sinna. Í ævisögu hans segir:

Þeir [bændur] furðuðu sig á því, að ég skyldi ekki aðeins hugsa um hag verzlunarinnar, heldur líka um hagsmuni viðskiptamannanna. En eins og gefur að skilja, var það ó-beinn hagur fyrir verslunina, að hagur viðskiptamanna stæði með mestum blóma, og að þeir yrðu sem sjálfstæðastir efnalega (Valtýr Stefánsson, 1954, bls. 159).

Thor var stórhuga og mikilvægasta verkefnið var í hans huga að byggja upp og nýta tækifærin til vaxtar og veita starfsfólki tækifæri til að blómstra í starfi. Thor var þekktur fyrir ljúfmennsku sína og átti farsælt samstarf við starfsfólk fyrirtækja sinna sem hann kaus að tala um sem samstarfsfólk og starfsfélaga sína.

Thor var athafnamaður og lærði ungar að vera útsjónasamur, sjálfstæður, iðinn og vandvirkur. Hann nýtti hvert tækifæri til að tileinka sér nýja þekkingu til að ná árangri með nýjum verkefnum og lagði sérstaka áherslu á að þjálfra eigin færni. Hann leitaðist við að læra af reynslu sinni og með ígrundun tókst honum að efla innsæi sitt, sjálfsþekkingu og færni. Sömuleiðis komst hann fljótt upp á lag með að halda hugarró sinni og persónulegum styrk sínum í annríki dagsins með hugslökun til dæmis í fadmi náttúrunnar:

Ég reikaði upp hálsinn fyrir ofan Borðeyrartangann, hlustaði þar á lækjarniðinn og fuglakvakið og naut útsýnis. Komst ég þá í svo innlegt samband við hina stórbrotnu náttúru landsins að þetta var mér góð hugslökun (Valtýr Stefánsson, 1954: 71).

Í ævisögu Thor kemur einnig greinilega í ljós að áhugi hans á sjálfsrækt náði líka til samferðarmanna hans sem ber vott um áhuga hana á hag annarra og vilja hans og hæfileikum til að miðla af eigin þekkingu og reynslu. Dæmi um þetta er t.d. framtak hans með ungum piltum á Akranesi til þess að stæla þrótt þeirra með líkamsæfingum sem hann kom í kring með aðstoð félaga sinna á Akranesi:

Ég vildi fá þá til þess að rétta úr sér og finna kraftinn sem í þeim bjó og auka þannig trú þeirra á sálfa sig og framtíð (Valtýr Stefánsson, 1954: 207).

Ekki er blöðum um það að fletta hversu mikla framsýni Thor Jensen hafði fyrir land og þjóð og hversu stórhuga hann var í framkvæmdasemi til að bæta hag landins með viðskiptum sínum og hugmyndaauðgi við landrækt. Thor var kappsfullur hugsjónamaður sem lét sér annt um framfaramál og þjóðfélagslega uppbyggingu. Velvilji hans og þjónusta við þá sem minna máttu sín fór ekki hátt og skrásetjari ævisögu hans tekur fram hversu tregur Thor var til að ræða t.d. um framlag sitt í nóvember og desember 1918 þegar spánska veikin lagði hundruð manna í gröfina og eyddi heilum heimilum. Thor setti þá á laggirnar matgjafaeldhús í Reykjavík fyrir börn og gamalmenni og samkvæmt umsjónarmanni eldhússins nutu alls um 500 einstaklingar aðstoðarinnar auk matargjafa til veikra og þjáðra (Valtýr Stefánsson, 1955: 196).

Einlægur áhugi Thor á hag landsins kom fljótt í ljós og ungur einsetti hann sér að framlag hans til verslunar væri til þess að efla sjálfstæði Íslendinga og að neikvæð ummæli um danska kaupmenn myndu ekki eiga við um hann (Valtýr Stefánsson, 1954: 86)

Thor stóð frammi fyrir ýmiskonar mótlæti og viðskiptalegum áföllum hér á landi. Hann hugleiddi alvarlega að freista gæfunnar í Vesturheimi en hugsjónin og baráttan fyrir betri tíma á Íslandi varð ofan á. Hann lýsir því vel hvernig eiginkona hans, Margrét Þorbjörg, hafi í þessum málum sem endranær verið hans styrka stöð, skýrt sýn hans á hugsjónina og eftt hann í baráttunni:

... en hún [Margrét Þorbjörg] var líka sú eina sem gerði það að aðalatriði fyrir mig að ég legði fram alla krafta mína til farsældar fyrir íslenska hagsmunum (Valtýr Stefánsson, 1955: 244)

Thor Jensen var hugsjónamaður sem tamdi sér vinsamleg og hófsöm samskipti við samstarfsfólk og hafði viðhorf og aðferðir þjónandi forystu að leiðarljósi í störfum sínum og stjórnunaradferðum. Hann hafði gott lag á samskiptum við fólk og kappkostaði að ná árangri til hagsbóta fyrir viðskiptavinum sína og samfélagið í heild. Um leið og hann gekk fram af auðmýkt í samskiptum var hann stórhuga í verkefnum og áætlunum og bar með sér reisu hans öflugra leiðtoga með skýr markmið og framtíðarsýn. Þrátt fyrir margvíslegar hindranir tókst Thor að brjótast áfram og byggja upp blómlega verslun hér á landi og síðar útgerð og búskap af úrræðasemi og myndarbrag. Af ævisögu Thor Jensen (Valtýr Stefánsson, 1954; 1955) má greina að leiðtogahæfileikar hans bera þjónandi forystu glöggt vitni. Hann var næmur og fróðleiksfús og hafði skýra sýn á tilgang verkefna sinna. Hugsjón Thors var frá upphafi að styrkja íslenskt samfélag og efla sjálfstæði og getu Íslendinga á sviði verslunar, útgerðar og ræktunar landsins.

Hér hefur verið varpað ljósi á tvo íslenska leiðtoga sem má segja að hafi haft viðhorf og aðferðir þjónandi forystu að leiðarljósi í viðhorfum sínum og störfum. Bæði Vigdís Magnúsdóttir og Thor Jensen voru hugsjónafólk sem tömdu sér vinsamleg og hófsöm samskipti við samstarfsfólk. Bæði lögðu sig fram við þekkingarleit og sjálfsþekkingu. Þau höfðu afgerandi áhrif á samfélagið og kappkostuðu að ná árangri til hagsbóta fyrir skjólstæðinga og viðskiptavinum. Um leið og þau gengu fram af hófsemi í samskiptum voru þau stórhuga í verkefnum og áætlunum og báru með sér reisu hans öflugra leiðtoga með skýr markmið og framtíðarsýn.

Rannsóknir um þjónandi forystu

Rannsóknir um þjónandi forystu hefur fleygt fram undanfarin ár. Flestar rannsóknir hafa verið gerðar í Bandaríkjunum og þar hafa til dæmis viðhorf starfsfólks í skólum, sjúkrahúsum og kirkjum verið metin og könnuð tengsl þjónandi forystu við starfsánægju, samstarf og fleiri þætti. Niðurstöðurnar hafa flestar undirstrikað gildi þjónandi forystu fyrir ánægju í starfi og árangur starfsfólks. Til dæmis sýna rannsóknir Amadeo (2008) og Jenkins og Stewart (2011) meðal bandarískra hjúkrunarfræðinga og hjúkrunarstjórna að starfsánægja hefur sterk tengsl við þjónandi forystu og alla undirþætti hennar sem mældir voru. Sömu leiðis sýndu rannsóknir Jenkins og Stewart (2011) jákvæð tengsl við

hæfileika leiðtogans að taka að sér hlutverk fylgjanda (e. reverse role). Svipaðar niðurstöður komu í ljós í rannsókn Drury (2004) um viðhorf 170 starfsmanna háskóla og komu í ljós marktæk tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju og trúnaðar starfsfólks við vinnustaðinn. Rannsókn Rude (2004) var gerð meðal starfsfólks í verksmiðjum, í skógrækt og í háskóla um viðhorf til þjónandi forystu og hugsanleg tengsl við einkenni um kulnun í starfi samkvæmt kenningu Maslach og tengsl við starfsánægju (bæði innri og ytri þætti). Niðurstöður sýndu sterk marktæk tengsl milli allra þátta þjónandi forystu og minni einkenna um kulnun og tengsl við starfsánægju, bæði innri og ytri þætti starfsins. Á svipaðan hátt sýna niðurstöður rannsóknar Rauch (2007) meðal 3896 starfsmanna í bíla- og vélaverksmiðju að þjónandi forysta hafði jákvæð áhrif á heilsufarslega þætti hjá starfsfólki og starfsgetu þeirra þar sem meira vægi þjónandi forysta tengist marktækt færri tilvikum um fjarvistir starfsmanna, minna brottfall úr starfi og slysatíðni á vinnustað.

Rannsóknir hafa einnig sýnt að þjónandi forysta á vinnustað hefur jákvæð áhrif á vinnuanda og samskipti. Í rannsókn Joseph og Winston (2005) í háskóla kom fram að þjónandi forysta tengist trausti til leiðtoga og til skipulagsheildarinnar. Í nýrri rannsókn varpa Hayes og Comer (2010) ljósi á gildi hófsamrar framgöngu þjónandi leiðtoga. Höfundar leituðu til fimm framkvæmdastjóra sem hafa náð afburða góðum árangri og hafa staðfest að hógværð og auðmýkt (e. humility) séu grundvallaratriði í forystu þeirra. Leiðtogarnir fimm sögðu sögu sína í því augnamiði að vera öðrum til lærdóms og uppbyggingar. Niðurstæða rannsóknarinnar er að auðmýkt leiðtogans er nauðsynleg til að mynda traust og til að hvetja samstarfsfólk til dáða. Raunveruleg og sönn auðmýkt styrkir sjálfs-traust leiðtogans og starfsánægju. Ein af niðurstöðum rannsóknarinnar er að auðmýkt leiðtogans hefur jákvæð áhrif á starfsanda, samstarfsfólk, viðskiptavini og leiðtogann sjálfan. Þar að auki sýndu fyrirtæki góðan hagnað.

Nokkrar rannsóknir um þjónandi forystu hafa verið gerðar í löndum Evrópu undanfarin ár. Má nefna rannsókn í 29 tyrkneskum grunnskólum þar sem stuðst var við bandarískan mælikvarða og 595 kennarar mátu þjónandi forystu meðal skólustjóra sinna. Niðurstöður sýndu að eftir því sem kennarar mátu einkenni þjónandi forystu meiri hjá skólustjórunum þeim mun líklegra var að kennarar væru ánægðir í starfi. Tengsl starfsánægju við innri starfshvata voru heldur sterkari en tengsl starfsánægju við ytri hvata í starfi (Cerit, 2009).

Dirk van Dierendonck er fulltrúi þeirra sem kynnt hafa þjónandi forystu í Evrópu og stýrir rannsóknum um efnið í Erasmus háskólanum í Hollandi. Árið 2009 setti hann fram greiningu á hugmyndafræði þjónandi forystu og byggir þar fyrst og fremst á ritum Robert Greenleaf en gerir um leið grein fyrir tengslum við ýmsar leiðtogakenningar. Dierendonck bendir á að hugmyndin um þjónandi forystu snýst um hag heildarinnar og hag einstaklinganna innan heildarinnar. Mikilvægar forsendur þjónandi forystu eru einkum tvær, þ.e. löngunin til að þjóna og hvatinn til að veita forystu og þetta tvennt tengist síðan persónulegum og menningarbundnum þáttum (van Dierendonck, Nuijten, Heeren, 2009).

Rannsóknir van Dierendonck eru byggðar á nýjum mælikvarða sem var þróaður með

viðtækri skoðun á fyrri rannsóknum, hugmyndafræði og viðhorfum 1571 hollenskra og breskra þátttakenda (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Þátttakendur í rannsókninni voru karlar og konur sem störfuðu á ýmsum sviðum opinberrar þjónustu, skóla og í viðskiptalífi, meðalaldur þeirra var um 45 ár. Við þróun kvarðans voru þættir þjónandi forystu flokkaðir í átta undirþætti þ.e. efling (e. empowerment), ábyrgð (e. accountability), falsleysi (e. authenticity), hugrekki (e. courage), forgangsraða í þágu annarra (e. standing back), auðmýkt (e. humility), fyrirgefning (e. forgiveness) og ráðsmennska (e. stewardship). SLS mælikvarðinn inniheldur þrjátíu spurningar um viðhorf til næsta yfirmanns miðað við áður nefnda átta þætti í framkomu og áherslum yfirmanns. Niðurstöður van Dierendonck og Nuijten sýna að hinn nýi mælikvarði (Servant Leadership Survey, SLS) er áreiðanlegur og réttmætur og því líklegur til að varpa skýru ljósi á vægi þjónandi forystu og hæfa vel evrópskum aðstæðum. Niðurstöðurnar sýna einnig að þjónandi forysta er mikilvæg fyrir líðan fólks í starfi og til að efla starfsánægju og hollustu gagnvart vinnustað. Rannsóknir van Dierendonck benda til að afrakstur þjónandi forystu er einkum starfsandi sem byggir á valddreifingu og mannlegum samskiptum og árangurinn felst í uppbyggilegum samskiptum, starfsánægju, árangri í starfi og samfélagslegri ábyrgð. Einkum eru nokkrir undirþættir þjónandi forystu mikilvægir samkvæmt þessum rannsóknum þ.e. efling trúverðugleiki og auðmýkt og hafa þessir þættir sterkust tengsl við vellíðan starfsfólks (van Dierendonck og Nuijten, 2010).

Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi

Hér á landi hafa viðhorf til þjónandi forystu verið könnuð meðal starfsfólks á ýmsum vinnustöðum. Um er að ræða bæði eigindlegar og meginindlegar rannsóknir og verður hér fjallað um þær meginindlegu sem byggja á rannsóknarsamstarfi sem hófst árið 2007 við höfund hollenska mælitækisins (SLS) um þjónandi forystu (van Dierendonck og Nuijten og Heeren, 2010). Leitast er við að rannsóknirnar nái til sem flestra starfshópa hér á landi og með rannsóknarsamstarfinu gefst möguleiki til samanburðar milli landa og tækifæri til að auka innsýn og skilning á hugmyndafræði þjónandi forystu og viðhorfum fólks til hennar.

Hér verður fjallað um fyrstu átta kannanirnar um viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu meðal stjórnenda á vinnustöðum í heilbrigðisþjónustu, grunnskólum, upplýsingateknifyrirtækjum og í háskóla. Í rannsóknunum var leitast við að varpa ljósi á viðhorf starfsfólks til vægi þjónandi forystu í framkomu og áherslum næsta yfirmanns og að varpa ljósi á hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni og starfsánægju þátttakenda. Vægi þjónandi forystu samkvæmt mati starfsfólks er metið og skoðuð hugsanleg tengsl þjónandi forystu og starfsánægju þessara hópa.

Aðferð og þátttakendur

SLS mælikvarðinn (*Servant Leadership Survey*) inniheldur 30 spurningar á 6 stiga Likert-kvarða um viðhorf starfsfólks til einkenna þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni samkvæmt átta sviðum þjónandi forystu; efling (styrking), að forgangsraða í þágu annarra, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, falsleysi, auðmýkt og ráðsmennska (van Dierendonck og

Nuijten, 2010). SLS mælikvarðinn var þýddur og staðfærður og kom í ljós að hann er bæði áreiðanlegur og réttmætur í íslensku þýðingunni (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 og Erla Björk Sverrisdóttir, 2010). Þátttakendur í könnunum sem hér verða kynntar voru alls 1683 talsins á mismunandi aldri, allt frá byrjendum í starfi til starfsmanna með mjög langa starfsreynslu. Í rannsóknum innan heilbrigðisþjónustunnar eru flestir þátttakendur konur og þess vegna ekki spurt um kyn í þeim könnunum til að tryggja persónuvernd. Í öðrum rannsóknum var hlutfall karla og kvenna nokkuð jafnt en greining á mun á svörum karla og kvenna eru ekki birt hér.

Samkvæmt van Dierendonck og Nuijten (2011) greinist *Servant Leadership Survey* spurningalistinn um þjónandi forystu í átta þætti (*dimensions*) og hefur það verið staðfest í endurteknum fyrirlögnum. Niðurstaða úr þróun mælitækisins var sú að þættirnir reyndust áreiðanlegir eftir fyrirlögn átta úrtaka í Hollandi og Bretlandi þar sem þátttakendur voru alls 1571 talsins. Hérlendis hafa rannsóknir staðfest þessar niðurstöður um áreiðanleika mælitækisins. Umfang rannsókna hérlendis hefur hingað til ekki gefið tilefni til ítarlegri greiningar á undirþáttum þjónandi forystu samkvæmt *Servant Leadership Survey* mælitækinu miðað við íslenska þátttakendur (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011) en nákvæmari greining á undirþáttum mælitækisins miðað við íslenskar aðstæður býður greiningar. Í ljósi þessa var miðað við þættina átta og niðurstöður greindar eftir þeim.

Við úrvinnslu gagna og gagnagreiningu var notast við tölvuforritið *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 17.0. Niðurstöður spurningalistakönnunarinnar voru greindar með lýsandi tölfræði. Áreiðanleiki samsettra spurninga um viðhorf til þjónandi forystu var reiknaður samkvæmt Cronbach's alpha stuðli og miðað við viðunandi áreiðanleika þegar gildi er yfir 0,70 (Field, 2005). Reiknað var meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt og fyrir spurningalistann í heild (heildarmæling). Við útreikninga eru viðhorf þátttakanda dregin saman fyrir hvern undirþátt þjónandi forystu þar sem lægsta mögulega gildið er 1 og hæsta mögulega gildi er 6. Fyrir mat svarenda á starfsánægju voru niðurstöður greindar samkvæmt hundradshlutfalli miðað við svarmöguleikana fjóra (mjög sammála, sammála, ...) og reiknuð var fylgni við hvern þátt þjónandi forystu og fyrir heildarmælingu þjónandi forystu (allar þættir saman). Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2005).

Siðferðileg álitamál

Rannsóknirnar voru allar unnar samkvæmt leyfi frá yfirmönnum viðkomandi vinnustaða og tilkynntar til Persónuverndar. Efni, tilgangur og ábyrgðarmenn rannsókna voru kynntar væntanlegum þátttakendum og var litið á svörun við spurningalista sem samþykki fyrir þátttöku. Engra persónugreinanlegra upplýsinga var aflað og leitast var við að hafa spurningar um bakgrunn þátttakenda eins fáar og búið svo um hnútana að ekki væri unnt að rekja niðurstöður til einstakra þátttakenda. Farið var með öll gögn sem trúnaðarmál sem rannsokendur einir höfðu aðgang að.

Niðurstöður

Niðurstöður rannsóknanna sýna að vægi þjónandi forystu á þessum vinnustöðum er víða yfir meðallagi. Eins og sjá má á töflu 1 er meðaltal hvers undirþáttar þjónandi forystu um of yfir 4,0 í íslensku niðurstöðunum þar sem hæsta mögulega gildi er 6,0. Af einstökum undirþáttum þjónandi forystu fær ábyrgð (*accountability*) almennt hátt gildi hér á landi og sama má segja um eflingu (*empowerment*), það er að segja þátttakendur eru sammála um að þessir þættir eru áberandi í fari yfirmanna þeirra. Niðurstöður sýna að þátturinn falsleysi (*authenticity*) fær almennt lægra gildi (minna en 4,0) eða lægst gildi í fimm af sjö íslensku könnunum. Dreifing meðalgilda hér á landi er all nokkur þegar viðhorf mismunandi starfshópa til þjónandi forystu á sínum vinnustað eru borin saman. Lægstu gildin fyrir mat á þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni (heildarmæling) eru meðal sjúkraliða, starfsfólks í upplýsingatækniyrirtækjum og hjá Háskóla Íslands.

Tafla 1 sýnir enn fremur gildi fyrir einstaka þætti þjónandi forystu sem komu fram í hollenskri könnun með sama mælitæki (van Dierendonck og Nuijten, 2010) og sést að í könnunum hér á landi koma í ljós almennt hærri gildi fyrir mat á þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni. Þættirnir ábyrgð og efling fá almennt há gildi í könnunum í báðum löndum en í hollensku niðurstöðunum fær undirþátturinn fyrirgefning lægst gildi og mælist nokkuð lægra en hjá íslensku starfshópunum. Frekari samanburður á meðaltölum þjónandi forystu samkvæmt mati starfshópa og í samanburði við erlendar niðurstöður býður frekari greiningar.

Tafla 1.

Þjónandi forysta meðal íslenskra starfsmanna samkvæmt sjö rannsóknum 2009-2012 og samanburður við rannsókn van Dierendonck og Nuijten, 2010. Niðurstöður undirþátta SLS mælitækisins (*Servant leadership Survey*) og heildarmæling allra þátta. Fjöldi þátttakenda (N), meðaltal (mean), (spönn 1-6), staðalfrávik (SD) og áreiðanleiki (Cronbach's alpha). Fjöldi þátttakenda alls í íslenskum könnunum er 1683.

Þættir þjónandi forystu (SLS)	Lífseindafri ¹	Hjúkrunarsvið ²	Upphúsingatekni ³	Starfsfólk skóla ⁴	Sjúkraliðar ⁵	Hjúkrunarsvið Ak ⁶	Starf í háskóla ⁷	Van Dierendonck ⁸
	N=65 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=140 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=94 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=397 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=588 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=149 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=250 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	N=362 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha
Efling	3,80 (1,02) 0,921	4,74 (0,77) 0,891	4,68 (0,476) 0,918	4,75 (0,82) 0,886	2,58 (1,07) 0,916	4,49 (0,82) 0,888	4,32 (1,06) 0,911	4,06 (1,12)
Forgangsroðunari þágu annarra	3,35 (0,94) 0,718	4,51 (0,80) 0,907	4,34 (0,707) 0,761	4,45 (0,89) 0,658	2,92 (0,97) 0,634	4,46 (0,92) 0,527	3,99 (1,10) 0,795	3,61 (1,27)
Ábyrgð	4,51 (0,66) 0,677	4,99 (0,62) 0,901	4,82 (0,497) 0,810	4,91 (0,72) 0,710	2,32 (0,86) 0,776	4,37 (0,80) 0,732	4,29 (0,96) 0,834	4,84 (0,81)
Fyrirgefning	3,29 (0,96) 0,780	4,81 (0,85) 0,923	4,48 (0,742) 0,669	4,66 (1,12) 0,790	4,52 (1,13) 0,793	4,51 (1,04) 0,527	4,43 (1,03) 0,666	2,81 (1,33)
Hugrekki	3,34 (1,11) 0,805	3,99 (1,04) 0,926	4,21 (1,118) 0,601	3,94 (1,02) 0,696	3,94 (1,03) 0,333	3,99 (0,97) 0,737	3,72 (1,06) 0,598	3,61 (1,23)
Falsleysi	3,38 (0,82) 0,642	4,33 (0,79) 0,892	3,91 (0,610) 0,712	4,32 (0,78) 0,612	3,15 (0,95) 0,700	3,99 (0,78) 0,555	3,89 (0,92) 0,689	3,50 (1,23)
Auðmýkt	3,69 (0,90) 0,905	4,57 (0,74) 0,894	4,45 (0,439) 0,853	4,48 (0,81) 0,887	2,87 (1,07) 0,917	4,0 (0,918) 0,925	3,99 (1,03) 0,919	3,56 (1,12)
Ráðsmennska	3,88 (1,01) 0,755	4,99 (0,81) 0,896	4,50 (0,533) 0,872	5,02 (0,75) 0,718	2,39 (0,99) 0,795	4,60 (0,81) 0,706	4,55 (1,03) 0,807	3,90 (1,14)
Heildarmæling allir þættir SLS	- 0,908	4,65 (0,61) 0,887	4,46 (0,747) 0,940	4,64 (0,63) 0,943	-	4,30 (0,62) 0,926	4,19 (0,80) 0,950	-

¹Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 ²Erla Björk Svernisdóttir, 2010 ³Sólveig Reynisdóttir, 2012 ⁴Þóra Hjörleifsdóttir, 2011 ⁵Þóra Ákadóttir, 2012 ⁶Hulda Rafnsdóttir 2012 ⁷Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012 ⁸van Dierendonck og Nuijten, 2011.

Síðari rannsóknarspurning íslensku viðhorfakannanna er um hvort greina megi marktæk tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Í töflu 2 má sjá að marktæk jákvæð tengsl ($p < 0,01$) komu í ljós á milli starfsánægju og allra undirþátta þjónandi forystu þegar titið er á niðurstöður fyrir alla starfshópa, að undanskildum niðurstöðum fyrir starfsfólk Háskóla Íslands þar sem marktæk tengsl eru við heildarmælingu þjónandi forystu og tvo

undirþætti hennar (efling og hugrekki). Þegar hóparnir eru bornir saman má þó sjá mun á vægi undirþáttanna hvað þetta varðar. Í hollensku niðurstöðunum komu í ljós marktæk tengsl starfsánægju og tveggja undirþátta þjónandi forystu, þ.e. hugrekki og fyrirgefning. Hugrekki hefur hins vegar marktæk tengsl við starfsánægju aðeins hjá þremur hinna íslensku starfshópa (Hjúkrunarsvið og Háskóli Íslands) en fyrirgefning hefur marktæk tengsl við starfsánægju hjá fimm af sjö starfshópum sem rannsakaðir voru hér á landi.

Tafla 2
Tengsl starfsánægja íslenskra starfsmanna við undirþætti þjónandi forystu (SLS) samkvæmt sjö rannsóknum 2009-2012 og samanburður við rannsókn van Dierendonck og Nuijten, 2011.

	Lífendafraeðingar ¹ N=65	Hjúkrunarsvið ² N=140	Upplýsingatekni ³ N=94	Starfsfólk skóla ⁴ N=397	Sjúkraliðar ⁵ N=588	Hjúkrsvið Ak ⁶ N=588	Starfsfólk háskóla ⁷ N=250	van Dierendonck ⁸ N=362
Efling	0,581**	0,478**	0,772**	0,509**	0,523*	0,481**	0,337*	0,62*
Forgangsraða í þágu annarra	0,331**	0,279	0,489**	0,340**	0,338*	0,222**	0,013	0,32*
Ábyrgð	0,189	0,445**	0,401**	0,219**	0,264*	0,240**	0,108	0,33*
Fyrirgefning	0,210*	0,279**	0,155	0,337**	0,351*	0,184*	0,002	0,2**
Hugrekki	0,041	0,298**	0,257*	0,086	0,060	0,3080**	0,106**	0,31**
Falsleysi	0,326**	0,406**	0,492**	0,259**	0,333*	0,396**	0,171	0,35*
Auðmýkt	0,471**	0,479**	0,546**	0,464**	0,385*	0,269**	0,084	0,48*
Ráðsmennska	0,421**	0,392**	0,680**	0,412**	0,447*	0,296**	0,116	-
Allir þættir SLS, heildarmæling		0,584**	0,714**	0,579**	0,440*	0,439**	0,926	-

¹Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 ²Erla Björk Sverrisdóttir, 2010 ³Sólveig Reynisdóttir, 2012 ⁴Þóra Hjörleifsdóttir, 2011 ⁵Þóra Akadóttir, 2012 ⁶Hulda Rafnsdóttir 2012 ⁷Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012 ⁸Van Dierendonck og Nuijten, 2011. *p<0,05 **p<0,01

**Fylgni (correlation) marktæk við p<0,01 (1-tailed) *Fylgni marktæk við p< 0,05 (1-tailed)

Umræða

Niðurstöður íslensku kannananna sýna að viðhorf starfsfólks hér á landi benda til þess að stjórnendur hafi í all nokkru mæli tamið sér viðhorf og aðferðir sem endurspeglar hugmyndafræði þjónandi forystu. Meðal einstakra þátta sem eru metnir vega ábyrgð og efling þungt og er það í samræmi við hollenskar niðurstöður með sama mælitæki. Bendir þetta til þess að yfirmenn þátttakenda í rannsókninni hafi tamið sér samskipti sem eru hvetjandi og ýta undir frumkvæði.

Þrátt fyrir gildi samanburðar þarf að hafa í huga að menning, orðaval og venjur geta haft áhrif á viðhorf fólks og þar með hvernig fólk svarar til dæmis í viðhorfakönnun (Schaufeli og van Dierendonck, 1995) en með víðtækum rannsóknum má varpa ljósi á þessi áhrif. Um er að ræða þversniðsrannsókn þar sem viðhorf þátttakenda á nokkrum vinnustöðum hér á landi voru metin sem takmarkar alhæfingagildi rannsóknarinnar. Meðal annarra hugsanlegra takmarkana rannsóknarinnar má nefna að viðfangsefnið hafi haft áhrif á svörin, það er, svörin um viðhorf til yfirmanns hafi mótast af ótta við að yfirmaður fái aðgang að niðurstöðum könnunarinnar eða að svör þeirra gætu verið rakin til þátttakenda og að það hafi haft áhrif á svörin (Thompson og Surface, 2007). Meðal styrkleika rannsóknarinnar er að notað var mælitæki sem reynist bæði áreiðanlegt og réttmætt í upphaflegri útgáfu og í íslenski þýðingu. Niðurstöður gefa all nokkra innsýn í viðhorf starfsfólks hér á landi þar sem þátttakendur eru alls 1683, starfa á mis-

munandi vinnustöðum innan heilbrigðisþjónustu, skóla og á markaði, eru á ýmsum aldri, bæði karlar og konur.

Erlendum rannsóknum ber saman um að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á líðan fólks í starfi, minnki líkur á kulnun og dragi úr fjarvistum. Niðurstöður íslensku kannananna staðfesta niðurstöður erlendra rannsókna varðandi tengsl þjónandi forystu við starfsánægju og gefa vísbendingar um að því hærra sem starfsfólk metur þjónandi forystu hjá yfirmönnum sínum þeim mun meiri líkur eru á að starfsfólk sé ánægt í starfi. Í þessu sambandi veiga eflandi samskipti þungt svo og umburðarlyndi og hófsöm framganga leiðtogans og ábyrgð gagnvart samfélaginu. Hugrekki, hugsjón, hvatning og einbeitt hlustun eru mikilvægar forsendur hófsamrar framgöngu hins þjónandi leiðtoga (Ama-deo, 2008; Cerit, 2009; Jenkins og Stewart, 2010; Metzcar, 2008; Walumbwa, Hartnell og Oke, 2010). Rannsóknir og lýsingar á þjónandi leiðtogum sýna að þeir hafa sérstakt lag á að láta lítið bera á eigin persónu en eru þeim mun lagnari við að varpa kastljósinu á samstarfsfólk og tilgang starfa. Spor slíkra leiðtoga sjást víða í samfélaginu og frásagnir af þekktum leiðtogum hér á landi varpa ljósi á hversu miklum árangri hófstíllt en stefnuföst forysta getur náð. Erlendar rannsóknir sýna að fyrirtæki sem byggja starf sitt á slíkum áherslum hafa náð afburða árangri (Hayes og Comer, 2010). Árangurinn tengist viðtækum áhrifum þjónandi forystu á viðhorf, starfsgetu og starfsánægju allra starfsmanna sem birtist í góðri samvinnu, jafningjabrag, hófsemd, einbeittri hlustun og samfélagslegri ábyrgð (McGee-Cooper, Looper og Trammel, 2007; Hayes og Comer, 2010).

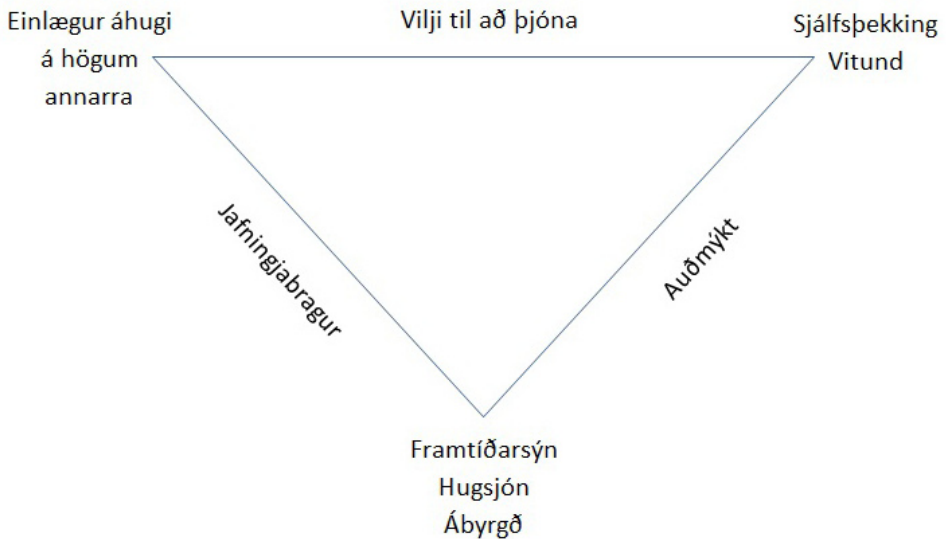
Að hlusta eftir hugmyndum starfsfólks og skjólstaðinga hefur óumdeilt vægi og er rauður þráður í hugmyndafræði Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu (Frick, 2011) og niðurstöður hérlendis staðfesta gildi samskipta af þeim toga. Íslensku rannsóknirnar gefa innsýn í gildi þjónandi forystu fyrir starfsánægju í heilbrigðisþjónustu, skólum og upplýsingatæknifyrirtækjum (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Hulda Rafnsdóttir, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012 og Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Viðhorf starfsfólks hér á landi eru athyglisverð, til dæmis að ábyrgð stjórnenda fær mesta vægið af þeim undirþáttum þjónandi forystu sem starfsfólk mat í fari yfirmanna sinna. Jafnframt er fróðlegt að sjá að hógværð leiðtogans og vilji til að fyrirgefa hefur sterk tengsl við starfsánægju þátttakenda.

Þjónandi leiðtogar móta starf sitt á hugsjón og eru um leið síleitandi nýrrar þekkingar, hugmynda og viðhorfa annarra og skapa með þeim hætti samtal og virkja frelsi, þekkingu og hæfni annarra. Þjónandi leiðtogi er fær um að sjá til framtíðar sem gefur honum forskot til að vera fremstur meðal jafningja. Ábyrgðin og frelsið haldast í hendur og þannig tekst hópnunum að nálgast tilgang starfanna og láta hinn sameiginlega draum rætast. Þetta kemur meðal annars fram í nýrri rannsókn Walumbwa, Hartnell og Oke (2010) sem sýnir að þjónandi forysta styrkti siðferðileg gildi og jafnrétti á vinnustöðum sjö alþjóðlegra fyrirtækja. Sömuleiðis sýna rannsóknir að þjónandi forysta eflir traust innan stofnana (Sendjaya og Pekerti, 2010) og félagslega samstöðu (Ruiz, Martinez og Rodrigo, 2010). Niðurstöður rannsókna hér á landi benda til þess að starfsfólk meti ábyrgð yfirmanna sinna sem áberandi þátt stjórnunar og forystu á þeim vinnustöðum

sem til skoðunar voru. Jákvæðar niðurstöður íslensku kannananna gefa fyrirheit um árangursríka stjórnunarhætti og varpa ljósi á með hvaða hætti þjónandi forystu getur eflt samfélagslega ábyrgð einstaklinga og fyrirtækja. Van Dierendonck (2010) hefur bent á hversu mikið forskot þjónandi forysta hefur til að efla samfélagslega ábyrgð fyrirtækja (*corporate social responsibility*). Unnið er að nánari greiningu á niðurstöðunum rannsóknanna hér á landi í samanburði við erlendar niðurstöður. Sú greining getur gefið enn betri innsýn í viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu og hugsanlega bent á hvort menning, tungutak og samfélagslegir þættir hafi áhrif á viðhorf og svörun fólks á spurningum mælikvarða um þjónandi forystu.

Mynd 1 er tillaga að líkani sem lýsir samhengi þriggja lykilþátta þjónandi forystu samkvæmt greiningu á hugmyndum Robert K. Greenleaf (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011) og samkvæmt niðurstöðum rannsókna hér á landi. Þættirnir þrjú eru einlægur áhugi á högum annarra, innri styrkur og hæfileikinn til að sjá til framtíðar. Þættirnir eru tengdir innbyrðis og eru á myndinni teiknaðir í þremur hornum þríhyrnings eins og öfugur píramídi sem undirstrikar jafningjabrag þjónandi forystu. Þjónandi forysta einkennist af vilja til að þjóna með auðmýkt sem mótar grunn fyrir sameiginlega hugsjón og sameiginlega ábyrgð. Gildi þessara meginþátta þjónandi forystu má lesa úr niðurstöðum rannsókna sem gerðar hafa verið hér á landi og samræmist niðurstöðum rannsókna erlendis.

Mynd 1. Líkan sem sýnir samhengi þriggja lykilþátta þjónandi forystu skv. Greenleaf



Lokaorð

Þjónandi forysta hefur sannað gildi sitt sem árangursrík hugmyndafræði og grundvöllur uppbyggilegra samskipta og forystu sem tryggja góðan árangur fyrirtækja, félaga og stofnana. Hér á landi eru mörg dæmi um þjónandi forystu en margt bendir þó til að efla þurfi siðferði, traust og fagmennsku. Þjónandi forysta er dýrmætt tækifæri í slíkri uppbyggingu. Nýjar erlendar og innlendar rannsóknir renna styrkum stöðum undir gildi þjónandi forystu og staðfesta upphaflegar hugmyndir Robert K. Greenleaf (2008; 2009).

Í þjónandi forystu birtast viðhorf og eiginleikar sem geta virst mótsagnakennd. Þegar betur er að gáð sést að hið einstaka í þessari hugmynd er einmitt jafnvægið á milli t.d. hugrekki og hógværðar, mildi og stefnufestu, einlægs vilja til að þjóna öðrum og vilja til að njóta þjónustu annarra. Traust er lykilorð í þjónandi forystu og þjónustan er gagnkvæm. Ábyrgðin og stefnufestan hvílir á tilgangi starfsins og mannúð og siðgæði birtist í umhyggju fyrir hagsmunum og velferð annarra framar eigin völdum og vegsauka. Þjónandi forysta grundvallast á samtali og jafningjabrag, samstilltri þátttöku starfsfólks og samfélagslegri ábyrgð. Þjónandi leiðtogi uppörvar fólk með anda sínum og hugmyndin gerir kröfu til innri styrks og siðferði leiðtogans umfram það sem tíðkast í viðteknum stjórnunarstíl og forystukenningum. Hið einstaka er að forystan er veitt með þjónustu við samstarfsfólk, samfélag og sameiginlega hagsmuni.

Þjónandi forysta er hugmyndafræði leiðtoga sem svarar kalli samtímans um virka þátttöku starfsfólks sem gerir því kleift að njóta eigin hæfileika og tækifæra til heilla fyrir skjólstæðinga, viðskiptavini og eigin velferð. Í ljósi þess sem hér hefur verið lýst má með nokkurri vissu halda því fram að þjónandi forysta sem byggir á hugsjón, hugrekki og hófsemd sé dýrmætt tækifæri til uppbyggingar í íslensku samfélagi. Þjónandi forysta getur tryggt velferð og hag þegnanna og skapað samfélag sem stendur traustum fótum lýðræðis og réttlætis. Ef til vill skapa hófsemd og auðmýkt lykilinn að farsæld íslensku þjóðarinnar.

Heimildir

- Alda Margrét Hauksdóttir (2009). *Þjónandi forysta og forþrófun málitækis þjónandi forystu*. Óbirt MS-ritgerð: Háskólinn á Bifröst, Viðskiptadeild.
- Amadeo, C. A. (2008). *A correlational study of servant leadership and registered nurse job satisfaction in health-care settings*. Óbirt doktorsritgerð: University of Phoenix.
- Bass, B. M. (2000). „The future of leadership in learning organizations“, *The Journal of Leadership Studies*. 7(3), 19-37.
- Berwick, D. M. (2003). „Disseminating innovations in health care“, *The Journal of the American Medical Association*. 289(15), 1969-1975.
- Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Ólöf Ásta Ólafsdóttir (2011). „Barneignir erlendra kvenna á Íslandi: Skipulag þjónustu, menningarhæfni og þjónandi forysta“, *Stjórnsmál og stjórnsýsla*. 2(7).
- Blanchard, K. (2002). „Foreword: The heart of servant-leadership.“ Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. (bls.ix-xii). New York: John Wiley & Sons.

- Cerit, Y. (2009). „The effects of servant leadership behaviors of school principals on teachers' job satisfaction“, *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623
- Collins, J. (2001). „Good to great“, Sótt 6. desember 2013 af http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html
- Covey, S. R. (2002). „Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century.“ Í Spears, L. C. og Lawrence. M. (Ritstj.), *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. (bls. 27-33). New York: John Wiley & Sons.
- DiStefano, J. J. (1988). *Tracing the vision and impact of Robert K. Greenleaf*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Drucker, P. F (1996). „Foreword.“ Í Frick, D. M. og Spears, L. C. (Ritstj.), *Robert K. Greenleaf. On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass (bls. xi – xii).
- Drucker, P.F. (2001). *The essential Drucker. The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Harper Collins.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Óbirt doktorsritgerð: Regent University.
- Erla Björk Sverrisdóttir (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju. Forþrófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarvæðum sjúkrahúsa á suðvesturlhluta landsins*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2. útgáfa). London: SAGE Publications.
- Frick, D. M. (2004). *Robert K. Greenleaf. A life of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Frick, D. M. (2011). *Greenleaf and servant-leader listening*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence. The new science of human relationships*. New York: Random House.
- Greenleaf, R. K. (1978). *The leadership crisis. A message for college and university faculty*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1995). „Life's choices and markers.“ Í L.C. Spears (Ritstj.), *Reflections on leadership. How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., bls. 17–21.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (2009). *The Institution as Servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guðjón Ingi Guðjónsson (2012). *Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands*. Óbirt meistararitgerð í stjórnun og stefnumótun: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Gunnarsdóttir, S. Clarke, S. P., Rafferty, A. M. og Nutbeam, D. (2009). „Front-line management, staffing and nurse-doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses“, *International Journal of Nursing Studies*, 46, 920-927. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.11.007
- Herzberg, F. (1987). „One more time: How do you motivate employees?“, *Harvard Business Review*, 65 (Sept-Oct), 109-120.
- Hulda Rafnsdóttir (2012). *Þjónandi forysta á hjúkrunarvæðum F.S.A.* Óbirt meistararitgerð: Heilbrigðisvísindadeild Háskólans á Akureyri.
- Hayes, M. A. og Comer, M. D. (2010). *Start with humility. Lessons from America's quiet ceos on how to build trust and inspire followers*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2011). „The importance of servant leadership orientation“, *Health Care*

- Management Review*. 35(1), 45-54.
- Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). „A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust“, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22. doi: 10.1108/01437730510575552.
- Kanter, R. M. (2005). *Confidence. How winning streaks and losing streaks begin and end*. New York: Crown Business.
- Keith, K. M. (2008). The case for servant leadership. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., og Leiter, M. P. (2001). „Job burnout“, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Metzcar, A. M. (2008). *Servant leadership and effective classroom teaching*. Óbirt doktorsritgerð: Indiana, Indiana Wesleyan University.
- McGee-Cooper, A., Looper, G. og Trammel, D. (2007). *Being the change. Profiles from our servant leadership learning community*. Dallas: Ann McGee-Cooper and Associates, Inc.
- McGrimmon, M. (2010). „Why servant leadership is a bad idea“, sótt 6. desember 2013 af <http://www.management-issues.com/opinion/6015/why-servant-leadership-is-a-bad-idea/>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. útgáfa). London: Sage Publications Ltd.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster
- Rauch, K. E. (2007). *Servant leadership and team effectiveness: A study of industrial manufacturing correlation*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Indiana Wesleyan.
- RNAO (Registered Nurses' Association Ontario Canada) (2007). *Healthy work environments best practice guidelines: Professionalism in nursing*. Sótt 3. júlí 2011 af http://www.rnao.org/Page.asp?PageID=122&ContentID=1201&SiteNodeID=241&BL_ExpandID
- Rude, W. (2004). *The connection between servant leadership and job burnout*. Óbirt meistararitgerð: Western Trinity Háskólinn.
- Ruiz, P., Martinez, R. og Rodrigo, J. (2010). „Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent“, *Ramon Llull journal of applied ethics*. 15, 43 – 59.
- Schaufeli, W. og Van Dierendonck, D. (1995). „A cautionary note about the cross-national and clinical validity of cut-off points for the Maslach burnout inventory“, *Psychological Reports*, 76(3), 1083-1090.
- Senge (1995). „Robert Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions“ Í L. C. Spears (Ritstj.), *Reflections on leadership. How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., bls. 17–21.
- Sendjaya, S. og Pekerti, A. (2010). „Servant leadership as antecedent of trust in organizations“, *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (7), 643-663.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). „Þjónandi forysta. Fyrri hluti“, *Gliman* (8), 245 – 262.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). „Vigdís Magnúsdóttir – fyrirmynd þjónandi forystu“, *Þjónandi forysta*. Ráðstefna í Skálholti 14. október 2011. Ráðstfenurit bls 20-21.
- Sólveig Reynisdóttir (2012). *Þjónandi forysta og einkenni um kulnun. Viðhorf starfsfólks í upplýsingatæknifyrirtækjum*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskipta- og hagfræðideild.
- Thompson, L. F., og Surface, E. A. (2007). „Employee surveys administered online: Attitudes toward the medium, nonresponse, and data representativeness.“ *Organizational Research Methods*, 10(2), 241-261. doi: 10.1177/1094428106/294696.
- Valtýr Stefánsson (1954). *Thor Jensen, Reynsluár, Minningar*. Reykjavík, Bókfellsútgáfan.
- Valtýr Stefánsson (1955). *Thor Jensen, Framkvæmdaár, Minningar*. Reykjavík, Bókfellsútgáfan.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). „Servant-leadership, key to follower well-being“

- Í Tjosvold, D. og Wisse, B. (Rtstj.), *Power and interdependence in organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dierendonck, D. (2010). „Servant leadership: A review and synthesis“, *Journal of Management*, (37), 1228–1261, DOI: 10.1177/0149206310380462
- Van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). „The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure“, *Journal of Business Psychology*, DOI 10.1007/s10869-010-9194-1.
- Vigdís Magnúsdóttir (1999). Skiptir mestu máli að vera maður sjálfur“, *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 75, bls. 261-266.
- Vigdís Magnúsdóttir (2008). *Þjónandi forysta*. Erindi flutt á fundi KFH 24. nóvember 2008. Sótt 6. Desember 2013 af <http://old.thjonandiforysta.is/docs/Vigdis-Magnusdottir-Reynsla.pdf>
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). „Viðauki 1 – Siðferði og starfs-hættir í tengslum við fall bankanna 2008.“ Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (Rtstj.), *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. og Oke, A. (2010). „Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation“, *Journal of Applied Psychology*, 95(3). 517-529.
- Wheatley, M. og Frieze, D. (2011). *Walk out walk on: A learning journey into communities daring to live the future now*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Þekkingarsetur um þjónandi forystu (2011). *Þjónandi forysta*. Ráðstefna í Skálholti 14. október 2011. Ráðstefnurit. Sótt 6. desember 2013 af <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2009/03/Thjonandi-Radstefnurit-2011.pdf>
- Þóra Ákadóttir (2012). *Nurse assistants' well-being at work – Is there a link to nurse leadership?* Óbirt MPH ritgerð: Norræni lýðheilsuháskólinn (NHV), Gautaborg, MPH2012:4.
- Þóra Hjörleifsdóttir (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og bugsanleg tengsl starfs-ánægju og þjónandi forystu*. Óbirt M.Ed-ritgerð: Háskólinn á Akureyri, Hug- og félagsvísindasvið, kennaradeild – framhaldsbraut.