
VIÐSKIPTASVIÐ

Velgengni leiðtoga snýst um vöxt og árangur annarra

Áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“ og
hugmyndafræði þjónandi forystu

Ritgerð til MS gráðu

Nafn nemanda: Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir

Leiðbeinandi: Sigrún Gunnarsdóttir

Haustönn – 2016



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST

BIFRÖST UNIVERSITY



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY



Staðfesting lokaverkefnis
til meistaragraðu

Lokaverkefnið

Velgengni leiðtoga snýst um vöxt og árangur annarra
Áherslur stjórnenda fyrirmyndarfyrirtækja og hugmyndafræði þjónandi
forystu

eftir

Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur, kt. 300470-5999

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

Stimpill skólans

Velgengni leiðtoga snýst um vöxt og árangur annarra
Áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“ og hugmyndafræði þjónandi
forystu

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við viðskiptafræðideild,
Viðskiptasvið Háskólans á Bifröst.

Útgáfuréttur © 2016 Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun,
hljóðritun eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis
höfundar.

Bifröst, 2016

Útdráttur

Stjórnendur fyrirtækja sinna margþættu og mikilvægu ábyrgðarhlutverki sem helgast af því að stýra starfsemi þeirra þannig að reksturinn sé arðbær. Þeir þurfa að hafa skýra sýn og hugsjón fyrir framtíð fyrirtækisins en ekki síður að huga að starfsmönnum sínum sem er ein dýrmætasta auðlind fyrirtækja að margra mati. Gæta þarf að hagsmunum þeirra og líðan svo vinnuframlag þeirra sé sem mest virðisaukandi. Framkoma stjórnenda skiptir miklu máli til að ná hámarksárangri og hafa farsælir stjórnendur dýrmæta reynslu að miðla til annarra.

Viðfangsefni þessa verkefnis er að kanna áherslur stjórnenda fyrirtækja sem skarað hafa framúr hvað ánægju starfsmanna snertir í árlegri könnun VR um „Fyrirtæki ársins“. Ennfremur er markmiðið að kanna hvort og þá hvernig áherslur þeirra endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu. Gerð var eigindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl við sjö stjórnendur slíkra fyrirtækja til að varpa ljósi á hvaða áherslur bera árangur í forystuhlutverki. Niðurstöður benda til mikilvægis þess að stjórnendur beri hag sinna starfsmanna fyrir brjósti með því meðal annars að efla þá, hjálpa þeim að vaxa í starfi og gefa þeim sjálfstæði. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar eru opin og góð samskipti mikilvæg og byggja þarf upp traust með því að hlusta á starfsmenn og hvetja þá til þátttöku í ákvörðunum. Stjórnendur þurfa einnig að þekkja viðhorf sinna starfsmanna til fyrirtækisins og bregðast við því. Niðurstöðurnar eru í takti við eldri rannsóknir um þjónandi forystu í fyrirtækjum sem bent hafa til þess að með henni nái fyrirtæki árangri sem skilar sér í meiri starfsánægju, betri frammistöðu í starfi og meiri tryggd við fyrirtækið. Þá gefa niðurstöður vísbendingar um að stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja samkvæmt könnun VR tileinki sér stjórnunaraðferðir sem endurspeгла hugmyndafræði þjónandi forystu.

Flestar eldri rannsóknir tengt þessu viðfangsefni styðjast við megindlegar rannsóknaraðferðir og er ákveðin vöntun á eigindlegum rannsóknum. Þörf fyrir slíka rannsókn er ótvíræð og hefur hún gildi sérstaklega fyrir stjórnendur fyrirtækja. Rannsókn þessi nær einungis til sjö fyrirmyndarfyrirtækja og frekari rannsókna er þörf til að fá sjónarmið fleiri stjórnenda þannig fyrirtækja.

Lykilorð: Þjónandi forysta – fyrirmyndarfyrirtæki – stjórnendur – starfsmenn - starfsánægja.

Abstract

Business managers have an important and complex role of responsibility in running the operation successfully. They need to have a clear vision and ideal for the future of the business and also care for the well-being of their employees, which is widely considered to be the most valuable resource. They must be concerned of their interests and needs so that their contribution is at most value. How managers approach their position is a major factor to the employees contribution and the success of the business. Successful leaders of that manner have a valuable experience to share. The aim of this paper is to explore the emphasis of business managers in companies that have shown exceptional success when it comes to job satisfaction of their employees in a yearly survey named „Company of the year“ performed by the labor union VR. Moreover the aim is to research if and then how their emphasis reflect the ideology of Servant Leadership. The research is qualitative in which seven managers of „exemplary companys“ according to VR's yearly survey were interviewed to shed light on effective emphasis in leadership. The results indicate that managers need to have their employees advantage at heart by empowering them, help them to grow and give them autonomy at work. According to the results open communications are important and trust is achieved by listening to employees and encouraging them to participate in decision making. Managers also need to know their employees attitude towards the company and respond to it if necessary. The results are comparable with other researches on servant leadership in companies which indicate that servant leadership contribute to the business success in more job satisfaction, better performance and employees commitment to the organization. The finding of this research indicate that managers of exemplary companies assimilate a style of management that reflect the ideology of Servant Leadership.

Most researches on related subject are quantitative and there is a certain deficiency of qualitative researches. There is a demand for such a research and it has a value especially for business managers. This research covers only seven exemplary companies and it demands a further research on such companies.

Keywords: Servant Leadership – exemplary companies – managers – employees – job satisfaction.

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MS-gráðu í Forystu og stjórnun frá Háskólanum á Bifröst og er vægi hennar 30 ECTS einingar.

Val á viðfangsefni verkefnisins var að nokkru leyti ákveðið á haustönn 2015 þegar ég sótti námskeið í þjónandi forystu undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur. Efni námskeiðsins varð mér strax hugleikið og ákvað ég áður en langt um leið að skrifa meistaraverkefnið út frá hugmyndafræði þjónandi forystu. Í samtali við Sigrúnu í lok árs 2015 þar sem ég leitaði álits hennar fæddist sú hugmynd að rannsaka áherslur stjórnenda í þeim fyrirtækjum sem borið höfðu af í árlegri könnun VR um „Fyrirtæki ársins“. Leist Sigrúnu afar vel á þá hugmynd og bauðst til að leiðbeina mér í gegnum verkefnið.

Ég vil þakka leiðbeinanda mínum, dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, fyrir greinargóða og faglega leiðsögn. Hún hefur veitt afar góða handleiðslu í gegnum vinnslu verkefnisins, komið með góðar ábendingar á öllum stigum þess og sýnt skjót viðbrögð við fyrirspurnum. Slíkur leiðbeinandi er vandfundinn og er ég henni afar þakklát.

Einnig færi ég börnunum mínum, Kristjönu og Óskari Ísak, sérstakar þakkir fyrir þolinmæði og tillitssemi á álagstímum í gegnum síðastliðin fjögur ár þegar ég hef stundað nám á þremur skólastigum við Háskólann á Bifröst. Þau eru mér mikil hvatning og fylla líf mitt af sannri gleði og glæða það dýrmætum tilgangi.

Þá vil ég þakka Steinunni Böðvarsdóttur hjá VR fyrir að taka á móti mér og fræða mig um hina árlegu könnun VR, tilgang hennar og sögu og veita mér mikilvægar upplýsingar.

Síðast en ekki síst vil ég þakka öllum viðmælendum mínum sem gáfu af dýrmætum tíma sínum til að leggja rannsókninni lið. Ég er þeim afar þakklát fyrir að deila af reynslu sinni og veita innsýn inní fyrirtæki sitt og hlutverk sem stjórnendur.

Við lok þessa stóra áfanga sem meistaránám er verð ég að segja að trúin á Jesú Krist hefur verið minn mesti styrkur í gegnum námið mitt síðastliðin fjögur ár. Jesús Kristur er mín helsta fyrirmynd um þjónandi forystu.

Efnisyfirlit

Útdráttur	i
Abstract.....	ii
Formáli	iii
Myndaskrá	vi
Töfluskrá	vi
1. Inngangur	1
1.1. Lýsing á viðfangsefni.....	2
1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið	3
1.3. Fræðileg nálgun og helstu kenningar.....	3
1.4. Kynning á aðferðafræði rannsóknar	5
1.5. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni.....	5
1.6. Uppbygging ritgerðar	6
2. Fræðilegur bakgrunnur.....	7
2.1. Kenningar og hugtök um forystu	8
2.1.1. Forysta	8
2.1.2. Hugmyndafræði þjónandi forystu	10
2.2. Einkenni þjónandi leiðtoga	12
2.2.1. Fyrsta einkenni þjónandi leiðtoga: að efla og þroska samstarfsfólk.....	14
2.2.2. Annað einkenni þjónandi leiðtoga: auðmýkt, falsleysi og sjálfsþekking ...	15
2.2.3. Þriðja einkenni þjónandi leiðtoga: framtíðarsýn og samfélagsleg ábyrgð	16
2.3. Rannsóknir um þætti sem tengjast þjónandi leiðtogum	17
2.3.1. Þjónandi leiðtogar og efling.....	18
2.3.2. Þjónandi leiðtogar og traust.....	20
2.3.3. Þjónandi leiðtogar, góð tengsl og mikilvægi samskipta.....	22
2.3.4. Þjónandi leiðtogar og auðmýkt.....	25
2.4. Árangur af þjónandi forystu í fyrirtækjum	27
2.4.1. Þjónandi forysta og starfsánægja.....	27
2.4.2. Þjónandi forysta, andleg heilsa og líðan starfsmanna	28
2.4.3. Þjónandi forysta og frammistaða starfsmanna á vinnustað	30
2.4.4. Þjónandi forysta og tryggð starfsmanna	33
2.4.5. Þjónandi forysta og bestu fyrirtækin til að starfa hjá	35
2.5. VR – Fyrirtæki ársins	37
2.5.1. Saga og markmið könnunar VR.....	38
2.5.2. Þættir sem mynda mælikvarða fyrir Fyrirtæki ársins	39
3. Aðferðafræði rannsóknar	45

3.1.	Hönnun rannsóknar.....	45
3.1.1.	Lýsing á rannsóknaraðferð og kostir hennar og gallar	46
3.2.	Framkvæmd rannsóknar og aðgengi að gögnum.....	47
3.2.1.	Val þátttakenda rannsóknar.....	48
3.2.2.	Þátttakendur rannsóknar.....	49
3.3.	Greining gagna.....	55
3.4.	Réttmæti og áreiðanleiki rannsóknar.....	56
3.5.	Staða rannsakanda innan rannsóknar og siðferðileg álitamál	57
4.	Niðurstöður.....	59
4.1.	Þáttur stjórnenda	60
4.1.1.	Hæfi og hlutverk stjórnenda	60
4.1.2.	Upplýsingagjöf og framtíðarsýn	64
4.1.3.	Auðmýkt og sjálfsstyrking.....	67
4.2.	Hagur starfsmanna	70
4.2.1.	Jafningjagrunnur	71
4.2.2.	Hlustun og traust	73
4.2.3.	Sjálfstæði og starfsþróun.....	80
4.2.4.	Viðhorf starfsmanna.....	84
4.3.	Umhverfið á vinnustað og samfélagsleg ábyrgð	86
4.3.1.	Aðbúnaður og líðan starfsmanna.....	86
4.3.2.	Samfélagsleg ábyrgð.....	89
5.	Umræður og ályktanir.....	91
5.1.	Einlægur áhugi á hag starfsmanna.....	91
5.1.1.	Efling starfsmanna	92
5.1.2.	Áhersla á mannauðinn og viðhorf starfsmanna.....	94
5.1.3.	Samskipti á jafningjagrunni og samhugur í verki.....	95
5.2.	Staða stjórnenda.....	96
5.2.1.	Hæfi og sjálfsstyrking stjórnenda	96
5.2.2.	Margþætt hlutverk	97
5.2.3.	Skýr framtíðarsýn og upplýsingagjöf	98
5.2.4.	Auðmýkt	98
5.3.	Áherslur á aðbúnað og umhverfi	99
5.3.1.	Aðbúnaður og starfsmannaaðstaða	99
5.3.2.	Að láta gott af sér leiða	100
5.4.	Fyrirmyndarfyrirtæki og þjónandi forysta.....	100
5.4.1.	Einkennast áherslur fyrirmyndarfyrirtækja af þjónandi forystu?	101
5.5.	Fræðilegt og hagnýtt gildi rannsóknar	103
5.6.	Tillögur í ljósi niðurstaðna	105

Lokaorð	108
Heimildaskrá	110
Viðaukar	118
Viðauki 1 – Spurningarammi fyrir viðtöl 1-3	118
Viðauki 2 – Spurningarammi fyrir viðtöl 4-7	119
Viðauki 3 – Beiðni til þátttakenda.....	120
Viðauki 4 – Kynningarbréf vegna viðtala.....	127
Viðauki 5 – Fyrirmyndir þjónandi forystu.....	134

Myndaskrá

<i>Mynd 1: Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur af þjónandi leiðtoga.....</i>	<i>12</i>
<i>Mynd 2: Vitrænt vinnuferli Vancouver-skólans í fyrirbærafræði</i>	<i>46</i>

Töfluskrá

<i>Tafla 1: Hlutverk stjórnanda og hlutverk leiðtoga</i>	<i>10</i>
<i>Tafla 2: Þættir sem mynda mælingu á Fyrirtæki ársins hjá VR</i>	<i>39</i>
<i>Tafla 3: Samanburður á mælitæki þjónandi forystu og Fyrirtæki ársins hjá VR</i>	<i>41</i>
<i>Tafla 4: Þátttakendur rannsóknar</i>	<i>50</i>
<i>Tafla 5: Meginþemu og undirþemu niðurstaðna</i>	<i>59</i>

1. Inngangur

Áherslur í forystu fyrirtækja hafa tekið breytingum í gegnum árin. Áður fyrr einkenndist forysta gjarnan af völdum og stjórnun þar sem stjórnandi trónaði á toppnum og gaf öðrum skipanir til að uppfylla markmið fyrirtækisins. Margir kannast eflaust við stjórnendur sem aðhyllast skipandi stjórnunarstíl og álíta sjálfa sig sem valdhafa yfir öðrum. Síðustu árin hefur hins vegar orðið ákveðin viðhorfsbreyting til forystu innan fyrirtækja. Yngsta kynslóðin á vinnumarkaði í dag, hin svokallaða aldamótakynslóð (e. millennials) vill hafa ákveðinn tilgang og markmið með vinnu sinni umfram það að afla tekna. Þessi kynslóð aðhyllist ekki skipandi stjórnendur heldur vill hún þjálfa. Hún vill hafa stjórnendur sem þjálfa fólkið sitt og metur það bæði sem einstaklinga og starfsmenn auk þess sem þeir þurfa að veita þeim skilning og byggja upp styrkleika þeirra (Clifton, 2016).

Mikil áhersla er lögð á afkomu og arðsemi fyrirtækja og því eru strangar kröfur gerðar til forystunnar um að leiða hóp starfsmanna til árangurs. Stjórnendur fyrirtækja gera sér orðið betur grein fyrir þeirri auðlind sem í starfsmönnum þeirra býr og álíta margir mannauð fyrirtækisins grunnundirstöðu að velgengni þess og árangri. Meðvitund um mikilvægi góðrar líðanar starfsmanna hefur aukist verulega og er það veigamikill þáttur í að skapa ánægju þeirra á vinnustað. Svo framlag þeirra sé sem mest virðisaukandi fyrir skipulagsheildir þarf starfsmönnum að líða vel á vinnustað og fá stuðning og hvatningu til að vaxa og bæta sig sem einstaklingar (Judge, Boni, Thorsen og Patton, 2001).

Ábyrgð stjórnenda er rík og þurfa þeir að vera starfi sínu vaxnir og búa yfir stjórnendahæfi til að laða að sér og halda í góða starfsmenn. Hvernig þeir nálgast hlutverk sitt skiptir afar miklu máli til að ná árangri í starfsmannaheildinni. Það er undir stjórnandanum komið hvernig forystu hans er háttað, hvort hann hafi einlægan áhuga á að mæta þörfum sinna starfsmanna svo þeir fái sem best notið sín og blómstri í starfi eða hvort hann leggi meiri áherslu á hlýðni þeirra og völd sín sem stjórnanda. Það hlýtur að vera kappsmál stjórnenda að beita árangursríkum aðferðum sem leiða til ánægju starfsmanna og velgengni fyrirtækja. Niðurstöður nýlegra rannsókna benda til þess að til að tryggja velgengni er hófsemi og auðmýkt stjórnenda með þjónandi forystu mikilvæg til að

ná árangri fyrir starfsfólkið og hagnaði í fyrirtækinu (Hayes og Comer, 2010). Með slíkum áherslum stuðla stjórnendur að góðum starfsanda og starfsánægju með framkomu sinni og virðingu við starfsfólk.

1.1. Lýsing á viðfangsefni

Viðfangsefni þessa verkefnis er að kanna áherslur stjórnenda þeirra fyrirtækja sem hafa skarað framúr hvað ánægju starfsmanna snertir í árlegri könnun Verzlunarmannafélags Reykjavíkur (hér eftir kallað VR) um „Fyrirtæki ársins“ síðastliðin ár. Könnunin er lögð fyrir félagsmenn VR en fyrirtæki geta óskað eftir því að hún verði lögð fyrir alla starfsmenn svo fá megi heildstæðari mynd af viðhorfi starfsmanna. Lagðar eru fyrir fjölmargar spurningar þar sem starfsmenn meta nokkra lykilþætti í sínu vinnuumhverfi og leitað er svara við spurningum er varða upplifun þeirra hvað virðingu fyrir einstaklingnum snertir og framlagi á vinnustað (VR, 2016a). Niðurstöður kannananna sýna þannig viðhorf starfsfólks til síns fyrirtækis og yfirmanna og byggja á þeirra eigin upplifun af sínum vinnustað. Þau fyrirtæki sem skara fram úr og lenda í tíu efstu sætunum fá titilinn „fyrirmyndarfyrirtæki VR“ (VR, 2016b). Sum þessara fyrirtækja hafa jafnvel verið í efsta sæti könnunarinnar nokkur ár í röð (VR, 2016c).

Afar áhugavert er að skoða hvaða áherslur í stjórnun skila slíkum árangri og stuðla að svo jákvæðu viðhorfi starfsfólks til síns fyrirtækis og stjórnenda þess. Vert er að kanna hvernig stjórnendur þessara fyrirtækja nálgast sína starfsmenn og hvaða augum þeir líta hlutverk sitt sem stjórnendur. Það má geta sér þess til að stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja beri hag sinna starfsmanna fyrir brjósti og leggi sig fram um að hlúa að þeim og skapa gott andrúmsloft á vinnustað. Nýjar rannsóknir benda til þess að þjónandi forysta í fyrirtækjum tengist góðum árangri þeirra (van Dierendonck, 2011). Það er því ekki úr vegi að greina hvort áherslur stjórnenda þessara fyrirtækja endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu.

Þjónandi forysta er ólík öðrum hugmyndum um forystu og stjórnun þar sem hún sýnir umhyggju fyrir velferð og hagsmunu annarra og kemur framur eigin völdum og vegsauka. Þjónandi leiðtogi lítur ekki á sig sem yfirmann eða stjórnanda heldur fremstan á meðal jafningja (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þjónandi forystu er beitt með því að efla fólk og er hún tjáð með auðmýkt,

áreiðanleika, ráðsmennsku, mannlegri viðurkenningu og með því að veita leiðsögn (van Dierendonck, 2011).

1.2. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið

Markmið þessarar rannsóknar er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur stjórnenda hjá þeim fyrirtækjum sem skarað hafa fram úr og ítrekað fengið viðurkenninguna „fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Greind verða lykilatriði í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og dregnar fram þær áherslur sem skipta máli að mati viðmælenda og bera mestan árangur í forystu- og leiðtogahlutverki. Einnig verður leitað eftir sýn árangursríkra stjórnenda á hlutverk sitt.

Markmið rannsóknarinnar snýr einnig að því að greina áherslur stjórnenda fyrirmyndarfyrirtækja í ljósi þjónandi forystu og kanna hvort og þá hvernig áherslur þeirra endurspegli hugmyndir hennar. Til að ná fram markmiðum rannsóknarinnar leitast höfundur við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum:

Hverjar eru áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“?

Endurspeglar þessar áherslur hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá?

1.3. Fræðileg nálgun og helstu kenningar

Fræðileg nálgun þessa verkefnis er út frá hugmyndafræði þjónandi forystu en upphafsmaður hennar var Robert K. Greenleaf. Sú hugmyndafræði er einstök að því leyti að hún grundvallast á því að leiðtoginn er í fyrsta lagi þjónn og byggist það á eðlislægri löngun hans til að þjóna. Í kjölfarið tekur hann meðvitaða ákvörðun um að sækjast eftir forystu. Löngun hans eftir völdum og veraldlegum gæðum er takmörkuð og þannig er hann í grundvallaratriðum ólíkur þeim sem fyrst sækjast eftir leiðtogahlutverki (Greenleaf, 2008, bls. 15). Þjónandi forysta inniheldur mannúð og siðgæði og lýsir sér í umhyggju fyrir velferð annarra fremur en eigin vegsauka. Þannig forysta grundvallast á jafningjabrag, samstilltri þátttöku starfsfólks og samfélagslegri ábyrgð og er hún veitt með þjónustu við samstarfsmenn og samfélagið sjálft (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Ýmsar kenningar og líkön hafa verið sett fram um þjónandi forystu og hægt að vísa í fjölda fræðimanna og rit til að gefa góða mynd af henni. Fræðilegur bakgrunnur þessa verkefnis byggir þó helst á rannsóknum og líkönum þriggja fræðimanna sem birt hafa rannsóknir sínar í ritrýndum greinum, þ.e. þeirra Dirk van Dierendonck (2011), Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) og Jim Laub (2010). Rannsóknir þeirra grundvallast á ítarlegri skoðun á frumtexta Robert K. Greenleaf um hugmyndafræði þjónandi forystu og ákveðin líkindi eru með líkönum þessara fræðimanna sem styðja við hvort annað. Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur sem lýsir vel eiginleikum þjónandi leiðtoga er sett fram með myndrænum hætti og er það í samræmi við sjö grunnþætti sem einkenna þjónandi forystu að mati Dirk van Dierendonck en þeir eru: efling, að þroska samstarfsfólk, auðmýkt, falsleysi, opnar viðtökur, að marka stefnu og ráðsmennska (van Dierendonck, 2011). Þeir grunnþættir eru einnig í samræmi við OLA-líkanið (e. Organizational Leadership Assessment) eftir Jim Laub en samkvæmt því eru helstu einkenni þjónandi leiðtoga að meta og þroska samstarfsfólk, að skapa sterk tengsl, falsleysi og að veita og deila forystu (Laub, 2010). Hverju og einu einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt þessum fræðimönnum er gerð góð skil í fræðilegum bakgrunni verkefnisins.

Til að varpa ljósi á þau áhrif sem leiðtogar hafa á starfsmenn sína þegar þeir með framgöngu sinni sýna einkenni þjónandi leiðtoga verður bent á erlendar rannsóknir gerðar í ýmis konar einkafyrirtækjum vítt og breytt um heiminn. Þær rannsóknir varða auðmýkt, eflingu starfsmanna, áunnið traust til stjórnenda, miðlun upplýsinga og sterkari tengsl sem ávinnst með góðum samskiptum og skilar sér í aukinni trygð við fyrirtækið. Þá verður einnig vísað í innlendar og erlendar rannsóknir um þjónandi forystu og bent á hvaða árangri hún getur skilað fyrirtækjum og til starfsmanna. Sá árangur birtist í meiri samvinnu og skilvirkari teymisvinnu, meiri hollustu starfsmanna, betri líðan þeirra og starfsánægju, meiri skuldbindingu við fyrirtækið, betri frammistöðu starfsmanna og vilja til að leggja meira á sig og trausti til yfirmanna. Leiðir það svo af sér betri árangur einstaklinga og fyrirtækja (van Dierendonck, 2011; Parris og Peachy, 2013).

Ekki hefur áður verið gerð rannsókn á þjónandi forystu innan fyrirmyndarfyrirtækja á Íslandi og því færir þessi rannsókn nýja vitneskju um

efnið. Hins vegar hefur verið gerð greining á forystu þeirra fyrirtækja í Bandaríkjunum sem best þykir að starfa hjá samkvæmt árlegri könnun Fortune magazine sem er nokkuð sambærileg könnun VR. Verður stuttlega litið á þá könnun og fjallað um þau fyrirtæki í tengslum við einkenni þjónandi forystu.

1.4. Kynning á aðferðafræði rannsóknar

Framkvæmd var eigindlega rannsókn með viðtölum við stjórnendur fyrirtækja sem hlotið hafa titilinn „fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Fjöldi viðmælenda var sjö en við þann fjölda var ákveðinni mettun í svörum viðmælenda náð. Viðtölin voru tekin með það að markmiði að safna gögnum frá stjórnendum framúrskarandi fyrirtækja hvað starfsánægju og viðhorf starfsfólks til fyrirtækisins varðar. Viðtölin voru hálfstöðluð en með því má laða fram viðhorf sem annars myndu jafnvel ekki koma fram. Þannig fá einstakar athugasemdir frá viðmælenda að heyrast og getur hann auk þess tjáð sig frekar um persónulegar upplifanir (Helga Jónsdóttir, 2013). Notast var við fyrirbærafræði sem rannsóknarðferð en með henni má skilja betur reynslu fólks og þeirra sjónarhorn (Bruyn, 1966). Viðtölin voru hljóðrituð, þau svo skrifuð upp og þemagreind og notast var við aðleiðslu til að sjá mynstur í svörum viðmælenda og hvort þeir höfðu sameiginlega sýn á viðfangsefnið.

1.5. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni

Stjórnendur sem fara fyrir hópi manna og sýna framúrskarandi árangur hvað ánægju og líðan starfsmanna þeirra varðar hafa dýrmætri reynslu að miðla til annarra og þekkingu sem nýst getur á ýmsum vettvangi í lífinu. Flest allir hafa reynslu af því að lúta yfirvaldi og vita hversu mikilvægt það er að veita forystu á jákvæðan hátt svo árangur, gott samstarf og traust ávinnist.

Þjónandi forysta er ólík öðrum hugmyndum um forystu og stjórnun sem verið hafa áberandi á Íslandi síðustu áratugi en nýtur þó vaxandi fylgis. Að mati höfundar eru gildi þjónandi forystu afar mikilvæg hvað sanngirni og framkomu við starfsmenn snertir og stuðlar að eflingu þeirra, vexti og ánægju. Rannsóknir hafa

bent til þess að þegar hugmyndafræði þjónandi forystu er nýtt í stjórnun þá leiðir það til árangurs.

Álíka rannsókn þar sem tekin eru fyrir fyrirmyndarfyrirtæki hvað ánægju starfsmanna varðar hefur ekki verið gerð áður á Íslandi í ljósi þjónandi forystu. Það eru því gild rök fyrir því að kanna hvort áherslur þessara fyrirtækja endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu. Vonast rannsakandi til að niðurstöður rannsóknar hafi fræðilegt gildi á sviði þjónandi forystu og jafnframt hagnýtt gildi fyrir fyrirtæki og stofnanir af öllum toga þar sem þær sýna árangursríkar stjórnunaraðferðir sem leiða til ánægju starfsmanna og velgengni fyrirtækja. Einnig gætu niðurstöður haft hagnýtt gildi fyrir þróun mælikvarða VR.

1.6. Uppbygging ritgerðar

Uppbygging ritgerðarinnar er með eftirfarandi hætti:

Kaflí 2 fer yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknar. Þar eru helstu hugtök skilgreind og kenningar um hugmyndafræði þjónandi forystu kynntar. Vísað er í rannsóknir fræðimanna bæði innlendar og erlendar sem tengjast viðfangsefninu og niðurstöður þeirra dregnar fram.

Kaflí 3 lýsir aðferðafræði rannsóknarinnar. Gerð er grein fyrir vali viðmælenda, öflun gagna og úrvinnslu. Rannsóknaraðferðum eigindlegra rannsókna er lýst sem og kostum þeirra og göllum og færð rök fyrir því af hverju sú aðferð varð fyrir valinu. Greint er frá réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar og komið inná siðferðileg álitamál sem upp kunna að koma og stöðu rannsakanda innan hennar. Í lok kaflans eru þátttakendur rannsóknar kynntir.

Kaflí 4 sýnir niðurstöður rannsóknarinnar. Þeim er lýst á hlutlægan hátt eins og lesa mátti úr viðtölunum en hvorki lagt út frá þeim né ályktað. Viðtölin voru þemagreind eftir megináherslum viðmælenda. Hvert þema hefur sinn undirkafla í niðurstöðum og er heiti hvers undirkafla lýsandi fyrir viðkomandi þema. Í niðurstöðum fá raddir allra viðmælenda að koma fram.

Kaflí 5 geymir umræður og ályktanir um niðurstöður og framkvæmd rannsóknar. Niðurstöður eru settar í samhengi við fræðilegan bakgrunn og reynt að álykta út frá þeim eins og kostur er. Rannsóknarspurningum er svarað og leggur rannsakandi fram vangaveltur og tillögur í ljósi niðurstaðna rannsóknarinnar.

2. Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er fjallað um helstu kenningar, hugtök og fyrri rannsóknir sem byggt er á í þessari rannsókn. Hugtakið forysta er skilgreint og fjallað um hvað í því felst að vera leiðtogi. Þá er hugmyndafræði þjónandi forystu kynnt og vitnað í nokkra af helstu fræðimönnum á hennar sviði. Litið verður á rannsóknir sem gerðar hafa verið um þjónandi forystu í atvinnulífinu og hvernig hún tengist árangri á vinnustöðum og líðan starfsfólks. Í rannsóknaleitinni var leitað í helstu gagnagrunnum svosem EbscoHost og ProQuest að ritrýndum greinum sem birtar hafa verið síðustu 5 árin og voru leitarorðin *Servant leadership – business – organization*. Íslenskar rannsóknir sem vitnað er í voru fengnar af vefsíðu Þjónandi forystu á Íslandi. Rannsóknir sem þjóna tilgangi þessarar rannsóknar voru valdar úr til að varpa ljósi á stöðu þekkingar á þessu sviði. Þá er stuttlega vísað í rannsókn á vef fjölmiðlafyrirtækisins Fortune um þau fyrirtæki sem best þykir að starfa hjá í Bandaríkjunum (e. best companies to work for) samkvæmt viðhorfi starfsmanna. Engar íslenskar rannsóknir fundust hins vegar um þjónandi forystu í fyrirtækjum sem þekkt eru fyrir framúrskarandi árangur hvað ánægju starfsmanna snertir.

Í síðasta hluta kaflans verður fjallað um árlega könnun VR um Fyrirtæki ársins og markmið hennar og saga útlistuð í stuttu máli. Þættir sem byggt er á og mynda mælikvarða fyrir Fyrirtæki ársins eru listaðir upp til að sjá hvað það er sem ákvarðar fyrirmyndarfyrirtæki og VR leggur áherslu á. Mælikvarði VR er borinn saman við þætti sem eru til grundvallar þekktum mælikvarða um þjónandi forystu (SLS). Er það gert til að varpa ljósi á þá þætti sem mælikvarðarnir leggja áherslu á og að hvaða leyti þeir eru sambærilegir en einnig hvað er ólíkt með þeim og jafnvel hvort hægt væri að styrkja hvorn þeirra um sig með því að nýta þætti hins mælikvarðans.

Í lok þessa kafla er ljósi varpað á mikilvægi rannsóknarinnar sem hér um ræðir í ljósi stöðu þekkingar á sviðinu.

2.1. Kenningar og hugtök um forystu

Til eru ýmsar kenningar í leiðtogafræðum um hvernig best megi hafa áhrif og leiða hóp fólks til árangurs og hafa aðferðir og áherslur í forystu tekið breytingum í gegnum áratugina. Hvernig forystu er háttað er afar mikilvægt svo hrífa megi aðra til fylgis við sig og ná tilætluðum árangri. Í þessum kafla verður fjallað um forystu, hugtakið forysta er skilgreint og sýnt fram á samband leiðtoga og fylgjenda sem myndar forystu. Hugtakið leiðtogi er einnig skilgreint og hvað það er sem aðskilur leiðtoga frá stjórnanda. Þá er ljósi varpað á hugmyndafræði þjónandi forystu og stuðst við líkön Dirk van Dierendonck (2011), Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) og Jim Laub (2010) sem lýsa vel eiginleikum þjónandi leiðtoga.

2.1.1. Forysta

Margir rannsóknir hafa verið gerðar til að skilgreina hugtakið forysta (e. leadership) í gegnum áratugi. Menn virðast ekki hafa komist að einni ákveðinni niðurstöðu heldur hafa ótal útgáfur verið settar fram. Þrátt fyrir það hafa menn þó komið sér saman um að eftirfarandi þættir séu megininntak hugtaksins: forysta er ferli, forysta felur í sér áhrifamátt, forysta á sér stað innan hóps og forysta hefur í för með sér ákveðin markmið. Samantekið er forysta ferli þar sem leiðtoginn hefur áhrif á hóp einstaklinga til að vinna að sameiginlegu markmiði (Northouse, 2013). Þeir einstaklingar sem taka forystu kallast leiðtogar (e. leaders) en þeir sem forystan höfðar til eru kallaðir fylgjendur (e. followers). Leiðtogar hafa siðferðilega ábyrgð sem felst í að sinna þörfum sinna fylgjenda (Burnes, 1978). James MacGregor Burns, sem mikið hefur rannsakað og skrifað um forystu og hlaut meðal annars Pulitzer-verðlaunin fyrir bók sína *The Soldier of Freedom* sem hann skrifaði um Franklin D. Roosevelt fyrrverandi forseta Bandaríkjanna, benti á að umfjöllun um forystu er oft á þá leið að leiðtogar séu ákveðin elíta vegna áhrifa þeirra og valda. Þeir eru álitnir mikilvægi aðilinn í sambandi leiðtoga og fylgjenda. Burns segir að leiðtogar séu hins vegar hvorki betri né yfir fylgjendur sína hafnir. Meta þurfi leiðtoga og fylgjendur sameiginlega og í tengslum þeirra hvor við annan (Burns, 1978). Þá sagði Joseph C. Rost sem einnig er virtur fræðimaður um forystu

að leiðtogar og fylgjendur þeirra eru saman í forystusambandi, tvær hliðar á sama peningnum (Rost, 1991).

Hvað er að vera leiðtogi?

Oft hefur því verið haldið fram að ákveðnir einstaklingar séu leiðtogar frá náttúrunnar hendi. Viðkomandi einstaklingur búi yfir ákveðnum meðfæddum persónueinkennum eða ásköpuðum eiginleikum (e. traits) sem geri þá að leiðtogum og kostir þeirra aðgreini þá frá fylgjendum. Ýmsir eiginleikar hafa verið nefndir sem prýða þyrftu góðan leiðtoga og hafa flestar rannsóknir verið sammála um að til að kallast leiðtogi þyrfti viðkomandi að hafa til að bera eða að þroska með sér greind, sjálfsöryggi, staðfestu, heilindi og félagsfærni (Northouse, 2013). Ef hins vegar leiðtogamennska er skilgreind sem ferli eins og gert er hér að ofan þá er hún fyrirbæri sem á sér stað í samhengi við samspil leiðtoga og fylgjenda og gefur öllum möguleika á að vera í forystu. Hana má þá merkja og læra af hegðun leiðtoga (Northouse, 2013).

Sumir kallast leiðtogar vegna stöðu sinnar innan skipulagsheildar, þeir eru formlegir leiðtogar og fá þann titil úthlutaðan (e. assigned leadership) en verða ekki endilega leiðtogar hópsins í tilteknum aðstæðum. Aðrir hins vegar verða leiðtogar vegna þess að meðlimir hópsins skynja viðkomandi sem áhrifamesta einstakling heildarinnar burtséð frá því hvaða titil hann eða hún ber (e. emergent leadership). Sá aðili ávinnur sér að verða leiðtogi í gegnum aðra einstaklinga innan skipulagsheildarinnar sem styðja og samþykkja hegðun viðkomandi. Þannig leiðtogamennsku er ekki úthlutað sem stöðu heldur laðast hún fram yfir ákveðið tímabili í gegnum samskipti (Fisher, 1974).

Leiðtogi eða stjórnandi?

Hlutverk leiðtoga og stjórnenda er svipað að ýmsu leyti. Þau hafa hvort um sig í för með sér áhrif og fela í sér samstarf við annað fólk. Þá er þeim báðum umhugað um að ná árangri með skilvirkum markmiðum (Northouse, 2013). Hvernig þessir aðilar nálgast hlutverk sitt er hins vegar með ólíkum hætti í huga flestra.

John P. Kotter prófessor í leiðtogafræðum og kennari við Harvard viðskiptaháskólann hefur rannsakað muninn á leiðtoga og stjórnanda og sagði hann hlutverk þeirra ólík á margan hátt. Þungamiðjan í hlutverki stjórnandans er

að halda reglu og samkvæmni, koma á skipulagi og úthluta verkefnum. Hann stýrir verkefnum, leysir vandamál og sinnir eftirlitshlutverki. Hlutverk leiðtogans er hins vegar að hvetja til jákvæðra breytinga og flæðis innan skipulagsheildarinnar. Hann skapar framtíðarsýn og miðlar henni til starfsmanna. Hann hvetur starfsmenn sína, veitir þeim innblástur og mætir þörfum þeirra. Hann á að stuðla að stöðugleika í skipulagsheildinni. Leiðtogamennska snýr að aðlögunarhæfni og leitar eftir uppbyggjandi breytingum (Kotter, 1990). Í töflu 1 má sjá þann samanburð sem John P. Kotter (1990) gerði á hlutverki leiðtoga og stjórnenda í bók sinni *A force for change: How Leadership Differs from Management*, bls. 6.

Tafla 1: Hlutverk stjórnanda og hlutverk leiðtoga (Kotter, 1990, bls. 6).

Hlutverk stjórnanda Halda reglu og samkvæmni	Hlutverk leiðtoga Hvetja til uppbyggjandi breytinga
Áætlanagerð * Verkefnastjórnun * Setja tímaáætlun * Ráðstafa fjármunum Skipulag og starfsmannamál * Koma á skipulagi * Úthluta verkefnum til starfsmanna * Koma á reglu og vinnuferli Stjórnun og lausn vandamála * Þróa frumkvæði * Virkja frjóa hugsun til lausna * Grípa til réttra aðgerða til úrbóta	Setja stefnu * Skapa framtíðarsýn * Sjá fyrir sér heildarmyndina * Setja stefnu um að ná markmiðum Samstilla starfsmannaheildina * Miðla stefnu og sýn til starfsmanna * Tilbúnir að skuldbinda sig * Byggja upp liðsheild og samvinnu Hvetja og fylla andagift * Veita innblástur, hvetja starfsmenn og fylla krafti * Efling starfsmanna * Mæta þörfum sinna starfsmanna

2.1.2. Hugmyndafræði þjónandi forystu

Það sem aðskilur þjónandi forystu fyrst og fremst frá öðrum leiðtogafræðum og gerir hana einstaka felst í nafni hennar, að vera þjónandi. Þjónandi leiðtogi er fyrst og fremst þjónn. Það hefst á eðlislægri tilfinningu þegar einstaklinginn langar að þjóna. Hann þjónar fyrst en í framhaldi er það meðvituð ákvörðun viðkomandi að sækjast eftir forystu. Hann er í grundvallaratriðum ólíkur einstaklingi sem er fyrst

leiðtogi sér í lagi vegna þess að löngunin eftir völdum og efnislegum gæðum er takmörkuð. Munurinn þeirra á milli birtist í því að þjónninn leggur sig fram um að mæta mikilvægum þörfum annarra (Greenleaf, 2008, bls 15). Prófsteinn þjónandi forystu er hvort þau sem þjónað er vaxi sem einstaklingar, verði heilsuhraustari, öðlist meiri visku, frelsi og sjálfstæði og hvort þau verði sjálf líklegri til að verða þjónar (Greenleaf, 2008, bls. 15). Þannig skilgreinir Robert K. Greenleaf þjónandi forystu en hann er upphafsmaður þeirrar hugmyndafræði. Hugmyndir Greenleafs um þjónandi forystu hafa mótast frá hans yngri árum og sækir hann fyrirmynd frá föður sínum sem gegndi forystuhlutverki í heimabæ þeirra. Einnig hefur löng reynsla Greenleafs af ráðgjöf í stóru fyrirtæki og hans eigin rannsóknir meðal annars mótað hugmyndir hans (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Helstu eiginleikar þjónandi forystu birtast í einlægum áhuga leiðtogans á högum annarra, innri styrk hans og framtíðarsýn (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þjónandi forysta er ólík öðrum hugmyndum um forystu og stjórnun sem verið hafa áberandi á Íslandi síðustu áratugi. Hún inniheldur mannúð og siðgæði og lýsir það sér í umhyggju fyrir velferð og hagsmunum annarra og kemur fram eigin völdum og vegsauka. Grundvöllur þjónandi forystu er jafningjabragur, samstillt þátttaka starfsfólks og samfélagsleg ábyrgð. Jafningjabragur lýsir sér einkum í því að yfirmaður lítur á sig fremstan meðal jafningja. Hann fer fremstur og leiðir hópinn á jafningjagrunni þar sem allir vinna saman að settu marki. Hugmynd þjónandi forystu krefst sjálfspekkingar og innri styrks umfram þær forystukenningar sem helst hafa verið við lýði. Það sem gerir slíka forystu einstaka er að hún er veitt með þjónustu við samstarfsmenn og samfélagið sjálft (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Eftir ítarlega skoðun á ritum Greenleafs um hugmyndafræði þjónandi forystu setti Sigrún Gunnarsdóttir fram líkan sem lýsir vel eiginleikum þjónandi leiðtoga. Þjónandi leiðtogi sýnir einlægan áhuga á hagsmunum annarra og hugmyndum. Leiðtoginn býr yfir innri styrk, hefur næmi og vitund og þekkir sjálfan sig. Hann hefur ábyrgð og ákveðin framtíðarsýn og hugsjón afmarkar þá ábyrgð (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Myndrænt eru þættirnir settir upp í öfugum

píramída sem er lýsandi fyrir jafningjabrag þjónandi forystu sem einkennist af auðmýkt og viljanum til að þjóna eins og sjá má á mynd 1.



Mynd 1: Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur af þjónandi leiðtoga (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013, bls. 434).

Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur er í samræmi við sjö grunnþætti er einkenna þjónandi forystu sem Dirk van Dierendonck setti fram í grein sinni „Servant Leadership: A Review and Synthesis“ (2011). Þá grunnþætti má finna í kafla 2.2 um einkenni þjónandi leiðtoga en sá kafla byggir aðallega á rannsóknum van Dierendonck (2011), Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) og Jim Laub (2010).

2.2. Einkenni þjónandi leiðtoga

Til að varpa ljósi á einkenni þjónandi leiðtoga verður hér byggt á rannsóknum þriggja fræðimanna sem hafa birt rannsóknir um einkenni þjónandi forystu þ.e. þeirra Dirk van Dierendonck (2011), Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) og Jim Laub (2010). Þeirra rannsóknir byggja á ítarlegri skoðun á frumtexta Robert K. Greenleaf um hugmyndafræði þjónandi forystu og eru rannsóknirnar birtar í

ritrýndum greinum. Næstu þrír undirkaflar um einkenni þjónandi leiðtoga lýsa þeim grunnþáttum sem van Dierendonck, Sigrún Gunnarsdóttir og Laub hafa sett fram samkvæmt rannsóknum sínum. Hægt væri að fjalla um og vísa í rit fjölda annarra fræðimanna sem hafa lýst einkennum þjónandi leiðtoga. Hér voru líkön áður nefndra þriggja fræðimanna valin þar sem greiningar þeirra eru byggðar á vísindalegum grunni og lýsa einkennum þjónandi leiðtoga miðað við upphaflegar hugmyndir Greenleaf og hafa verið birt í ritrýndum heimildum.

Ákveðin líkindi eru með líkönum þessara þriggja fræðimanna og styðja þau við hvort annað. Líkan van Dierendonck um þjónandi forystu sem finna má í yfirlitsgrein hans „Servant Leadership: A Review and Synthesis“ sýnir helstu eiginleika (e. characteristics) þjónandi leiðtoga og eru þeir: að efla og þroska samstarfsfólk, auðmýkt, falsleysi, opnar viðtökur, stefnumörkun og ráðsmennska (Dierendonck, 2011). Líkan Sigrúnar Gunnarsdóttur um þjónandi leiðtoga sem sjá má í kafla um hugmyndafræði þjónandi forystu hér að framan byggir á þremur grunnþáttum sem eru: einlægur áhugi á högum annarra, innri styrkur og að sjá til framtíðar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Laub hannaði OLA-líkanið (Organizational Leadership Assessment) en það líkan leggur mat á þjónandi forystu innan fyrirtækja og sýnir það eftirfarandi þætti sem einkenni þjónandi leiðtoga: að meta og þroska samstarfsfólk, skapa sterk tengsl, falsleysi og að veita og deila forystu (Laub, 2010).

Einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt þessum fræðimönnum má flokka í þrjá þætti: Fyrsti þátturinn snýr að öðrum eða fylgjendum leiðtogans. Leiðtoginn sýnir einlægan áhuga á hag annarra með því að efla og þroska samstarfsfólk. Hann sýnir öðrum viðurkenningu og tekur þeim opnum örmum, metur fólkið sitt og skapar sterk tengsl við það. Annar þátturinn snýr að leiðtoganum sjálfum. Leiðtoginn býr yfir innri styrk, leitar sjálfspekkingar og sjálfsþroska. Hann er hugrakkur og gengur fram í auðmýkt og falsleysi. Þriðji þátturinn snýr að framtíðinni og umhverfi leiðtogans. Leiðtoginn hefur hugsjón og skýra stefnu og framtíðarsýn. Hann býr yfir ráðsmennsku og sýnir ábyrgð gagnvart samfélagi sínu og umhverfi. Hann er góð fyrirmynd, tekur frumkvæði og deilir forystu.

Næstu þrír undirkaflar fjalla um þessa þrjá þætti sem hér hafa verið tilgreindir og verður hverju og einu einkenni þjónandi leiðtoga gerð góð skil.

Einnig má lesa um fyrirmyndir þjónandi forystu í viðauka 5 þar sem bent er á nokkra þjóðþekkta einstaklinga sem sýnt hafa sterk einkenni þjónandi leiðtoga í lífi sínu.

2.2.1. Fyrsta einkenni þjónandi leiðtoga: að efla og þroska samstarfsfólk

Einn af grunneiginleikum þjónandi leiðtoga samkvæmt Greenleaf (2008) er að styðja og þroska samstarfsfólk. Van Dierendonck dregur fram þessa þætti og lýsir hvernig leiðtogi eflir (e. empower) og þroskar (e. develop) samstarfsfólk með hvatningu, hann stuðlar að frumkvæði og sjálfstrausti þeirra og gefur þeim skynjun um persónulegt vald. Hann hvetur fylgjendur til ákvarðanatöku í eigin efnum og miðlar upplýsingum greiðlega til að ná árangri og framsækni. Leiðtoginn virðir sérhvern einstakling, viðurkennir getu hans og ýtir undir persónulegan þroska (van Dierendonck, 2011).

Annað einkenni þjónandi leiðtoga þessu tengt samkvæmt van Dierendonck er opnar viðtökur (e. interpersonal acceptance) og birtist það í færni leiðtogans til að skilja afstöðu annarra og ólíkar skoðanir og setja sig í spor þeirra. Hann sýnir samkennd og er fær um að tjá öðrum samúð vegna erfiðrar reynslu þeirra en er einnig tilbúinn að fyrirgefa misgjörðir annarra eða ósanngjarna gagnrýni. Þjónandi leiðtogi skapar andrúmsloft sem einkennist af trausti og hlýju þar sem fólki er tekið á þeirra eigin forsendum, allir geta gert mistök án þess að verða hafnað og má draga dýrmætan lærdóm af mistökum (van Dierendonck, 2011).

Samkvæmt Sigrúnu Gunnarsdóttur er eitt aðal einkenni þjónandi leiðtoga einlægur áhugi hans á högum og hugmyndum annarra og ber hann umhyggju fyrir velferð og hagsmunum fylgjenda sinna framar eigin völdum og vegsauka. Sannur áhugi lýsir sér í góðri hlustun og vilja til að kynnast hugmyndum fylgjenda og endurspeglar það virðingu og skapar traust og er auk þess lykilatriði í að mæta þörfum annarra. Að hlusta á hugmyndir annarra felur ekki endilega í sér samþykki en sýnir viðurkenningu á sjálfstæði og frelsi einstaklingsins (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Laub leggur einnig áherslu á þau einkenni þjónandi leiðtoga að efla og þroska fylgjendur sína. Leiðtogi metur fylgjendur sína (e. values people) með því að hafa trú á þeim, mæta þörfum þeirra fremur en sínum eigin og er

móttækilegur fyrir hugmyndum þeirra og hlustar án þess að leggja dóm á viðkomandi. Leiðtoginn þroskar fylgjendur sína (e. *developes people*) með því að veita þeim tækifæri til að læra og vaxa, er þeim góð fyrirmynd með viðeigandi hegðun og stuðlar að uppbyggingu þeirra með hvatningu og staðfestu. Leiðtoginn skapar sterk tengsl (e. *builds community*) á vinnustað með því að byggja upp góð persónuleg samskipti, með samvinnu við aðra og með því að meta ólíkar persónur starfsmanna (Laub, 2010).

2.2.2. Annað einkenni þjónandi leiðtoga: auðmýkt, falsleysi og sjálfsþekking

Aðrir þættir sem einkenna þjónandi leiðtoga samkvæmt van Dierendonck er auðmýkt (e. *humility*), falsleysi (e. *authenticity*) og hugrekki (van Dierendonck, 2011). Með auðmýkt eru eigin afrek og hæfileikar settir fram í raunhæfu ljósi og viðurkennir leiðtoginn að hann geti notið góðs af sérþekkingu annarra og leitar eftir framlagi þeirra. Auðmýkt birtist í sinni réttu mynd þegar leiðtogi setur hagsmuni annarra framar sínum eigin, hann stuðlar að árangri þeirra og veitir mikilvægan stuðning. Það felur í sér ábyrgðartilfinningu gagnvart fylgjendum leiðtogans. Auðmýkt sýnir sig einnig í hógvæð og að láta lítið fyrir sér fara þegar markmiðum og árangri er náð (van Dierendonck, 2011). Falsleysi er mjög skylt því að tjá sitt sanna sjálf þannig að leiðtoginn tjáir sig í samræmi við hugsanir sínar og innri tilfinningar. Hann er heiðarlegur, opinn og berskjaldaður, setur sér siðareglur og stendur við orð sín. Hann er sýnilegur innan stofnunar sem utan en er trúr sjálfum sér og kemur fram í eigin persónu frekar en stöðu sinni (van Dierendonck, 2011). Laub nefnir einnig falsleysi (e. *display authenticity*) sem eitt helsta einkenni þjónandi leiðtoga. Leiðtoginn sýnir falsleysi með því að vera opinn og ábyrgur gagnvart öðrum og með því að sýna vilja til að læra af öðrum. Með falsleysi viðheldur hann heilindum og trausti (Laub, 2010). Sigrún Gunnarsdóttir tilgreinir einnig þætti sem tengjast auðmýkt og falsleysi leiðtogans sem aftur tengist sjálfsþekkingu og innri styrk leiðtogans. Auðmýktina má greina í því að leiðtoginn er næmur og leggur sig fram um að greina þarfir annarra og forgangsraða í þeirra þágu frekar en sína eigin. Falsleysið endurspeglast í nærveru

leiðtogans sem sýnir öðrum virðingu og skapar traust á meðal samstarfsmanna (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Samkvæmt greiningu Sigrúnar Gunnarsdóttur eru innri styrkur og ásetningur til sjálfsþekkingar og þroska lykilþættir sem einkenna þjónandi leiðtoga í hugmyndum Robert Greenleaf. Leiðtoginn þekkir styrkleika sína og veikleika, hugsjónir sínar og markmið og eflir innri styrk og vitund með því að ígrunda og leita þekkingar og sjálfsþroska. Hann veit einnig hvaða áhrif orð hans og athafnir hafa. Sjálfsþekking eykur sjálfsöryggi sem er undirstaða auðmýktar og hógværðar en með því að ganga fram af hógværð veitir leiðtoginn öðrum tækifæri og hvetur til hugmyndasköpunar. Lykilþáttur að árangri fyrirtækja og einstaklinga er innri styrkur og einbeittur vilji í að uppfylla eigin markmið og hugsjón (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

2.2.3. Þriðja einkenni þjónandi leiðtoga: framtíðarsýn og samfélagsleg ábyrgð

Eitt mikilvægasta einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt Greenleaf er hæfileikinn til að hafa framsýni (Greenleaf, 2008). Van Dierendonck fjallar um þetta atriði í líkani sínu og varðar það hvernig þjónandi leiðtogi hefur skýra stefnu (e. providing direction) og sýnir ábyrgð gagnvart verkefnum sínum og samfélagi með ráðsmennsku (e. stewardship). Með mörkun stefnu tryggir leiðtoginn að fólk viti til hvers er ætlast af þeim og er það bæði starfsmanninum og fyrirtækinu sjálfu til gagns. Hann gerir starfið sveigjanlegt og mótar það að hæfileikum og þörfum starfsmanna og deilir ábyrgð til annarra við hæfi hvers og eins. Hann getur einnig skapað nýjar aðferðir til að leysa gömul vandamál með því að reiða sig á eigin gildi og sannfæringu óháð viðhorfum annarra (van Dierendonck, 2011). Ráðsmennska er vilji leiðtogans til að taka ábyrgð af hálfu fyrirtækisins og þjónusta í stað þess að stjórna og hugsa um eigin hag. Leiðtoginn er góð fyrirmynd fyrir aðra og ber ábyrgð á stofnun sinni í heild og gagnvart samfélaginu. Hann sýnir þannig gott fordæmi og getur örvað aðra til að láta sig sameiginlega hagsmuni varða. Ráðsmennska er náskyld samfélagslegri ábyrgð, hollustu og samvinnu teyma (van Dierendonck, 2011).

Ein meginstoð þjónandi leiðtogi samkvæmt greiningu Sigrúnar Gunnarsdóttur er framtíðarsýnin og hefur þjónandi leiðtogi hugsjón og tilgang að leiðarljósi. Hugsjón og tilgangur gefur starfinu merkingu, sameinar starfsfólk og mótar framtíðarsýn. Leiðtoginn þarf að hafa yfirsýn og sjá heildarmyndina, hvetja og stuðla að samtali við starfsmenn til að laða fram hugmyndir og sameiginlega hugsjón og taka nýjum hugmyndum og möguleikum opnum huga. Færni leiðtogans í að greina hvers vænta má í framtíðinni og innsæi til að sannfæra samstarfsmenn um þá sýn gefur honum forskot og er forsenda fyrir því að veita öðrum forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þá segir Sigrún Gunnarsdóttir það einnig einkenni þjónandi leiðtoga að horfa á heildarmyndina hvað einstaklinga, fyrirtæki og samfélag snertir. Þannig heildræn nálgun er grundvöllur að samfélagslegri ábyrgð sem þjónandi forysta leggur áherslu á og opnar möguleika á nýjum tækifærum hjá fyrirtækjum (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Að mati Laub einkennist þjónandi leiðtogi af því að veita forystu (e. provide leadership) með því að sjá fyrir sér framtíðina, taka frumkvæði og útskýra hugsjón og markmið fyrir samstarfsmönnum. Hann veitir ekki einungis forystu heldur deilir henni (e. shares leadership) með því að stuðla að og greiða fyrir sameiginlegri framtíðarsýn. Hann deilir völdum, losar um stjórnartaumana og veitir öðrum hlutdeild í því að stjórna með stuðningi og hvatningu (Laub, 2010).

2.3. Rannsóknir um þætti sem tengjast þjónandi leiðtogum

Ýmsar rannsóknir varpa ljósi á gildi þátta sem tengjast þeim einkennum þjónandi forystu sem lýst er hér að ofan. Rannsókn þessi byggir á aðferðafræði eigindlegra rannsókna þar sem rannsóknargögn eru fengin úr viðtölum við stjórnendur fyrirtækja. Í leit að eldri rannsóknum um þjónandi forystu til að fjalla um voru meginlegar og eigindlegar rannsóknir kannaðar. Sérstaklega var þó leitað að eigindlegum rannsóknum sem voru hvað líkastar viðfangsefni þeirrar sem hér um ræðir til að varpa ljósi á stöðu þekkingar og hvað slíkar rannsóknir hafa sýnt. Leitin skilaði hins vegar fáum slíkum rannsóknum en mun fleiri meginlegum sem

flestar byggja á spurningakönnunum. Í umfjöllun um rannsóknirnar er þess þó sérstaklega getið ef um eigindlega rannsókn er að ræða.

Hér á eftir verður fjallað um rannsóknir sem vísa til þess að leiðtogar hafi jákvæð áhrif á starfsmenn sína þegar þeir sýna einkenni þjónandi forystu með framgöngu sinni. Rannsóknirnar varða eflingu starfsmanna, áunnið traust starfsmanna til stjórnenda, miðlun upplýsinga og sterkari tengsl sem er ávinningur af góðum samskiptum og skilar sér í aukinni tryggð við fyrirtækið og að síðustu rannsóknir er varða auðmýkt. Eru þessir þættir sérstaklega dregnir fram þar sem þeir voru áberandi í yfirferð á rannsóknnum síðustu fimm ára en auk þess leggja þátttakendur þessarar rannsóknar mikla áherslu á þá. Öll þessi einkenni eru að finna á lista van Dierendonck, Sigrúnar Gunnarsdóttur og Laub í undirköflum um einkenni þjónandi leiðtoga hér að framan. Eftirfarandi rannsóknir sem litið er til ná flestar til fyrirtækja á almennum vinnumarkaði samanber viðfangsefni þessarar rannsóknar en þó nær einstaka rannsókn til opinberra fyrirtækja svo sem mennta- eða sjúkrastofnana en þær styðja engu að síður við málstaðinn.

2.3.1. Þjónandi leiðtogar og efling

Gerðar hafa verið ýmsar rannsóknir um þjónandi forystu og áhrif hennar á eflingu starfsmanna. Krishna Murari og Kripa Shankar Gupta gerðu rannsókn í formi spurningakönnunar í hátæknifyrirtæki á Indlandi og voru þátttakendur samtals 144. Könnunin samanstóð af 68 atriðum sem mældu einkenni þjónandi forystu og einnig var notað mælitækið *Empowerment instrument* sem þróað var af Gupta. Markmið rannsóknarinnar var að finna tengsl á milli einkenna þjónandi forystu og eflingar. Einnig var henni ætlað að kanna áhrif einkenna þjónandi forystu og eflingar á virkni einstaklingsins, skuldbindingu við fyrirtækið, ánægju í starfsumhverfi, ánægju með starfshlutverk og vinnuþátttöku starfsmanna. Murari og Gupta skilgreina eflingu sem ferli sem geri fyrirtækið sveigjanlegt og móttækilegt, stuðli að símenntun og þrói fyrirtækjamenningu þar sem frumkvæði, heiðarleiki og afrek er haft í heiðri. Starfsmenn eru uppörvaðir til að taka meiri ábyrgð með valddreifingu og samstarfi (Murari og Gupta, 2012).

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að einkenni þjónandi forystu; hlustun, samhygð, vitund, sannfæringarkraftur, hugmyndaauðgi, að sjá til framtíðar, að þroska aðra og að mynda samfélag hafa marktækt jákvæð áhrif á eflingu starfsmanna. Það skilar sér í meiri skuldbindingu við fyrirtækið, meiri ánægju með starfsumhverfið, meiri ánægju með starfshlutverk og meiri vinnuþátttöku starfsmanna. Hins vegar hafði virkni einstaklingsins enga marktæka fylgni við breytur eflingar eða þjónandi forystu. Þjónandi forysta hafði jákvæð áhrif á afleiðingar sem leiddu af sér meiri árangur fyrirtækisins og veitti því meira samkeppnisforskot (Murari og Gupta, 2012).

Gerð var rannsókn á framúrskarandi stjórnendum í stóru flugfélagi í Hollandi. Markmið rannsóknarinnar var að kanna áhrif þjónandi forystu á skuldbindingu stjórnenda við fyrirtækið og hlutverk eflingar í afar krefjandi starfsumhverfi. Þátttakendur voru 174 árangursríkustu og hæfileikaríkustu stjórnendur og sérfræðingar fyrirtækisins og voru þeirra lykileinkenni meðal annars: metnaður, seigla, sjálfstraust, þolgæði og persónulegur þroski. Notast var við SLS-mælitækið til að kanna þjónandi forystu. Niðurstöður veittu vísbendingu um jákvæð áhrif af þjónandi forystu og sterk tengsl á milli þjónandi forystu og krefjandi starfsumhverfis. Þættir eflingar hafa bein jákvæð tengsl við þætti sjálfstyrkingar. Þegar næsti yfirmaður viðurkennir og hvetur starfsmann til að nota hæfileika sína í verkefnum sínum hafa verkefnin meira gildi í huga þeirra. Tengsl á milli krefjandi vinnuumhverfis og eflingar sýnir mikilvægi þess að einstaklingurinn skynji að fyrirtækið og stjórnendur leggi sig fram um að efla viðkomandi. Einnig sýndu niðurstöður að efling er margþætt í framkvæmd og voru tengsl á milli eflingar og skuldbindingar starfsmanna við fyrirtækið í krefjandi vinnuumhverfi (Asag-Gau og van Dierendonck, 2011).

Önnur rannsókn var framkvæmd árið 2012 sem reyndar varðar ekki þjónandi forystu heldur umbreytingaforystu en hún snertir þætti í hegðun leiðtoga sem þessir leiðtogastílar eiga sameiginlega. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna tengsl leiðtogastíls við skynjun starfsmanna og orðspor af fyrirtækinu og tengsl eflingar starfsmanna við orðsporið. Gerð var spurningakönnun þar sem þátttakendur voru starfsmenn sem gegndu ýmsum stöðum í 20 fyrirtækjum sem komist hafa á lista Fortune 500 í Bandaríkjunum.

Niðurstöður rannsóknarinnar bentu til að efling starfsmanna hafi bein jákvæð tengsl við skynjun starfsmanna og orðspor af fyrirtækinu. Aðferðir leiðtogans eins og samtal varðandi sameiginlega sýn, væntingar um góðan árangur, að hlúa að samskiptum til að ná settum markmiðum, hlusta á sjónarmið starfsmanna og hvetja þá til að koma með nýjar hugmyndir, leggja áherslu á gæðasamskipti við starfsmenn og láta sig varða velferð einstaklingsins höfðu bein áhrif á skynjun starfsmanna af fyrirtækinu (Men og Stacks, 2013). Þá sýndu niðurstöður einnig að eftir því sem starfsmenn fengu meiri eflingu þannig að þeir höfðu meira umboð til athafna og vald til ákvarðanatöku því betra var umtal þeirra um fyrirtækið. Efling starfsmanna leiðir til starfsánægju, tryggðar við fyrirtækið, trausts og góðs sambands við það. Þegar starfsmenn fá þannig eflingu finna þeir sig virkari, hafa meira sjálfstraust, finna til meiri fullnægju en einnig eykur það skilning þeirra og þeir geta haft meiri áhrif (Men og Stacks, 2013).

2.3.2. Þjónandi leiðtogar og traust

Forystur af hvaða toga sem er ættu að hafa það að markmiði að skapa traust á jákvæðan hátt. Skortur á trausti á vinnustað leiðir oft til vandamála tengt ótrúverðugleika yfirmanna og starfsmönnum sem ekki vilja skuldbinda sig fyrirtækinu (Tariq og Ambali, 2013). Gerðar hafa verið rannsóknir til að meta þátt þjónandi forystu í því að byggja upp traust starfsmanna til stjórnenda á vinnustað.

Zahrah Tariq og Abdul Raufu Ambali gerðu rannsókn í stóru opinberu fyrirtæki í Pakistan sem náði til 300 starfsmanna og notuðust þeir við þversniðsrannsókn. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort eiginleikar þjónandi forystu stuðli að því að byggja upp og viðhalda trausti starfsmanna til sinna leiðtoga. Fjórir eiginleikar þjónandi forystu voru sérstaklega mældir og áhrif þeirra á traust rannsakaðir með Person's fylgnigreiningu. Þeir eiginleikar voru: efling, auðmýkt, ráðsmennska og ábyrgð. Niðurstöður rannsóknarinnar vísuðu til þess að það séu marktæk jákvæð tengsl á milli einkenna þjónandi forystu og trausts og höfðu þættirnir efling, auðmýkt, ráðsmennska og ábyrgð allir áhrif á traust. Rannsóknin bendir til að yfirmaður sem hefur einkenni þjónandi leiðtoga eykur traust starfsmanna til sín með þannig forystu (Tariq og Ambali, 2013).

Önnur rannsókn um þjónandi forystu og traust starfsmanna til sinna yfirmanna var framkvæmd í Ástralíu af þeim Sen Sendjaya og Andre Pekerti. Markmið rannsóknarinnar var að kanna áhrif þjónandi forystu á traust fylgjenda gagnvart leiðtogum sínum. Notast var við spurningakönnun í gagnaöflun og var hún lögð fyrir 555 starfsmenn tveggja menntastofnana í Indónesíu. Notast var við mælitæki þjónandi forystu SLBS sem mælir sex eftirfarandi þætti sem einkenna þjónandi forystu: að meta þarfir annarra meira en sínar eigin, að sýna heilindi, að eiga sáttmálasamband við aðra, að vera siðferðilega ábyrgur og taka afstöðu með góðu siðferði, að vera andlega þenkjandi og hjálpa öðrum að finna skýran tilgang og stefnu og að hafa umbreytandi áhrif t.d. með því að lágmarka hindranir sem hamla árangri. Lögðu höfundar fram tilgátur um að þessir þættir þjónandi forystu segðu fyrir um traust fylgjenda til sinna næstu yfirmanna.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að þjónandi forysta hefur marktæka jákvæða fylgni við traust með sáttmálasambandi við starfsfólk. Siðferðileg ábyrgð og umbreytandi áhrif leiðtogans sem eru grundvallarþættir í hegðun þjónandi leiðtoga hafa marktæka jákvæða fylgni við traust til leiðtogans og það sama má segja um hinar breyturnar þrjár. Sú breyta sem hafði mestu fylgni við traust var umbreytandi áhrif leiðtogans en sú sem hafði minnstu fylgni var heilindi leiðtogans. Þá sýndu niðurstöður að viðhorf starfsmanna sem skynja mikla þjónandi forystu í hegðun leiðtogans hafði marktækt meira traust til síns leiðtoga í samanburði við þá sem skynjuðu minni þjónandi forystu í hegðun leiðtoga síns (Sendjaya og Pekerti, 2010).

Þá var gerð rannsókn í Suður Afríku til að kanna hvert hlutverk trausts starfsmanna er í tengslum á milli þjónandi forystu og skuldbindingar við fyrirtækið. Rannsóknin var í formi spurningakönnunar og voru þátttakendur 146 starfsmenn í ólíkum starfsgeirum. Niðurstöður sýndu sterka jákvæða fylgni á milli þjónandi forystu og trausts starfsmanna til stjórnenda. Einnig voru sterk jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og skuldbindingar starfsmanna við fyrirtækið. Þá hafði traust starfsmanna til einkenna þjónandi forystu sterka og jákvæða fylgni við skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið (Chinomona, 2013).

Önnur sambærileg rannsókn var gerð í Malasíu þar sem þátttakendur voru 177 starfsmenn í ýmsum markaðsrannsóknarfyrirtækjum. Þar sýndu niðurstöður

að traust starfsmanna til stjórnenda er mikilvægur milliliður í tengslum þjónandi forystu við skuldbindingu við fyrirtækið. Samkvæmt þessari rannsókn er þjónandi forysta og traust til stjórnenda lykilatriði til að auka skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið (Goh og Zhen-Jie, 2014).

2.3.3. Þjónandi leiðtogar, góð tengsl og mikilvægi samskipta

Til að ná góðum árangri í rekstri fyrirtækja má alls ekki vanmeta þann þátt sem snýr að samskiptum og upplýsingamiðlun á milli stjórnenda og starfsmanna. Hæfni til skoðanaskipta, samskipta og umræðna innan fyrirtækis er lykilatriði þar sem það gefur betri sýn á staðreyndir innan sem utan fyrirtækisins sem snerta reksturinn og hefur bein áhrif á ákvarðanir (Wieand, Birchfield og Johnson, 2008). Margt oft verið sýnt fram á að virk innri samskipti spila mikilvægt hlutverk í því að þróa jákvætt viðhorf starfsmanna svo sem starfsánægju, traust og tryggð við fyrirtækið. Þessi viðhorf hafa á móti jákvæð áhrif á framleiðni, bæta afkomu og styrkja ytri samskipti fyrirtækisins (Berger, 2008). Hér verður litið á rannsóknir sem varpa ljósi á hvernig einkenni þjónandi leiðtoga geta haft áhrif á tengsl og samskipti á vinnustað.

Rannsókn var gerð í Dallas í Bandaríkjunum til að kanna þjónandi forystu út frá sjónarhorni starfsmanna í veitingahúsum sem þekkt eru fyrir þjónandi forystu í sinni stjórnun. Hér er um eiginlega rannsókn að ræða sem gerð var í gegnum rýnihópa á tveggja mánaða tímabili og var einnig safnað 2. stigs gögnum úr rannsóknum á innri þjónustu frá síðustu tveimur árum þar á undan. Þátttakendur voru 11 starfsmenn sem höfðu yfir 5 ára starfsreynslu af þjónustu. Niðurstöður bentu til að starfsmenn haldi sterkum tengslum við fyrirtæki þar sem samskipti eru á jafningjagrunni. Starfsmönnum fannst hugmyndir þeirra skipta máli, þeir voru betur tengdir starfi sínu og fundu til ábyrgðar gagnvart góðri þjónustu við viðskiptavini og árangri fyrirtækisins. Þá endurspegluðu ummæli starfsmanna að þjónandi forysta hefði breytt umhverfi fyrirtækisins til hins betra (Carter og Baghurst, 2014).

John E. Barbuto og Robert W. Hayden gerðu rannsókn í Mið-Vesturríkjum Bandaríkjanna og voru þátttakendur 80 leiðtogar sem voru kjörnir opinberir embættismenn og 368 starfsmenn þeirra. Markmið rannsóknarinnar var að meta

hvort þjónandi forysta geti sagt fyrir um sterk jákvæð tengsl milli leiðtoga og starfsmanna (e. Leader Member Exchange-LMX). Ef svo reyndist vera að greina þá einnig hvaða einkenni þjónandi forystu spái best fyrir um sterk jákvæð tengsl milli leiðtoga og starfsmanna. Sterk tengsl lýsa sér í einstöku gæðasambandi sem leiðtogar þróa við sína undirmenn og eru með þeim hætti að samband þeirra einkennist m.a. af trausti, sjálfstæði og að hagsmunir beggja eru hafðir að leiðarljósi en einkennin geta þó verið fleiri. Þær víddir þjónandi forystu sem kannaðar voru má finna í spurningaramma þjónandi forystu (e. The Servant Leadership Questionnaire-SLQ) sem þróaður var af Barbuto og Wheeler (2006) en þær eru: fórnfús köllun, græðandi samskipti, víska, sannfærandi miðlun þekkingar og ráðsmennska í fyrirtækinu.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu jákvæða marktæka fylgni á milli allra fimm vídda þjónandi forystu og sterkra tengsla milli leiðtoga og starfsmanna (LXM). Víddin sem hafði mest marktæka jákvæða fylgni við þessi sterku tengsl var græðandi samskipti þjónandi leiðtoga. Þeir leiðtogar sem eru færir um og viljugir til að mæta starfsmönnum eða samstarfsmönnum sínum á tilfinningalegum grunni (sérstaklega í samhengi við græðslu) mynda sterk og jákvæð tengsl við þá (Barbuto og Hayden, 2011).

Gerð var rannsókn árið 2014 til að kanna hvernig forysta hefur áhrif á innri samskipti í fyrirtækjum og viðhorf starfsmanna til fyrirtækis. Þar var hins vegar ekki verið að skoða þjónandi forystu heldur umbreytingaforystu (e. Transformational leadership) en hún hefur að nokkru leyti sömu einkenni og þjónandi forysta. Með umbreytingaforystu vinnur leiðtogi með starfsfólki til að koma auga á nauðsynlegar breytingar sem gera þarf. Leiðtoginn knýr fram breytingar í gegnum skapandi hugsun út fyrir „kassann“, er opinn fyrir ólíkum skoðunum og hlustar á tillögur fylgjenda sinna. Þannig leiðtogastíll skapar ákveðin tilfinningatengsl á milli leiðtoga og fylgjenda þar sem hann stuðlar að samkennd, næmni, sköpun og styrkingu sambanda. Leiðtoginn lætur sig velferð starfsmanna varða, byggir upp traust, eflir sjálfstraust þeirra, og gefur þeim ákveðið frelsi til athafna og styður þá til þátttöku í ákvarðanatökum. Þannig verða þeir ekki eins háðir leiðtoga sínum og vaxa frekar í starfi. Leiðtoginn hefur góð samskipti við

starfsmenn sína og mætir mikilvægum þörfum þeirra. Þetta hefur sterk áhrif á samskipti og tengsl á milli leiðtoga og starfsmanna (Men, 2014).

Rannsóknin var í formi spurningakönnunar og voru þátttakendur starfsmenn sem gegndu ýmsum stöðum innan meðalstórra og stórra fyrirtækja í Bandaríkjunum. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að umbreytingaforysta hafi mikil jákvæð áhrif á gagnkvæm innri samskipti og spilar því stórt hlutverk í að móta gott samskiptakerfi innan fyrirtækisins. Þá höfðu gagnkvæm samskipti verulega jákvæð áhrif á samband starfsmanns við fyrirtækið. Þegar innri samskipti fyrirtækisins einkennast af opnum samskiptum þar sem samtalið gengur í báðar áttir, góðu samstarfi og þar sem velferð starfsmanna er gefinn gaumur þá skapast þetta gæða samband á milli starfsmanna og fyrirtækis. Starfsmenn miðla frekar upplýsingum og eiga í gagnkvæmum innri samskiptum (Men, 2014).

Einnig var gerð rannsókn í Bandaríkjunum sem snertir ekki beint þjónandi forystu en hefur það að markmiði að kanna hvernig innri samskipti geta haft áhrif á tryggð starfsmanna við fyrirtækið. Hér er um eigindlega rannsókn að ræða þar sem tekin voru viðtöl við sex framkvæmdastjóra almannatengsla í ýmsum fyrirtækjum. Niðurstöður gáfu vísbendingu um að starfsmenn þurfi að finna að þeir leggi sitt af mörkum í að ná markmiðum fyrirtækisins svo þeir þrói tryggð við fyrirtækið. Að mynda tryggð er ferill og í honum felst meðal annars að sjá til þess að starfsmaður skilji tilgang fyrirtækisins og hvernig hann passi inn í ramma þess. Það er afar mikilvægt að starfsmanninum sé kunnugt um og hafi aðgang að upplýsingum til þess að verða tryggur starfsmaður. Því betur sem starfsmaður skilur tilgang fyrirtækisins og finnst hann hafa eitthvað fram að færa því meiru afkastar hann og sýnir meiri skilvirkni (Mishra, Boynton og Mishra 2014).

Innri samskipti eru einnig afar mikilvæg á erfiðleikatímabilum fyrirtækis þar sem jafnvel hefur þurft að skera niður kostnað með því að segja upp starfsfólki. Til að byggja upp traust eftir þannig sársaukafullar aðgerðir þurfa samskiptin að byggjast á gagnvirkum samtölum þar sem horft er augliti til auglitis við starfsmenn og treysta þannig samband milli starfsmanns og fyrirtækis (Mishra, Boynton og Mishra 2014). Tilgangur fyrirtækja og markmið eru að sjálfsögðu ólík en innan fyrirtækja þar sem verkefnavinna er mikil og ná þarf ákveðnu markmiði reglulega

hefur það sýnt sig að regluleg upplýsingagjöf á vikulegum fundum með framkvæmdastjóra eða leiðtoga og því fylgt eftir með viðeigandi reglulegum tilkynningum hefur skilað góðum árangri. Þá hafa fundir með litlum hópum eða einstaklingsfundir með leiðtoga sýnt góða raun. Þegar starfsmenn finna að þeir eru fyrirtækinu mikilvægir og þeirra framlag skiptir máli þá finna þeir sig eiga hlutdeild í velgengni fyrirtækisins (Mishra, Boynton og Mishra 2014).

2.3.4. Þjónandi leiðtogar og auðmýkt

Ekki eru margar kenningar í leiðtogafræðum sem leggja áherslu á auðmýkt í stjórnun og má jafnvel segja að þetta hugtak sé oft misskilið. Auðmýkt er gjarnan líkt við veiklyndi og með því að vera auðmjúk skorti fólk sjálfstraust og metnað og láti ekki til sín taka (Hayes og Comer, 2010). Auðmýkt er hins vegar stór þáttur sem einkennir þjónandi leiðtoga og á ekkert skylt við veiklyndi. Verður þessi eiginleiki því sérstaklega vel kynntur og varpað ljósi á hvað í honum felst og hver ávinningur af auðmýkt er í stjórnun.

Merwyn A. Hayes og Michael D. Comer skrifuðu bókina *Start with humility* sem byggir á eigindlegri rannsókn þeirra sem fólst í viðtölum við þekkt, árangursríka leiðtoga í Bandaríkjunum. Segja höfundar bókina vera lærdóm frá auðmjúkum framkvæmdastjórum um hvernig byggja megi upp traust og veita fylgjendum innblástur. Auðmýkt er dyggð í stjórnun og þýðir ekki að viðkomandi láti ekki til sín taka heldur hvernig hann lætur til sín taka, hvort hann líti helst á eigin afrek eða afrek fólksins sem hann starfar með (Hayes og Comer, 2010).

Auðmjúkur leiðtogi er mannlegur og skilur mikilvægi mannsandans, hann beinir sjónum að fylgjendum sínum og stuðlar að vexti þeirra og nær þannig djúpum tengslum við þá. Hann lítur ekki aðeins á eigin verðleika heldur áttar sig á mikilvægi hugmynda annarra og veitir þeim athygli. Hann er berskjaldaður og þekkir veikleika sína. Hann hefur ekki öll svörin við vandamálum eða verkefnum og veit að hann þarf á sínum fylgjendum eða starfsmönnum að halda. Hann viðurkennir mistök sín en er umfram allt ákveðinn í að halda áfram og ná árangri. Með auðmýkt tekur hann ábyrgð en kennir ekki öðrum um þegar mistök verða. Þrátt fyrir mikil afrek og árangur telur auðmjúkur leiðtogi sig ekki betri eða verri en hver annar heldur hefur rétta mynd af sjálfum sér. Í samskiptum við aðra

kynnir hann sig og sitt fyrirtæki með jákvæðum hætti án þess að upphefja sjálfan sig en er engu að síður hugrakkur og sínir sitt sanna sjálf. Á erfiðum tímum býr hann yfir innri styrk, þekkir styrkleika sína og er samkvæmur sjálfum sér. Að síðustu þá er auðmýkt sá jarðvegur sem lætur af sér vaxa árangursríka leiðtoga. Þegar jarðvegurinn er nærður og vökvaður, lýsir auðmýktin sér í því viðhorfi að hagsmunir annarra komi frammar eigin hagsmunum, leiðtoginn sér árangurinn sem afrek heildarinnar en ekki sín eigin (Hayes og Comer, 2010).

Niðurstöður Hayes og Comer benda til þess að auðmjúkur leiðtogi uppskeri traust og virðingu sinna fylgjenda. Með umhyggjusemi sýnir leiðtoginn áhuga á högum annarra frekar en sínum eigin og beitir virkri hlustun og ávinnur með því traust fylgjenda sinna. Auðmýkt í stjórnun leiðir af sér sanngirni þar sem leiðtoginn sér hlutina með augum annarra og setur sig í þeirra spor. Þannig verður hann sanngjarn og ávinnur traust og virðingu fylgjenda sinna. Auðmýkt í stjórnun stuðlar að betri árangri. Vegna auðmýktar setur leiðtoginn hag annarra frammar sínum eigin sem eflir fylgjendur og styrkir sjálfstraust þeirra. Þannig finna þeir innri hvata til að leggja sig fram og gera sitt besta í vinnunni sem einstaklingar og í teymi og bera meira traust til síns leiðtoga (Hayes og Comer, 2010). Þá fylgja menn þeim sem þeir treysta. Fylgjendur fá innblástur frá auðmjúkum leiðtogum vegna þess að þeir treysta orðum þeirra og trúa á árangur þeirra og að þeir muni umbuna þeim sem gera vel. Þar með eru þeir viljugir til að leggja sig meira fram en krafist er af þeim svo ná megi betri árangri (Hayes og Comer, 2010).

Auðmjúkur leiðtogi tekur mjúklega á fylgjendum sínum en tekur á verkefnum af festu. Í jarðvegi auðmýktar verða öll samskipti mild og gefandi og þannig jarðvegur er frjór og skapar nýjar og góðar hugmyndir og samstöðu þar sem uppskeran sýnir sig í meiri árangri og ánægju í starfi (Hayes og Comer, 2010).

Við leit rannsókna fundust ekki margar rannsóknir um auðmýkt í stjórnun en þó var ein gerð í Palestínu til að kanna tengsl á milli einkenna þjónandi forystu og áforma starfsmanna í borgarstjórn Gaza um að halda áfram störfum sínum. Notast var við spurningakönnun og voru þátttakendur 166 starfsmenn borgarstjórnar. Sýndu niðurstöður sterka jákvæða fylgni á milli þjónandi forystu og áforma um að halda áfram störfum. Þau einkenni þjónandi forystu sem höfðu mestu fylgnina í því sambandi voru auðmýkt, þjónusta og hugsjón (Hajjaj, 2014).

2.4. Árangur af þjónandi forystu í fyrirtækjum

Þar sem þjónandi forysta leggur áherslu á hag starfsmanna og að mæta mikilvægum þörfum þeirra er við því að búast að árangur af henni birtist meðal annars í meiri starfsánægju og betri líðan starfsmanna í starfi. Líkan van Dierendonck af þjónandi forystu sem vísað er í hér að framan sýnir ekki aðeins einkenni þjónandi leiðtoga heldur einnig hvaða árangur af henni hlýst. Árangurinn birtist í meiri hollustu starfsmanna, eflingu starfsmanna, starfsánægju, skuldbindingu við fyrirtækið, betri frammistöðu og meiri árangri af teymisvinnu (van Dierendonck, 2011). Í yfirlitsgrein Parris og Peachey (2013) „A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts“ þar sem ýmsar rannsóknir á þjónandi forystu í skipulagsheildum voru teknar saman má lesa um svipaðan árangur af þjónandi forystu. Þar er meðal annars talað um betri líðan starfsmanna, skuldbindingu þeirra við fyrirtækið, skilvirkari teymisvinnu, betri frammistöðu starfsmanna og vilja til að leggja meira á sig, traust til yfirmanna og meiri samvinnu og leiðir það af sér betri árangur einstaklinga og fyrirtækja (Parris og Peachey, 2013).

Í þessum kafla verður fjallað um rannsóknir um þjónandi forystu í fyrirtækjum og sýnt fram á hvaða árangri hún geti skilað til starfsmanna og fyrirtækja. Samkvæmt þessum rannsóknum birtist hann í starfsánægju, betri andlegri heilsu og líðan, betri frammistöðu starfsmanna og meiri skuldbindingu þeirra við fyrirtækið. Það leiðir svo til betri afkomu fyrirtækja.

2.4.1. Þjónandi forysta og starfsánægja

Rannsóknir hafa sýnt að með því að beita þjónandi forystu má á áhrifaríkan hátt koma í veg fyrir ýmis vandamál á vinnustað eins og skort á starfsánægju og vanlíðan í starfi (Parris og Peachey, 2013). Einnig hefur það sýnt sig innan fyrirtækja þar sem stjórnendur bera hagsmuni og velferð starfsmanna sinna fyrir brjósti að ávinningurinn birtist í ánægðari, áreiðanlegri og duglegri starfsmönnum (Liden, Wayne og Sparrowe, 2000).

Gerðar hafa verið íslenskar rannsóknir um tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Rannsóknir sem framkvæmdar voru í samstarfi við Þekkingasetur

um þjónandi forystu og Dirk van Dierendonck benda til þess að þjónandi forysta tengist ánægju starfsmanna á vinnustað. Til að mæla þjónandi forystu var notast við mælitækið Servant Leadership Suvery (Þjónandi forysta, e.d.).

Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015) framkvæmdu rannsókn til að kanna líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og tengslin á milli þeirrar líðanar og þjónandi forystu. Við rannsóknina var notast við netkönnun sem send var starfsmönnum upplýsingatæknifyrirtækja í tölvupósti. Þátttakendur voru 94 starfsmenn 8 upplýsingatæknifyrirtækja. Könnunin samanstóð af 45 spurningum er vörðuðu bakgrunn svarenda, þjónandi forystu meðal stjórnenda og líðan í starfi. Niðurstöður mælinga sýndu sterk jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju og reyndist efling hafa langmestu fylgnina við starfsánægju.

Tvær aðrar íslenskar rannsókn sem reyndar ná ekki til fyrirtækja á almennum markaði heldur til mennta- og sjúkrastofnana sýna svipaða niðurstöðu. Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir (2014) gerðu rannsókn til að kanna tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands og voru þátttakendur 269 starfsmenn. Niðurstöður sýndu að 82,6% svarenda voru ánægðir í starfi og var jákvæð marktæk fylgni á milli þjónandi forystu í heild og starfsánægju. Tveir þættir höfðu þó jákvæð marktæk tengsl við starfsánægju þegar þeir voru mældir sérstaklega en þeir þættir voru hugrekki og efling. Þá gerðu Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015) rannsókn á þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum Sjúkrahússins á Akureyri. Niðurstöður sýndu töluvert vægi þjónandi forystu innan sjúkrahússins og mældist starfsánægja mikil eða 96%. Marktæk tengsl voru á milli þjónandi forystu og starfsánægju og hafði þáttur eflingar sterkustu fylgnina þar.

Þessar rannsóknir benda til þess að með þjónandi forystu megi fyrirtæki uppskera árangur sem sýnir sig í meiri ánægju í starfi og sjá má að efling hefur sérstaklega jákvæð áhrif á starfsánægju.

2.4.2. Þjónandi forysta, andleg heilsa og líðan starfsmanna

Góð andleg heilsa starfsmanna á vinnustað er mikilvæg hverju fyrirtæki því sé andlegri heilsu starfsmanna ógnað getur það haft mikil áhrif á framleiðni og

afkomu fyrirtækisins (Rivkin, Diestel og Schmidt, 2014). Eitt af þeim vandamálum sem verða til af völdum álags og streitu og tengjast andlegri heilsu er kulnun. Einkenni kulnunar er tilfinningaleg örmögnun og minnkandi starfsgeta. Starfsmenn finna minni löngun til að sinna starfi sínu og verða jafnvel ófærir um að uppfylla skyldur og kröfur sem gerðar eru til þeirra í starfi (Freudenberger, 1974). Það er því verðugt að skoða hvaða þættir í stjórnun geti haft jákvæð áhrif og bætt andlega heilsu starfsmanna.

Wladislaw Rivkin, Stefan Diestel og Klaus-Helmut Schmidt gerðu rannsókn í Þýskalandi og var markmið hennar að færa sönnur á að jákvæð tengsl séu á milli þjónandi forystu og andlegrar heilsu starfsmanna. Þeir framkvæmdu tvenns konar rannsókn, annars vegar könnuðu þeir hvort neikvæð tengsl væru á milli þjónandi forystu og vísbendinga um langtímaálag á starfsmönnum sem lýsti sér í tilfinningalegri örmögnun (e. emotional exhaustion) og að finnast hugsanir sínar og tilfinningar ekki raunverulegar (e. depersonalization). Hins vegar könnuðu þeir hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og vísbendinga um skammtímaálag á starfsmönnum sem lýsti sér í minnkandi sjálfsáliti (e. ego depletion) og þörf fyrir andlegum bata (e. recovery). Rannsóknin var gerð í banka í Þýskalandi og svöruðu 443 þátttakendur rannsókninni rafrænt í gegnum internetið en í seinni rannsóknin voru þátttakendur 75 og var hún framkvæmd með spurningakönnun og dagbókarkönnun.

Niðurstöður fyrri rannsóknarinnar sýndu að þjónandi forysta hefur marktækt neikvæð tengsl við andlega streitu og álag á vinnustað. Eftir því sem þjónandi forysta var meiri því minni var andleg streita starfsmanna o.s.frv. Hönnun rannsóknarinnar hafði þó ákveðna veikleika og ekki var hægt að tengja þjónandi forystu beint við heilsu starfsmanna. Til að skera betur úr um það gerðu þeir seinni könnunina og könnuðu þá enn fremur hvort þjónandi forysta tengdist vísbendingum um daglega streitu umfram tilfinningalegt ójafnvægi undir daglegu álagi. Niðurstöður seinni rannsóknarinnar sýndu marktæk neikvæð tengsl á milli þjónandi forystu og streitu og álag sem lýsir sér í minnkandi sjálfsáliti og þörf fyrir andlegum bata. Eftir því sem þjónandi forysta var meiri því minna var andlegt álag og streita (Rivkin, Diestel og Schmidt, 2014).

Gerð var rannsókn á Spáni til að greina tengsl tilfinningagreindar og þrautseigju við tilhneigingu sölumanna um að segja upp störfum vegna kulnunar í starfi. Einnig var markmiðið að kanna tengsl þjónandi forystu við kulnun og tilhneigingu til að segja upp störfum. Þetta var bæði eigindleg og meginindleg rannsókn þar sem tekin voru viðtöl auk þess sem gerð var spurningakönnun um þjónandi forystu. Þátttakendur voru 209 sölumenn í ýmsum fyrirtækjum og starfsgeirum. Niðurstöður sýndu að þrautseigja sölumanna hafði marktæk tengsl við litla kulnun í starfi og litla tilhneigingu til að segja upp störfum. Þá bentu þær til þess að þjónandi forysta dragi úr kulnun og sölumenn segi síður upp störfum sínum. Þá sýndu þær einnig að þjónandi forysta getur haft úrslitaáhrif á ákvörðun örmagna sölumanna um að segja upp störfum (Bande, Fernández-Ferrín, Varela og Jaramillo, 2015).

Niðurstöður rannsókna í Nýja Sjálandi um bankastarfsmenn í framlínu gáfu vísbendingu um að þjónandi forysta dregur verulega úr kulnun í starfi þannig að um munar og getur hún auk þess dregið verulega úr áformum starfsmanna um að segja upp störfum (Babakus, Yavas og Ashill, 2011).

Þjónandi forysta hefur einnig verið borin saman við kulnun í starfi í íslenskum rannsóknum. Í rannsókn Sólveigar Reynisdóttur og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2015) á líðan þjónustustarfsmanna innan upplýsingatækni-fyrirtækja voru einkenni vegna kulnunar mæld og kom í ljós að marktæk neikvæð tengsl voru á milli þjónandi forystu og kulnunar í starfi. Eftir því sem þjónandi forysta mældist meiri því minni mældist kulnun starfsmanna.

Þessar rannsóknir gefa vísbendingar um að þjónandi forysta geti skilað árangri sem sýnir sig í betri andlegri líðan starfsmanna og með henni finni starfsmenn síður fyrir kulnun í starfi.

2.4.3. Þjónandi forysta og frammistaða starfsmanna á vinnustað

Einn mikilvægur þáttur í árangri fyrirtækja er vinnuframlag og frammistaða starfsmanna og hvað starfsmenn eru viljugir til að leggja á sig fyrirtækinu í hag. Gerðar hafa verið rannsóknir um hvernig þjónandi forysta tengist frammistöðu starfsmanna og framlagi þeirra til vinnunnar. Einn þáttur í frammistöðu starfsmanna snýr að framferði þeirra og vilja til að leggja meira á sig en gerð er

krafa um í starfslýsingu (e. organizational citizenship behavior - OCB). Leggur starfsmaður sig þá sérstaklega fram um að aðstoða samstarfsmenn, vinna aukavinnu og koma með hugmyndir um hvernig ná megi framförum í skipulagsheildinni (Organ, 1988). Það framferði (OCB) er jafnan skilgreint sem valkvæð hegðun einstaklingsins og tengist ekki formlegu umbunakerfi fyrirtækja en stuðlar að skilvirkni og árangri innan fyrirtækisins (Organ, 1988).

Ný rannsókn var gerð í kanadísku fyrirtæki með yfir þrjú þúsund starfsmenn í Norður Ameríku. Rannsóknin var í formi spurningakönnunar, tóku bæði starfsmenn og yfirmenn þátt í rannsókninni og var svarhlutfall um 55%. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvernig þjónandi forysta gæti haft áhrif á frammistöðu starfsmanna í dæmigerðu vinnuumhverfi. Lögðu höfundar fram tilgátu um að ef þjónandi leiðtogi legði áherslu á framgang og þróun starfsmanna í starfi þá myndi það hjálpa til við að uppfylla þrjár megin sálfræðilegar þarfir starfsmanns. Þær þarfir eru; sjálfstæði, þar sem starfsmaður fær að taka ákvarðanir, hefur umboð til athafna og fær að tjá skoðanir sínar; færni, þar sem hæfileikar starfsmanns fá að njóta sín og starfsmaður finnur að hann hefur mikilvæga kunnáttu fram að færa; tengsl, þar sem starfsmaður hefur góð tengsl við aðrar persónur, hann finnur að öðrum er annt um velferð hans og finnur sig tilheyra stærri hópi. Ef þessir þættir væru uppfylltir myndi það á móti auka vinnuframlag starfsmanna og bæta framferði þeirra gagnvart einstaklingum og fyrirtækinu sjálfu (e. OCB)(Chiniara og Bentein, 2016).

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að með þjónandi forystu þar sem lögð er áhersla á framgang og þróun starfsmanna þá verða þessar þrjár þarfir starfsmanna uppfylltar. Þegar þörfin á sjálfstæði í starfi er uppfyllt með þjónandi forystu þá getur það haft jákvæð áhrif á vinnuframlag starfsmanna og bætt framferði þeirra bæði gagnvart öðrum einstaklingum og fyrirtækinu sjálfu. Þegar þörfin á færni í starfi er uppfyllt með þjónandi forystu getur það haft jákvæð áhrif á frammistöðu í starfi en það hafði hins vegar ekki áhrif á framferði gagnvart öðrum. Þegar þörfin á tengslum er uppfyllt með þjónandi forystu getur það haft jákvæð áhrif á framferði starfsmanna bæði gagnvart einstaklingum og fyrirtækinu sjálfu (Chiniara og Bentein, 2016).

Árið 2014 var gerð rannsókn í New York með það að markmiði að skilja hvenær og af hverju þjónandi forysta hefur áhrif á framferði starfsmanna sem felur í sér góða frammistöðu umfram það sem krafist er af þeim (e. employee extra-role behaviors). Gögnum var safnað frá bæði starfsmönnum og yfirmönnum sölu- og dreifingarfyrirtækis sem staðsett er á tveimur stöðum í Miðvesturríkjum Bandaríkjanna. Rannsóknin var sérstaklega sett þannig fram að með því að uppfylla sálfræðilega samninginn (e. psychological contract) væri það tengiliður milli þjónandi forystu og tvenns konar þátta er varðar frammistöðu starfsmanna. Annar þeirra þátta var framferði starfsmanna og vilji til að leggja meira á sig innan skipulagsheildarinnar en gerð er krafa um í starfslýsingu (e. OCB) (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne og Cao, 2015). Sálfræðilegi samningurinn er samningur í huga starfsmanns og stjórnanda sem verður til við upphaf ráðningarferlis um væntingar starfsmanns til fyrirtækis og stjórnanda til starfsmanns. Samningurinn er uppfylltur af hálfu fyrirtækis þegar starfsmaður skynjar að stjórnandi stendur við loforð sín skilyrðislaust í sambandi starfsmanns og stjórnanda (Rousseau, 1995).

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að þjónandi forysta getur tengst skuldbindingu starfsmanna og framtakssemi til að leggja meira á sig en krafa er gerð um (OCB) en þá er lykilatriði að sálfræðilegi samningurinn sé uppfylltur. Lögðu höfundar rannsóknar til að þjónandi leiðtogar uppfylli sálfræðilega samninginn við starfsmenn með því meðal annars að mæta þörfum þeirra. Þá geti þjónandi leiðtogar með margvíslegum hætti uppfyllt samninginn eins og með því að hafa fylgjendur sína í forgangi, hlusta á þarfir þeirra og sýna þeim umhyggju og hafa há siðferðileg viðmið. Aðrir þættir í hegðun þjónandi leiðtoga sem líklegir eru til að uppfylla sálfræðilega samninginn eru að efla starfsmenn sína og hjálpa þeim að vaxa og ná árangri. Þjónandi leiðtogar eiga samskipti við sína fylgjendur, skilja væntingar þeirra og mæta þeim. Þjónandi forysta snýst ekki aðeins um gefin loforð og yfirlýsingar heldur enn fremur að bregðast við og framganga í því að uppfylla samning sinn við fylgjendur og mæta væntingum þeirra í verki (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne og Cao, 2015).

Þá voru tvær þversniðsrannsóknir gerðar í Tyrklandi með spurningakönnun til að kanna tengsl á milli þjónandi forystu og viðhorfs

starfsmanna, hegðunar þeirra og andlegrar líðanar. Í fyrri rannsókninni voru þátttakendur 284 starfsmenn í fullu starfi innan 12 fyrirtækja í mismunandi starfsgeirum í seinni rannsókninni voru þátttakendur 286 starfsmenn í 15 fyrirtækjum í mismunandi starfsgeirum. Niðurstöður sýndu að þjónandi forysta hefur bein tengsl við viðhorf og hegðun starfsmanna í fyrirtækjum. Þjónandi forysta hefur marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju, góða andlega líðan og framferði starfsmanna og vilja til að leggja meira á sig innan skipulagsheildarinnar en gerð er krafa um í starfslýsingu (e. OCB). Tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju er að hluta til fyrir tilstilli góðrar andlegrar líðanar (Ozyilmaz og Cicek, 2015).

2.4.4. Þjónandi forysta og tryggð starfsmanna

Einn þáttur sem lýsir árangri fyrirtækja er tryggð starfsmanna við starf sitt og löngun þeirra til að starfa hjá fyrirtækinu. Rannsakendur hafa viðurkennt að leiðtogar fyrirtækja spila stórt hlutverk þegar starfsmenn leggja mat á virði starfs síns. Forystan er lykilþáttur í því að skapa jákvætt andrúmsloft starfsmanna í framlínu fyrirtækis sem leiðir til meiri hollustu í starfi (Alexandrov, Babakus, og Yavas 2007). Forysta sem leggur áherslu á mannlega þáttinn í stjórnun er fyrirtækjum sérstaklega í hag vegna þess að þau hjálpa til við að skapa jákvætt andrúmsloft með minni streitu, meiri starfsánægju og meiri tryggð við fyrirtækið (Bono, Holdes, Vinson og Muros, 2007; Mulki, Jaramillo, og Locander 2006). Hér verður litið á rannsóknir sem sýna hvernig þjónandi forysta getur styrkt starfsmenn til að skuldbinda sig meira fyrirtækinu.

Gerð var rannsókn í 22 bankastofnunum í Úganda árið 2011 þar sem þátttakendur voru 379 sölumenn og er bæði um eigindlega og meginndlega rannsókn að ræða þar sem notast var við spurningakönnun og viðtöl. Markmiðið með rannsókninni var að kanna samband á milli þjónandi forystu og frammistöðu sölumanna. Mæld var tæknikunnátta, sölumennska, teymisvinna og sölustjórnun og tryggð sölumanna. Einnig voru eftirfarandi þættir þjónandi forystu mældir: ósérplægni, hógværð, skilyrðislaus umhyggja, traust, efling, framtíðarsýn og græðandi samskipti.

Niðurstöður sýndu marktæk jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og tryggðar sölumanna við starfið. Einnig sýndu þær marktæk jákvæð tengsl á milli tryggðar sölumanna og frammistöðu þeirra í starfi og marktæk jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og frammistöðu þeirra í starfi. Sterk tengsl á milli þjónandi forystu og tryggðar sölumanna í starfi sýnir að þegar stjórnendur setja hagsmuni sölumanna framan sínum eigin þá muni sölumenn endurgjalda það með því að skuldbinda sig frekar stjórnanda sínum sem leiðir af sér meiri árangur skipulagsheildarinnar. Höfundur lagði fram þá ályktun að til að bæta frammistöðu sölumanna þurfi stjórnendur að mæta þörfum þeirra, bera hag þeirra fyrir brjósti og þjóna þeim. Þeir ættu einnig að efla þá með því að veita þeim frelsi til athafna og sjálfstæði í starfi, treysta þeim fyrir ábyrgðarverkefnum og auka þekkingu þeirra sem stuðlar að þróun í starfi (Kiggwe, 2011).

Önnur rannsókn var framkvæmd í Bandaríkjunum árið 2009 með það að markmiði að kanna áhrif þjónandi forystu á áform sölumanna um að segja upp störfum sínum en sýnt hefur verið fram á að áform um uppsögn á starfi hefur bein tengsl við uppsagnir eða starfsmannaveltu. Fjöldi þátttakenda var 501 og var rannsóknin í formi spurningakönnunar. Þátttakendur voru sölumenn í fullu starfi sem höfðu að meðaltali 10,3ja ára starfsreynslu í ýmis konar fyrirtækjum. Þjónandi forysta var mæld í eftirfarandi víddum: að skapa tengsl við starfsmenn, efling starfsmanna, hjálpa starfsmönnum að vaxa og ná árangri, siðsamleg hegðun, huglæg færni, setja hagsmuni starfsmanna framar sínum eigin og að skapa virði fyrir samfélagið.

Niðurstöður gáfu vísbendingu um að þjónandi forysta hafi áhrif á áform sölumanna um að segja upp störfum sínum í gegnum ýmsa keðjuverkandi þætti. Þær bentu til að þjónandi forysta hjálpi við að skapa jákvætt andrúmsloft á vinnustað þar sem sölumenn skynja betur sameiginlegt virði þeirra og fyrirtækisins, þeir verða meira skuldbundnir fyrirtækinu og finna þar af leiðandi meiri þrá í að halda í störf sín. Þá bentu þær til þess að þjónandi forysta hjálpi við að byggja upp gott siðferði innan fyrirtækisins en gott siðferði hjá sölumönnum er merki um góð viðskipti og leiðir af sér gott samband við viðskiptavinum. Í fyrirtækjum sem hafa á sér neikvætt orðspor hvað siðferði varðar verður þjónandi forysta mikilvæg vegna þess að hún einblínir á hag starfsmanna og sölumenn finna

að þeir hafa meira frelsi til að leita ráðgjafar vegna erfiðleika og finna viðeigandi lausn á vandanum sem er öllum viðkomandi í hag. Með því að setja hagsmuni sölumanna í forgang bætir það viðhorf þeirra til starfsins og dregur úr áformum þeirra um að segja upp starfi sínu (Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009).

Gerð var rannsókn í Nýja Sjálandi til að kanna meðal annars áhrif þjónandi forystu á kulnun og áform bankastarfsmanna í framlínu um að segja upp störfum sínum. Þátttakendur voru 530 framlínustarfsmenn í banka og var rannsóknin í formi spurningakönnunar þar sem notast var við SL-mælitækið. Niðurstöður bentu til þess að þjónandi forysta dragi verulega úr áformum starfsmanna um að segja upp störfum sínum (Babakus, Yavas og Ashill, 2011).

Þá var gerð rannsókn á Indlandi til að kanna tengsl þjónandi forystu við áform starfsmanna um að segja upp störfum sínum og könnuðu þeir skynjun starfsmanna á ímynd fyrirtækis og traust til stjórnanda. Þetta var þversniðsrannsókn með spurningakönnun og var þjónandi forysta mæld með SLS-mælitækinu. Þátttakendur voru 253 starfsmenn í indverskum einkafyrirtækjum og opinberum fyrirtækjum. Niðurstöður sýndu marktækt neikvæða fylgni á milli þjónandi forystu og áforma starfsmanna um að segja upp störfum, því meiri þjónandi forysta þýddi þeim mun minni áform um að segja upp störfum. Jákvæð ímynd starfsmanna af fyrirtækinu jók traust starfsmanna til stjórnenda og studdi það við tengslin á milli þjónandi forystu og áforma um að setja upp störfum (Kashyap og Rangnekar, 2016).

2.4.5. Þjónandi forysta og bestu fyrirtækin til að starfa hjá

Bandaríska fjölmiðlafyrirtækið Fortune magazine í samstarfi við stofnunina The Great Place to Work Institute hafa undanfarin ár gert árlega umfangsmikla rannsókn til að kanna hjá hvaða fyrirtækjum í Bandaríkjunum best sé að starfa samkvæmt viðhorfi starfsmanna. Úrtakið er handahófskennt úr hópi starfsmanna hvers fyrirtækis (Fortune, e.d.). Þeirri rannsókn svipar nokkuð til rannsóknar VR sem hér hefur verið til umfjöllunar og lýst er betur í kafla 2.5. Til að vera gjaldgeng í rannsókn Fortune magazine þurfa fyrirtæki að hafa starfað í að minnsta kosti 10 ár og hafa minnst 500 starfsmenn (Ruschman, 2002). Stærsti hluti rannsóknarinnar snýr að viðhorfi starfsmanna til stjórnenda og trúverðugleika

þeirra, starfsánægju og starfsanda á vinnustað og til þess er notað mælitækið Trust Index Employee Survey. Minni hluti rannsóknarinnar snýr að launamálum, aðferðum við ráðningu starfsmanna, innri samskiptum, þjálfun starfsmanna og öðru og til þess er notað mælitækið Culture Audit (Fortune, e.d.). Fortune magazine birtir í kjölfarið lista yfir þau eitt hundrað fyrirtæki í Bandaríkjunum sem fá bestu einkunn samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar.

Því hefur verið haldið fram að stór hluti fyrirtækja á þessum lista noti þjónandi forystu í starfsemi sinni og hafa fyrirtæki sem þekkt eru fyrir þjónandi forystu ítrekað verið ofarlega á listanum. Má í því sambandi nefna fyrirtæki eins og SAS Institute, Wegmans Food Market, Zappos.com og REI. Þess má einnig geta að í 35 efstu sætum listans á árinu 2014 notaði þriðjungur fyrirtækjanna þjónandi forystu. Það voru fyrirtæki á borð við Marriot hótélkeðjuna, FedEx, Southwest Airlines, Starbucks, Nestlé og fleiri (Schwantes, e.d.).

Ben Lichtenwalner heldur úti vefsíðunni Modernservantleader.com um þjónandi forystu og birtir hann á vefnum ýmsar greinar og upplýsingar tengt henni. Hefur hann gert greiningu á lista Fortune yfir 100 bestu fyrirtækin til að starfa hjá og komist að því að um 50% þeirra fyrirtækja sem eru í 10 efstu sætunum noti þjónandi forystu í sinni starfsemi. Þá segir hann að hvað framúrskarandi fyrirtæki snertir eða fyrirtæki sem noti þjónandi forystu þá skipti stærð þeirra ekki máli því þau fyrirtæki sem best þykir að starfa hjá séu allt frá 1.000 manna til 167.000 manna fyrirtæki að stærð (Lichtenwalner, 2011).

Nancy Lerner Ruschman var stjórnandi hjá Greenleaf Center fyrir þjónandi forystu og var áður stjórnandi og yfirmaður í þjónustugeiranum til fjölda ára. Hún hefur rannsakað og skrifað um þjónandi forystu í fyrirtækjum og veitt fyrirtækjum og stjórnendum þeirra ráðgjöf og þjálfun hvað forystu varðar. Í bók sem ritstýrð var af Larry C. Spears og Michele Lawrence um þjónandi forystu skrifar hún grein um 100 bestu fyrirtækin til að starfa hjá og þjónandi forystu eftir að hafa gert rannsókn á lista Fortune magazine frá árinu 2001.

Í grein sinni svarar Ruschman spurningu sem hún hefur ítrekað fengið frá fjölda manna sem telja hugmyndafræði þjónandi forystu jákvæða á sinn hátt en velta fyrir sér hvort hún beri árangur í fyrirtækjum. Ruschman segir að það besta við fyrirtæki sem leidd eru af þjónandi forystu sé að allir hafi ávinning af því.

Starfsmenn hafi mikinn hag af því og fái ávinning í formi virðingar, meira jafnvægis á milli vinnu og einkalífs, finni til sameiginlegra hagsmuna innan og utan fyrirtækisins og samkeppnishæfra launa. Fyrirtækin ávinni tryggð, meiri framleiðni, minni starfsmannaveltu, meiri arðsemi, meiri nýsköpun og virðingarstöðu í því samfélagi sem þau starfa. Í því sambandi fjallar Ruschman sérstaklega um nokkur fyrirtæki í tíu efstu sætum lista Fortune 100 sem þekkt eru fyrir að nota þjónandi forystu og hafa náð gríðarlega góðum árangri í sínum rekstri og látið gott af sér leiða í sínu samfélagi. Þau fyrirtæki eru: Southwest Airlines, flugfélag sem þá var metið á 5 milljarða dollara og er þekkt fyrir lágan kostnað og tímaáætlanir sem standast; TDIndustries, vélbúnaðarframleiðslu- og þjónustufyrirtæki sem metið var á 170 milljónir dollara og hafði verið í sæti topp tíu listans fjögur ár þar á undan; Synovus Financial Corporation, fjárfestinga- og þjónustufyrirtæki sem átti eignir uppá 13,7 milljarða dollara. Þessi fyrirtæki hafa fært þjónandi forystu á hærra stig í sinni starfsemi og sett sér háleit markmið hvað varðar ánægju starfsmanna og viðskiptavina, gæði framleiðslu og þjónustu ásamt því að reka arðbært fyrirtæki (Ruschman, 2002).

2.5. VR – Fyrirtæki ársins

Á hverju ári stendur VR fyrir könnun á almennum vinnumarkaði er ber heitið Fyrirtæki ársins. Könnunin hefur að geyma ótal spurningar um ólíka þætti sem skipta máli fyrir líðan starfsfólks á vinnustað og sýna niðurstöður hennar viðhorf starfsmanna til stjórnenda sinna og fyrirtækis (VR, 2016d). Könnunin er lögð fyrir alla félagsmenn VR burtséð frá því hjá hvaða fyrirtæki þeir starfa. Fyrirtækjum er þó gefið tækifæri á að bjóða öðrum starfsmönnum en félagsmönnum VR að taka þátt. Þeim fyrirtækjum sem gera það og sjá hag sinn í því að bjóða öllum starfsmönnum þátttöku og fá þannig heildstæðari mynd af viðhorfi sinna starfsmanna fer fjölgandi ár frá ári og eru þau nú um 110 talsins (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

Í niðurstöðum könnunarinnar er fyrirtækjum raðað í stærðarflokka; í flokki stórra fyrirtækja er fjöldi starfsmanna 50 eða fleiri, í flokki meðalstórra fyrirtækja er fjöldi starfsmanna 20 – 49, í flokki lítilla fyrirtækja er fjöldi starfsmanna færri en 20 (VR, 2016e). Þau fyrirtæki sem fá bestu einkunn sinna starfsmanna og lenda

í tíu efstu sætunum í hverjum stærðarflokki fá titilinn „fyrirmyndarfyrirtæki VR“ (VR, 2016b).

Könnun VR er stærsta vinnumarkaðskönnun sem gerð er hér á landi fyrir utan rannsóknir Hagstofu Íslands og fer hún vaxandi með árunum. Undanfarin ár hafa SFR stéttarfélag og Starfsmannafélag Reykjavíkur lagt sömu könnun fyrir félagsmenn sína og starfsmannaskrifstofa fjármálaráðuneytis hefur einnig tekið þátt og lagt hana fyrir stóran hluta opinberra starfsmanna. Þannig hefur könnunin náð til um 50 þúsund manns á almennum og opinberum vinnumarkaði og svarhlutfall hefur verið í kringum 50%. Könnunin hefur því að geyma afar mikilvægar upplýsingar um þróun á vinnumarkaði á Íslandi (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

2.5.1. Saga og markmið könnunar VR

Könnun VR um fyrirtæki ársins í þeirri mynd sem hún er nú hefur verið framkvæmd frá árinu 1999. Hún á sér þó sögu aftur til ársins 1996 en það ár var sett saman kjaravísitala sem tók mið af starfsmannaveltu fyrirtækja og meðallaunahlutfalli og var hún til grundvallar vali á fyrirtæki ársins. Markmið hennar var að hvetja fyrirtæki til að skapa starfsmönnum góð kjör og opna málefnalega umræðu um kjör félagsmanna VR („Ingvar Helgason“, 1996). Árið 1998 var svo könnunin í formi úrtakskönnunar en árið 1999 var framkvæmd þýðiskönnun sem náði þá til allra félagsmanna og er hún vísir að þeirri könnun sem framkvæmd er í dag. Spurningalistinn er þó endurskoðaður reglulega. Undanfarin ár hefur meiri áhersla verið lögð á jafnrétti á vinnustað og virðingu fyrir einstaklingnum og er sá þáttur að fá stöðugt meira vægi í könnuninni (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

Markmið með könnun VR er tvíþætt. Annars vegar er það að gefa starfsmönnum kost á tjá viðhorf sitt til sinna stjórnenda og fyrirtækisins beint og milliliðalaust um hvað vel er gert og hvar pottur er brotinn. Niðurstöðurnar eru skilaboð frá starfsmönnum til stjórnenda um líðan þeirra á vinnustað og geta vinnuveitendur lesið í þær hvar bregðast þurfi við. Þá geta vinnuveitendur einnig nýtt þær til að bera sig saman við niðurstöður annarra fyrirtækja. Hins vegar er markmið könnunarinnar að koma af stað umræðum og varpa ljósi á starfskjör,

aðbúnað og líðan félagsmanna og ennfremur að gefa félaginu og félagsmönnum tól í hendur til að bera saman stöðu mála á vinnumarkaði („Daníel Ólafsson“, 1999). Þessar upplýsingar eru gífurlega dýrmætar fyrir félagið og félagsmenn. Sjá má þróunina mörg ár aftur í tímann, gera má samanburð á milli fyrirtækja og sýna þær líðan fólks á vinnustað og hvar best sé fyrir félagið að beita sér í kjarasamningum. Markmiðið er því ekki bara að velja framúrskarandi fyrirtæki heldur fyrst og fremst að fylgjast með líðan starfsfólksins (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

2.5.2. Þættir sem mynda mælikvarða fyrir Fyrirtæki ársins

Í töflu 2 má sjá þá þætti sem mældir voru í rannsókn VR um Fyrirtæki ársins 2015 en upplýsingar um töfluna voru fengnar á skrifstofu VR. Meginþættir töflunnar snúa að stjórnendum, trúverðugleika þeirra og framkomu við starfsfólk. Þeir snúa einnig að starfsanda og samskiptum á milli starfsmanna á vinnustað, launakjörum, vinnuskilyrðum og aðstæðum á vinnustað. Þá varða þeir sveigjanleika á vinnutíma, sjálfstæði í starfi og áhrif starfsmanna á starf sitt. Að síðustu varða þættir töflunnar ánægju og stolt starfsmanna af vinnustað sínum og ímynd fyrirtækisins út á við.

Tafla 2: Þættir sem mynda mælingu á Fyrirtæki ársins hjá VR (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

Þættir sem mynda mælingu á Fyrirtæki ársins 2015.
Trúverðugleiki stjórnenda (Stjórnun) * Næsti yfirmaður minn er sanngjarn við starfsfólk. * Næsti yfirmaður bætir starfsaðstæður þegar þörf er á. * Ég get leitað til næsta yfirmanns míns ef ég þarf á því að halda. * Ég fæ stuðning og hvatningu frá yfirstjórn fyrirtækisins. * Stjórnendur fyrirtækisins sjá um að starfsfólk hafi möguleika til að þroska hæfileika sína. * Stjórnendur fyrirtækisins virða starfsfólkið mikils. * Ég ber fullt traust til stjórnenda fyrirtækisins. * Það er skýrt til hvers stjórnendur fyrirtækisins ætlast til af mér. * Hversu vel eða illa telur þú að þínum vinnustað/þinni starfsstöð sé stjórnað? * Á mínum vinnustað er starfsfólki hrósað þegar það stendur sig vel. Starfsandi

- * Samskipti eru opin og hispurslaus meðal samstarfsfólks míns.
- * Mér finnst starfsandinn venjulega afslappaður og óþvingaður.
- * Mér kemur vel saman við samstarfsfólk mitt.

Launakjör

- * Ánægja með launakjör.
- * Laun starfsfólks stofnunarinnar eru ákveðin af sanngirni.
- * Telur þú vinnuveitanda þinn veita betri, svipuð eða verri launakjör en gert er á öðrum sambærilegum vinnustöðum?

Vinnuskilyrði

- * Ánægja með lýsingu.
- * Ánægja með vinnu- og skrifstofurými.
- * Ánægja með loftræstingu.
- * Ánægja með matar- og kaffiaðstöðu.
- * Ánægja með öryggi á vinnustað (þ.e. lítil hættu á slysum).
- * Ánægja með tölvu- og tækjabúnað.

Sveigjanleiki í vinnu

- * Ég get farið úr vinnu með litlum fyrirvara til að sinna aðkallandi erindum í einkalífi mínu.
- * Ég hef svigrúm til að útrétta í vinnutímanum þegar nauðsyn krefur.
- * Ertu ánægð(ur) eða óánægð(ur) með þann sveigjanleika sem þú hefur í vinnunni?
- * Ég á auðvelt með að samræma vinnu og fjölskyldulíf.
- * Ég á auðvelt með að taka sumarfrí/önnur frí á þeim tíma sem mér hentar.

Sjálfstæði í starfi

- * Mér finnst ég hafa góð tækni á öllum þáttum starfs míns.
- * Mér finnst ég hafa næga yfirsýn yfir alla þá þætti sem krafist er af mér í starfi.
- * Markmiðin með starfi mínu eru skýr.
- * Þegar á heildina er litið hef ég mikil áhrif á hvernig starfið mitt er unnið.

Ánægja og stolt

- * Á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu.
- * Á heildina litið líður mér vel í starfi mínu.
- * Ég get mælt með vinnustaðnum sem góðum vinnustað við vini mína.
- * Ég er stolt(ur) af fyrirtækinu sem ég starfa hjá.

Ímynd fyrirtækis

- * Þegar fyrirtækið sem ég starfa hjá ber á góma er sú umræða yfirleitt vinsamleg.
- * Þegar á heildina er litið hafa viðskiptavinir jákvæða afstöðu til fyrirtækisins.

* Þegar á heildina er litið er fyrirtækið sem ég starfa hjá talið vera mjög traust.

Samanburður á mælikvarða þjónandi forystu og Fyrirtækis ársins hjá VR

Eins og sjá má á töflu 2 eru nokkrir þættir á mælikvarða um Fyrirtæki ársins sem minna á einkenni þjónandi forystu eins og þau voru kynnt hér að framan og koma fram í mælikvarða um þjónandi forystu (Servant Leadership Survey - SLS). Höfundur SLS-mælikvarðans er dr. Dirk van Dierendonck og framkvæmdi hann ásamt Inga Nuijten rannsóknir til að þróa mælikvarðann og ákvarða spurningar hans. Mælikvarðanum er ætlað að meta viðhorf starfsmanna til þjónandi forystu hjá sínum næsta yfirmanni (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Þá má geta þess að í rannsóknum hér á landi og erlendis um þjónandi forystu í fyrirtækjum er viðbótarspurningum oftast bætt við um líðan eða ánægju í starfi t.d.: „Hversu ánægð(ur) / óánægð(ur) ertu í núverandi starfi“ eða spurningum sem tengjast þreytu eða viðhorfi til kulnunar í starfi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Til að varpa ljósi á hugsanleg tengsl SLS mælikvarðans um þjónandi forystu og mælikvarðans fyrir Fyrirtæki ársins hjá VR verða þessi tvö mælitæki borin saman í þessum kafla. Í töflu 3 eru sambærileg atriði á milli þessara tveggja mælikvarða samkvæmt grófu mati lituð með sama lit. Þetta eru alls 9 sambærileg atriði og tilheyra þau eftirfarandi flokkum þjónandi forystu: eflingu, forgangsraða í þágu annarra, ábyrgðarskyldu og falsleysi. Sjá nánar í töflu 3.

Tafla 3: Samanburður á SLS mælitæki um þjónandi forystu (van Dierendonck og Nuijten, 2010) og þáttum sem mynda mælingu á Fyrirtæki ársins hjá VR (Steinunn Böðvarsdóttir, munnleg heimild 12. febrúar 2016).

Mælikvarði um þjónandi forystu Servant Leadership Survey - SLS	Þættir sem mynda mælingu á Fyrirtæki ársins 2015
Efling	Trúverðugleiki stjórnenda
* Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel	* Næsti yfirmaður minn er sanngjarn við starfsfólk
* Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína	* Næsti yfirmaður bætir starfsaðstæður þegar þörf er á
* Yfirmaður minn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska	* Ég get leitað til næsta yfirmanns míns ef ég þarf á því að halda

* Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir * Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt * Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera * Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	* Ég fæ stuðning og hvatningu frá yfirstjórn fyrirtækisins * Stjórnendur fyrirtækisins sjá um að starfsfólk hafi möguleika til að þroska hæfileika sína * Stjórnendur fyrirtækisins virða starfsfólkið mikils * Ég ber fullt traust til stjórnenda fyrirtækisins * Það er skýrt til hvers stjórnendur fyrirtækisins ætlast til af mér * Hversu vel eða illa telur þú að þínum vinnustað/þinni starfsstöð sé stjórnað? * Á mínum vinnustað er starfsfólki hrósað þegar það stendur sig vel
Forgangsraða í þágu annarra * Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur * Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu eða umbun fyrir það sem hann gerir fyrir aðra * Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni	
Ábyrgðarskylda * Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna * Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum * Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum	Sjálfstæði í starfi * Mér finnst ég hafa góð tök á öllum þáttum starfs míns * Mér finnst ég hafa næga yfirsýn yfir alla þá þætti sem krafist er af mér í starfi * Markmiðin með starfi mínu eru skýr * Þegar á heildina er litið hef ég mikil áhrif á hvernig starfið mitt er unnið
Fyrirgefning * Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu * Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi * Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni	
Hugrekki * Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum	

* Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati
Falsleysi
* Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika
* Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig
* Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar
* Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst
Auðmýkt
* Yfirmaður minn lærir af gagnrýni
* Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum
* Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum
* Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra
* Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því
Ráðsmennska
* Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar
* Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn
* Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar

Eins og sjá má á töflu 3 eru þónokkrir þættir sem skilja mælikvarðana að enda snýr mælikvarði þjónandi forystu einungis að hegðun og viðhorfum stjórnenda. Fjórir flokkar á lista þjónandi forystu eiga engin sambærileg atriði á lista Fyrirtækis ársins en þeir eru: fyrirgefning, hugrekki, auðmýkt og ráðsmennska. Nokkrir þættir eru nokkuð sambærilegir hjá mælikvörðunum og leggja þeir báðir áherslu á eflingu og sjálfstæði starfsmanna og forgangsöðun yfirmanna í þágu annarra. Einnig má greina ákveðinn samhljóm hvað ábyrgðarskyldu starfsmanna snertir og falsleysi yfirmanna. Þættir í mælikvarða Fyrirtækis ársins sem eiga ekki við um

mælikvarða þjónandi forystu varða starfsanda, launakjör, vinnuskilyrði, sveigjanleika í vinnu, ánægju og stolt og ímynd fyrirtækis.

Samantekt

Eins og lesa má hér að framan hefur mikið verið skrifað um þjónandi forystu og margir fræðimenn sem lagt hafa sitt af mörkum til að styrkja stoðir þessarar hugmyndafræði. Margar rannsóknir hafa verið gerðar um þjónandi forystu innan fyrirtækja til að kanna tengsl hennar við líðan starfsmanna, reksturinn sjálfan og andrúmsloft á vinnustað. Megindlegar rannsóknir virðast þó vera í miklum meirihluta og ákveðin vöntun á eiginlegum rannsóknum sem byggja á viðtölum og reynslu viðmælenda.

Þá hafa ekki verið gerðar íslenskar rannsóknir á fyrirtækjum sem skara fram úr hvað ánægju og líðan starfsmanna á vinnustað varðar til að kanna áherslur stjórnenda og hvað það er í þeirra stjórnun sem skapar þennan árangur, hvað þá heldur hvort áherslur þeirra endurspegli þjónandi forystu. Aftur á móti er það mjög áhugavert að kanna áherslur svo árangursríkra fyrirtækja hvað ánægju starfsmanna snertir og hvernig stjórnendur þeirra nálgast starfsmenn sína og líta á hlutverk sitt. Það er ekki síður áhugavert að kanna hvort áherslur þeirra endurspegli þjónandi forystu þar sem hún leggur áherslu á hag starfsmanna og þjónustu við þá auk þess sem hún einkennist af ákveðinni framtíðarsýn, hugsjón og ábyrgð og innri styrk leiðtogans. Rannsóknin getur því haft fræðilegt gildi og sömuleiðis haft gildi fyrir stjórnendur fyrirtækja almennt sem gætu vel nýtt sér niðurstöður hennar og lært af henni hvernig ná má árangri í stjórnun hvað ánægju starfsmanna varðar. Með þessari rannsókn er því verið að bæta dýrmætri þekkingu um árangursríka stjórnun við þekkingargrunn sem niðurstöður bæði íslenskra og erlendra rannsókna hafa varpað ljósi á.

3. Aðferðafræði rannsóknar

Í þessum kafla verður aðferðafræði rannsóknarinnar útlistuð. Fjallað verður um hönnun rannsóknar og rannsóknaraðferðir. Greint verður frá framkvæmd rannsóknar, vali á þátttakendum og þátttakendur kynntir auk þess sem gagnasöfnun er lýst og hvernig greiningu gagna var háttað. Að síðustu verður lagt mat á réttmæti og áreiðanleika rannsóknarinnar og komið inná siðferðileg álitamál og stöðu rannsakanda.

Markmið rannsóknarinnar er að safna gögnum frá stjórnendum fyrirmyndarfyrirtækja hvað starfsánægju og viðhorf starfsfólks til fyrirtækisins varðar samkvæmt árlegri könnun VR. Leitast verður við að kanna hvaða áherslur í stjórnun skila mestum árangri hvað mannlega þætti snertir. Ennfremur er markmiðið að kannað hvort áherslur þessara stjórnenda endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá. Í rannsókninni verður leitað svara við eftirfarandi spurningum:

Hverjar eru áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“?

Endurspeglar þessar áherslur hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá?

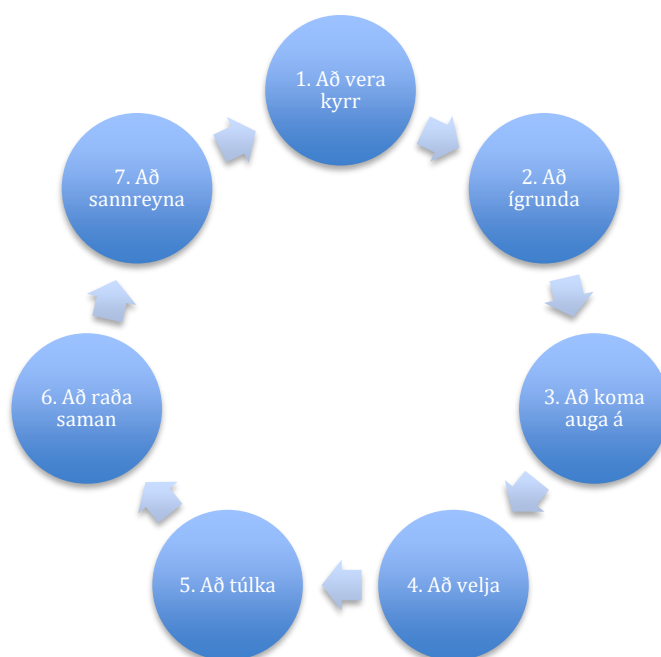
3.1. Hönnun rannsóknar

Áfanginn Þjónandi forysta var kenndur á fyrstu önn námsins og greip strax áhuga höfundar þessa rannsóknar. Áður en langt um leið var ljóst að lokaverkefni námsins yrði skrifað útfrá hugmyndafræði þjónandi forystu. Forysta fyrirtækja er afar mikilvæg fyrir allan framgang fyrirtækisins og er fyrirtækjamenning, samskipti á vinnustað, starfsánægja og margt annað sem stuðlar að góðu vinnuframlagi starfsmanna undir stjórnendum fyrirtækisins komið. Höfundi þótti því áhugavert að kanna hvernig góðir stjórnendur nálgast hlutverk sitt. Til þess að finna góða stjórnendur var nærri lagi að skoða niðurstöður könnunar VR um fyrirtæki ársins og sjá hvaða fyrirtæki voru ítrekað að fá bestu einkunn sinna starfsmanna og lenda í efstu sætunum.

Við hönnun rannsóknar varð rannsóknaraðferð fyrirbærafræðinnar fyrir valinu. Hugmyndafræði hennar felur í sér að skilja reynslu fólks og sjá lífið með

augum þátttakenda (Bruyn, 1966). Leitast er við að rannsaka ákveðið fyrirbæri sem í þessu tilfalli er stjórnun fyrirtækja út frá sjónarhóli fólks sem býr yfir tiltekinni reynslu og lýsa henni eins og hún er upplifuð (Merleau-Ponty, 1964). Rannsóknaraðferð fyrirbærafræðinnar getur veitt dýrmætar upplýsingar sem erfitt er að afla með öðrum hætti. Þátttakendur með þessari aðferð eru fáir og markmiðið með henni er ekki að alhæfa um niðurstöður heldur að dýpka skilning og auka þekkingu á rannsóknarefninu (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b).

Rannsóknarferli Vancouver-skólans var haft til hliðsjónar við vinnslu rannsóknarinnar þar sem farið er í gegnum nokkra vitræna þætti við hvert skref í gegnum allt rannsóknarferlið. Þessa þætti má sjá á mynd 3 en þeir eru: að vera kyrr, að ígrunda, að koma auga á, að velja, að túlka, að raða saman og að sannreyna (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b).



Mynd 2: Vitrænt vinnuferli Vancouver-skólans í fyrirbærafræði (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b, bls. 285).

3.1.1. Lýsing á rannsóknaraðferð og kostir hennar og gallar

Framkvæmd var eigindleg rannsókn með hálfopnum viðtölum og voru þau hljóðrituð. Eigindlegar rannsóknir miða að því að afla gagna um ákveðinn hóp manna við tilteknar aðstæður og hvernig hann leggur mat á, les úr og skynjar

umhverfi sitt. Rannsakandinn er þátttakandi í rannsóknarferlinu og eru niðurstöður gagnaöflunar þemu sem lýsa sameiginlegri upplifun eða reynslu mismunandi einstaklinga eða hópa (Bryman og Bell, 2007). Með eigindlegri rannsókn má fá meiri dýpt í svör viðmælenda og hægt er að kanna hlutina betur ofan í kjölinn (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Út frá eigindlegum rannsóknum er ekki hægt að alhæfa um niðurstöður en út frá þeim má álykta um svipaða útkomu hjá þeim sem fást við svipuð viðfangsefni eða aðstæður (Taylor og Bogdan, 1998).

Viðtöl geta gefið afar lýsandi rannsóknargögn auk þess sem fylgjast má með tjáningu þátttakandans. Að taka viðtöl hefur þó sínar takmarkanir þar sem þátttakendur njóta ekki nafnleyndar gagnvart rannsakanda (Sigríður Halldórsdóttir og Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Það kom hins vegar ekki að sök í þessari rannsókn þar sem enginn viðmælenda óskaði nafnleyndar. Annar ókostur eigindlegra rannsókna er hve úrvinnsla þeirra er tímafrek (Sigríður Halldórsdóttir og Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Langan tíma tekur að rita upp hvert viðtal, ígrunda efnið og þemagreina þau sem getur verið snúið.

Notuð voru hálf opin viðtöl þar sem spurningar voru að einhverju leyti ákveðnar fyrirfram en hægt að bæta við spurningum eftir því sem viðtal þróaðist. Þannig gat rannsakandi borið upp spurningar sem komu upp í huga hans meðan á viðtali stóð og kafað dýpra í viðfangsefnið. Með þessum hætti má kanna persónuleg viðhorf viðmælenda, upplifanir þeirra, reynslu og sérþekkingu á því sviði sem er til rannsóknar. Þannig má einnig laða fram upplýsingar sem annars myndu jafnvel ekki koma fram (Helga Jónsdóttir, 2013). Rannsakandi var opinn fyrir nýjum sjónarhornum í viðtölunum svo hið óvænta fengi sinn sess.

3.2. Framkvæmd rannsókna og aðgengi að gögnum

Fyrir framkvæmd rannsókna voru viðtalsspurningar samdar (sjá viðauka 1 og 2). Las rannsakandi vel um hugmyndafræði þjónandi forystu og áherslur hennar mótuðu spurningarnar í upphafi svo helstu þættir gætu komið fram í viðtölunum. Leitast var við að hafa spurningarnar opnar og sem allra minnst leiðandi. Það var gert til að spurningaramminn hefði ekki áhrif á svör viðmælenda og þeir fengju að tjá reynslu sína og þekkingu án þess að láta það trufla að svörin yrðu greind út frá þjónandi forystu. Til að bæta enn frekar gæði viðtalsrammans var ein spurning

færð eftir fyrstu þrjú viðtölin, þ.e. spurningin: „Hverjar myndir þú segja að væru þínar helstu áherslur í stjórnun?“ var færð úr tölftu spurningu í þá fjórðu svo að aðrar spurningar hefðu ekki áhrif á svör við þessari spurningu. Við framkvæmd viðtala er mikilvægt að rannsakandi sé meðvitaður um viðhorf sín og fyrirframgefna hugmyndir um viðfangsefnið og þarf hann að skerpa hæfileika sinn til að taka vel eftir í viðtölunum (Sigríður Halldórsdóttir, 2013a). Þetta hafði rannsakandi í huga í viðtölunum og reyndi að laða fram svör sem sýndu hvort áherslur viðmælenda endurspegluðu hugmyndir þjónandi forystu án þess að spyrja að því beinum orðum eða nota leiðandi spurningar.

3.2.1. Val þátttakenda rannsókna

Rannsóknin náði til stjórnenda fyrirtækja sem hlotið hafa titilinn „fyrirmyndarfyrirtæki VR“ á undanförunum árum. Þeir búa yfir reynslu sem tengist rannsóknarefninu og geta gefið margvíslegar upplýsingar um það afmarkaða efni sem hér er til umfjöllunar. Fyrir val á þátttakendum fór rannsakandi yfir lista fyrirmyndarfyrirtækja hjá VR 5 ár aftur í tímann og leitast var við að fá fulltrúa þeirra sem voru oftast en einu sinni í 10 efstu sætum listans. Einnig var litið til fyrirtækja sem tóku stórt stökk inn á listann til að varpa ljósi á hvort og þá hvaða breytingar gerðar voru í stjórnun til að ná slíkri framför hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins varðar. Valið var með þessum hætti til að fá sýn og reynslu þeirra stjórnenda sem hafa náð framúrskarandi árangri í ánægju starfsmanna og haldið honum til lengri tíma. Valdir voru stjórnendur úr öllum stærðarflokkum fyrirtækja en þó eru stór fyrirtæki í meirihluta. Notast var við tilgangsrúttak (e. purposive sampling) en þá eru viðmælendur valdir eftir því hversu vel þeir henta markmiði rannsóknarinnar og hafa persónulega þekkingu á því fyrirbæri sem rannsaka á (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Val viðmælenda hvers fyrirtækis var byggt á stöðu hans og reynslu innan fyrirtækisins sem stjórnanda en bakgrunnur eins og kyn, aldur eða menntun hafði ekki áhrif á valið.

Í flestum tilfellum var fyrst hringt í fyrirtækið og rætt við starfsmanna- eða mannauðsstjóra og hann upplýstur um rannsóknina. Því næst var erindið sent honum í tölvupósti (sjá viðauka 3) og hann beðinn um að koma því áfram til stjórnanda innan fyrirtækisins er væri góður fulltrúi þess í rannsókninni. Var það

gert þannig þar sem rannsakandi hafði engin tengsl inn í fyrirtækin og gat ekki ákvarðað hver yrði bestur í hlutverk viðmælanda. Þátttakandi var þá tilnefndur og valinn innan fyrirtækisins og rannsakanda tilkynnt um hver það væri sem kæmi í viðtalið áður en vitað væri meira um gerð rannsóknarinnar eða spurningar. Þeir starfsmannastjórar sem haft var samband við í upphafi sýndu verkefninu yfirleitt mikinn áhuga. Í tilfellum minnstu fyrirtækjanna var erindið sent beint til framkvæmdastjóra í tölvupósti án þess að hringt væri á undan því. Það var nokkuð auðsótt að fá þátttakendur í rannsóknina en hins vegar voru nokkrir sem ekki gátu gefið sér tíma í viðtal vegna anna og hélt leitin að viðmælendum þá áfram.

Eftir að þátttakendur voru fengnir var bókaður fundartími fyrir hvert viðtal sem öll voru tekin á vinnustað viðkomandi, semsagt í því fyrirtæki sem var til umfjöllunar. Í eigindlegum rannsóknum er lögð áhersla á dýpt í leit upplýsinga frekar en breidd og beinast þær frekar að færri en fleiri einstaklingum. Tekin voru viðtöl við sjö stjórnendur og eru þeir betur kynntir í kafla 3.2.2. Gagnasöfnun fór fram frá febrúar til maí 2016 og voru gögnin skráð og greind jafnóðum samkvæmt aðferð fyrirbærafræðinnar. Enginn þátttakenda óskaði nafnleyndar í tengslum við upplýsingasöfnun og úrvinnslu gagna í tengslum við rannsóknina.

3.2.2. Þátttakendur rannsóknar

Hér eru þátttakendur rannsóknar kynntir og greint stuttlega frá hverju fyrirtæki, starfsemi þess og fjölda starfsmanna en auk þess má sjá gengi þeirra í viðhorfskönnun VR síðastliðin ár. Þá er greint er frá nafni viðmælanda, menntun þeirra og stöðu. Taka skal fram að ekkert þessara fyrirtækja hefur þjónandi forystu í stefnu sinni og enginn viðmælanda talaði um að hann notaði hugmyndafræði þjónandi forystu í störfum sínum. Þó er vitað að Haraldur Línal, forstjóri Johan Rönning, hélt erindi á ráðstefnu um þjónandi forystu þar sem heiti erindis hans var: (Ó)meðvituð þjónandi forysta innan Johan Rönning (Þjónandi forysta, 2015).

Fyrirtækin sem hér um ræðir eiga það sameiginlegt að hafa oftar en einu sinni verið ofarlega á lista fyrirmyndarfyrirtækja hjá VR undanfarin ár. Fyrirtækin eru ólík að upplagi og stærð og tilheyrir starfsemi þeirra mismunandi starfsgreinum. Tafla 4 dregur þessar upplýsingar fram á einfaldan hátt.

Tafla 4: Þátttakendur rannsóknar.

Fyrirtæki	Viðmælendur	Starfstíll	Starfsemi fyrirtækis	Fjöldi starfsm.	Sæti í könnun VR síðastliðin 5 ár				
					2016	2015	2014	2013	2012
Opin kerfi	Elín Gränz	Framkvæmdastjóri mannauðssviðs	Upplýsingatækni - þjónusta og sala á tölvubúnaði	100	9	6	21	59	23
Öryggismiðstöðin	Reynir Valbergsson	Fjármálastjóri	Öryggisþjónusta	200	2	2	23	8	9
Sigurborg	Rannveig Sigfúsdóttir	Framkvæmdastjóri	Heildverslun með snyrtivörur	9		5	4	2	6
Johan Rønning	Haraldur Línal Pétursson	Forstjóri	Umboðs og heildverslun með rafmagnsvörur	70	1	1	1	1	1
Expectus	Anna Björk Bjarnadóttir	Framkvæmdastjóri	Ráðgjafafyrirtæki	23	1	2			
Nordic Visitor	Þóra Björk Þórhallsdóttir	Forstjóri	Sérhæfð ferðaskrifstofa	100	3	3	18		
Ormsson	Einar Þór Magnússon	Framkvæmdastjóri	Verslunarfyrirtæki	80	6	5	25	90	

Opin kerfi

Opin kerfi hf. er leiðandi fyrirtæki í upplýsingatækni og sérhæfir sig í sölu á tölvu- og samskiptabúnaði, ráðgjöf og innleiðingu lausna og veitir ýmsa þjónustu því tengt. Fyrirtækið var stofnað árið 1985 og hét upphaflega Hewlett-Packard sem var svo breytt í HP á Íslandi en árið 1995 var nafninu endanlega breytt í Opin kerfi. Aðsetur fyrirtækisins hefur frá upphafi verið að Höfðabakka 9 (Opin kerfi, e.d). Starfsmannafjöldi fyrirtækisins í dag er um 100 manns.

Viðmælandi í rannsókninni var Elín Gränz, framkvæmdastjóri mannauðs- og þjónustusviðs. Elín er viðskiptafræðingur að mennt með meistaragráðu í mannauðsstjórnun og hefur starfað hjá Opnum kerfum frá árinu 2006. Hún hefur áður sinnt starfi verkefnastjóra og gæðastjóra hjá fyrirtækinu en tók við sem mannauðsstjóri árið 2008 og hefur alltaf haft mikinn áhuga á mannauðsmálum. Þegar hún varð mannauðsstjóri fyrirtækisins tók hún starfsmannamálin föstum tökum, kortlagði stöðu mannauðsmála í fyrirtækinu og myndað skýra stefnu í þeim málum. Starfsmannamál fyrirtækisins höfðu verið í ákveðinni lægð sem áttu sér meðal annars skýringu í forstjóraskiptum, skipulagsbreytingum, uppsögnum og fleiru. Árið 2015 tóku Opin kerfi stórt stökk inná lista fyrirmyndarfyrirtækja VR og hafa þeir átt sæti á listanum í flokki stórra fyrirtækja síðastliðin tvö ár.

Öryggismiðstöð Íslands

Öryggismiðstöð Íslands hf. er þjónustufyrirtæki með heildarlausnir hvað varðar öryggis- og velferðarmál fyrir fyrirtæki og einstaklinga. Velferðarþáttur þjónustunnar snýr að sjúklingum og fötluðum þar sem fyrirtækið selur meðal annars hjólastóla og sjúkrarúm inná Landspítala og framkvæmir breytingar á bílum fyrir fatlaða. Öryggisþátturinn snýr að öryggisgæslu fyrir fyrirtæki og heimili og er vaktmiðstöðin starfrækt allan sólarhringinn. Þá er Öryggismiðstöðin stærst á sviði verðmætaflutninga innan lands og flytur verðmæti til útlanda en auk þess selur fyrirtækið verðmætaskápa og úrval öryggislausna þar sem vandað er til vöruframboðs. Fyrirtækið var stofnað árið 1995 og er fjöldi starfsmanna þess um 200 (Öryggismiðstöðin, e.d.). Dótturfyrirtæki Öryggismiðstöðvarinnar eru Öryggismiðstöð Norðurlands og 115 Security sem sinnir öryggisþjónustu fyrir verslanir. Heildarstarfsmannafjöldi samstæðunnar er um 300 manns.

Viðmælandi í rannsókninni var Reynir Valbergsson, framkvæmdastjóri fjármálasviðs. Hann er með meistaragráðu í viðskiptafræði / MBA-gráðu frá Edinborgarháskóla. Reynir hóf störf hjá Öryggismiðstöðinni árið 2006. Öryggismiðstöðin hefur ítrekað verið á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og hafa þeir verið í öðru sæti í flokki stórra fyrirtækja tvö síðustu ár.

Sigurborg

Sigurborg ehf. er heildverslun með snyrtivörur og hefur fyrirtækið umboð fyrir meðal annars snyrtivörumerkinn Sensai, Clarins og Dr. Bragi en Sensai er mest selda snyrtivörumerkið á Íslandi í dag. Fyrirtækið flytur inn sín vörumerki og dreifir þeim áfram til smásöluverslana hér á landi. Fyrirtækið var stofnað árið 1995 af Rannveigu Sigfúsdóttur auk móður hennar og systur en Rannveig er eini eigandi fyrirtækisins í dag. Starfsmenn fyrirtækisins eru um 9 talsins.

Viðmælandi í rannsókninni var Rannveig Sigfúsdóttir en hún er einnig framkvæmdastjóri Sigurborgar ehf. Rannveig er viðskiptafræðingur að mennt með meistaragráðu í viðskiptafræði. Sigurborg hefur ítrekað verið ofarlega á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár í flokki lítilla fyrirtækja.

Johan Rønning

Johan Rønning er umboðs- og heildverslun með rafbúnað og rafmagnsvörur og útvegar fyrirtækið alla þá hluti sem þarf frá því að virkjanir hafa framleitt rafmagn þar til ljósið kviknar á perunni. Fyrirtækið var stofnað ári 1933 af Norðmanninum Johan Rønning sem kom til Íslands árið 1921 til að vinna við Elliðaárvirkjun. Eftir stofnun þess varð fyrirtækið fljótlega eitt stærsta rafverktakafyrirtæki landsins en árið 1961 var rafverktakastarfsemi fyrirtækisins seld og rekstri fyrirtækisins breytt í það form sem starfsemin grundvallast á í dag. Fyrirtækinu var breytt í hlutafélag árið 1941. Starfsmenn fyrirtækisins í dag eru um 70 talsins (Johan Rønning, e.d.).

Viðmælandi í rannsókninni var Haraldur Líndal Pétursson, forstjóri Johan Rønning. Hann er menntaður í alþjóðamarkaðsfræði frá Tækniháskólanum og lauk á þessu ári Senior executive program í Bandaríkjunum en það nám snéri að stjórnun stærri fyrirtækja á alþjóðamælikvarða. Áður en hann hóf störf hjá Johan Rønning starfaði hann í tvö ár í ferðaþjónustu og þar áður í markaðsdeild Sjóvár með námi. Á yngri árum starfaði hann í fyrirtæki föður síns, Japis, sem var stærsti aðilinn á heimilistækjamarkaði í þá daga. Haraldur hóf störf hjá Johan Rønning árið 2004 sem þjónustustjóri en hefur auk þess starfað sem sölustjóri, staðgengill framkvæmdastjóra og framkvæmdastjóri fyrirtækisins áður en hann tók við sem forstjóri árið 2007. Johan Rønning hefur verið á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR síðastliðin 6 ár í flokki stórra fyrirtækja og þar af hefur það fimm sinnum verið í efsta sæti listans og hlotið nafnbótina fyrirtæki ársins.

Expectus

Expectus er ráðgjafafyrirtæki sem aðstoðar fyrirtæki og stofnanir við að auka árangur í starfsemi sinni. Tvær helstu stoðir fyrirtækisins eru annars vegar stjórnunarráðgjöf sem snýr að stjórnun, stefnumótun og innleiðingu á stefnu og hins vegar upplýsingatækniráðgjöf sem snýr að stjórnendaupplýsingum og samvinnulausnum (Expectus, e.d.). Expectus hóf starfsemi árið 2009. Fjórir upphaflegir stofnendur þess komu úr ráðgjafarheiminum bæði hvað varðar upplýsingatækniráðgjöf og stjórnunarráðgjöf og starfa þeir hjá fyrirtækinu enn í

dag. Expectus á tvö lítil dótturfyrirtæki, annars vegar ráðningarskrifstofu og hins vegar hugbúnaðarfyrirtæki. Fjöldi starfsmanna fyrirtækisins í dag er 23.

Viðmælandi í rannsókninni var Anna Björk Bjarnadóttir, framkvæmdastjóri Expectus. Hún er menntuð sem íþróttافرæðingur frá Ungverjalandi og Noregi. Einnig hefur hún menntað sig í markaðs og leiðtogafræðum og stundaði hún sérsniðið MBA nám á vegum TDC AS (áður Tele Danmark) í samvinnu við háskóla í Frakklandi og Bandaríkjunum. Anna Björk hefur gegnt stjórnunarstöðum meira og minna óslitið frá árinu 1999 mest í fjarskipta- og tæknigeiranum. Stýrði hún þjónustusviði hjá dótturfyrirtæki TDC í Noregi í 4 ár og árið 2004 hóf hún störf hjá Símanum sem forstöðumaður ýmissa eininga, næst varð hún framkvæmdastjóri einstaklingssviðs og síðar framkvæmdastjóri tæknisviðs. Anna Björk hefur starfað hjá Expectus frá árinu 2013 sem ráðgjafi en tók við sem framkvæmdastjóri fyrirtækisins 1. febrúar síðastliðinn. Expectus var í efsta sæti á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR árið 2016 og fékk því nafnbótina fyrirtæki ársins í flokki meðalstórra fyrirtækja. Þá var fyrirtækið í öðru sæti listans árið 2015.

Nordic Visitor

Nordic Visitor er sérhæfð ferðaskrifstofa sem býður viðskiptavinum sínum uppá einstaka og ógleymanlega upplifun á norðlægum slóðum (Nordic Visitor, e.d.). Stærsta svið fyrirtækisins er sala einstaklingsferða til Íslands en Ísland er lang stærsti áfangastaðurinn og er það svið starfrækt í höfuðstöðvum fyrirtækisins í Reykjavík. Þá er einnig starfrækt fyrirtækjasvið sem selur hópaferðir, hvataferðir og viðburðatengda þjónustu til erlendra fyrirtækja og ferðaskrifstofa. Nordic Visitor sérhæfir sig einnig í sölu einstaklingsferða til annarra Norðurlanda og er með starfsstöð í Svíþjóð. Þá er nýjasta starfsstöð fyrirtækisins í Skotlandi en fyrirtækið hóf á þessu ári sölu einstaklingsferða til Skotlands. Fyrirtækið var stofnað árið 2002 þegar Ásberg Jónsson einn af aðaleigendum þess í dag ásamt Pálma Jónssyni stofnuðu einkarekna upplýsingamiðstöð og hjólaleigu í miðbæ Reykjavíkur sem vatt svo uppá sig (Nordic Visitor, e.d.).

Viðmælandi í rannsókninni var Þóra Björk Þórhallsdóttir, forstjóri Nordic Visitor. Hún er með BS-gráðu í ferðamálafræðum en hefur auk þess tekið ýmis stjórnunarnámskeið. Hún var ráðin til Nordic Visitor árið 2008 til að stofna

hópadeild sem í dag er fyrirtækjasviðið og hefur hún gegnt nokkrum hlutverkum innan fyrirtækisins síðan. Þóra Björk tók við sem forstjóri Nordic Visitor í mars 2015 þegar þáverandi forstjóri Ásberg Jónsson fluttist tímabundið til Danmerkur en hann mun sinna stjórnarformennsku ásamt öðru í framtíðinni. Þóra Björk var fimmti starfsmaðurinn sem ráðinn var hér á landi en í dag telja starfsmenn rúmlega eitt hundrað svo fyrirtækið hefur farið ört vaxandi síðastliðin ár. Nordic Visitor hefur verið í þriðja sæti á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR tvö síðustu ár í flokki stórra fyrirtækja.

Ormsson

Ormsson ehf. er verslunarfyrirtæki sem byggir á innflutningi, heildsölu og smásölu. Fjórar helstu stoðir fyrirtækisins eru vörumerkin AEG en umboð fyrir AEG hafa þeir haft frá árinu 1923, Samsung, HTH innréttingar og Bang og Olufsen-verslun sem opnuð var árið 2015. Fyrirtækið býður uppá ýmislegt til heimilisins svo sem innréttingar, heimilistæki, sjónvörp, hljómtæki og fleira. Fyrirtækið á fimm verslanir út um landið. Allar vörur sínar flytja þeir inn sjálfir og eru dreifingaraðilar sinna vörumerkja á Íslandi. Ormsson sem upphaflega hét Bræðurnir Ormsson var stofnað árið 1922 og var í eigu sömu fjölskyldunnar til ársins 2004 (Ormsson, e.d.). Starfsmenn fyrirtækisins í dag eru á bilinu 70 til 80 talsins.

Viðmælandi í rannsókninni var Einar Þór Magnússon, framkvæmdastjóri Ormsson og annar eigandi fyrirtækisins frá árinu 2008. Hann útskrifaðist úr viðskiptafræði frá Háskóla Íslands árið 1994 og í framhaldi af því sinnti hann sölu- og markaðsstarfi hjá Sláturfélagi Suðurlands. Á sínum tíma starfaði hann í fjármáladeild Skífunnar og þar á eftir við fjármálastjórn hjá fyrirtæki sem rak útgerð í Rússlandi og Portúgal. Loks starfaði hann í Búnaðarbanka Íslands þegar hann var einkavæddur en stoppaði stutt við þar. Einar Þór hóf störf hjá Ormsson sem fjármálastjóri árið 2003 og hefur starfað þar meira og minna síðan. Hann tók við sem framkvæmdastjóri í lok árs 2013 þegar þáverandi framkvæmdastjóri og hinn eigandi fyrirtækisins ákvað að draga sig í hlé vegna aldurs. Ormsson hefur verið á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR síðustu tvö ár í flokki stórra fyrirtækja en árið 2015 tók fyrirtækið stórt stökk upp listann.

3.3. Greining gagna

Hvert viðtal var hljóðritað og síðan ritað upp orðrétt. Eftir það hófst formleg greining á rannsóknargögnum og var til þess notuð kóðun og þemagreining. Ritaði textinn var lesinn þrisvar sinnum yfir til að fá góða heildarmynd af hverju viðtali og reynslu viðmælanda án þess að merkja við það á nokkurn hátt. Þá var gerð önnur yfirferð á texta og merkt við það sem var mikilvægt og kom efninu sérstaklega við og var það gert með því að lita textann mismunandi litum eftir efni. Textinn var flokkaður eftir litum og hverjum þeirra gefið heiti sem kallast að kóða (e. coding) (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b) og dregin fram ákveðin þemu sem voru lýsandi fyrir viðfangsefnið. Þannig var hvert viðtal þemagreint.

Rannsakandi reyndi að átta sig á heildarmynd af reynslu hvers viðmælanda. Textanum var raðað saman eftir litum og leitast við að finna meginhugtök sem lýsa áherslum viðmælanda. Textinn var því næst ritaður upp í samræmi við flokkun texta og gerð á honum samantekt þar sem öll meginatriði komu fram en annað óviðkomandi skilið frá. Sú samantekt var send hverjum viðmælanda til staðfestingar og þeir beðnir að koma með athugasemdir ef þeir hefðu þær. Engin athugasemd var gerð við textann. Þessu næst reyndi rannsakandi að átta sig á og þróa heildarmynd úr öllum viðtölunum. Fundinn var rauður þráður í gegnum þau öll með því að lesa þau vel yfir, ígrunda og raða texta saman eftir þemum og undirþemum.

Að lokum voru niðurstöður fengnar og þær bornar saman við ritaða textann til að gæta að samræmi á milli rannsóknargagna og niðurstaðna og að gæta þess að öll þemu kæmu fram. Var hverjum kafla í niðurstöðum gefið heiti sem tengdust viðkomandi yfirþema og fengu undirkaflar heiti sem tengdust viðkomandi undirþema og eru lýsandi fyrir niðurstöðurnar. Niðurstöðurnar voru loks skrifaðar upp. Textinn sem hafði verið þemagreindur og flokkaður úr öllum viðtölum var prentaður út. Hann var klipptur niður og honum raðað saman eftir hverju yfirþema og undirþema og ritaður upp inn í niðurstöðukafla. Höfundur leitaðist við að vera nákvæmur í sinni rannsóknarvinnu þar sem nákvæmni og færni rannsakandans skiptir meginmáli fyrir gæði rannsókna af þessu tagi

(Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Gætt var að því að raddir allra viðmælanda fengju að koma fram þannig að reynsla allra skini í gegn.

3.4. Réttmæti og áreiðanleiki rannsókna

Hugtakið réttmæti í eigindlegum rannsóknum vísar til trúverðugleika rannsóknarinnar og er trúverðugleiki mælikvarði á sannleiksgildi eigindlegra rannsókna (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Gagnasöfnun og úrvinnsla gagna er afar mikilvæg og þarf lesandi skýrslunnar að geta gengið út frá því að rannsakandi hafi leitast við af öllum mætti að fanga viðfangsefnið út frá sem víðtækustu sjónarhorni. Réttmæti í slíkum rannsóknum er því að miklu leyti falið í gæðum vinnunnar í gegnum allt rannsóknarferlið, svo sem afmörkun rannsókna, mótun rannsóknarspurningar, gagnasöfnuninni, skráningu gagna og greiningu og að síðustu niðurstöðum og skýrslugerð (Kvale, 1996).

Þeir þátttakendur sem urðu fyrir valinu búa yfir víðtækri þekkingu og reynslu af stjórnun fyrirtækja auk þess sem fyrirtæki þeirra hafa ítrekað komist á lista VR um fyrirmyndarfyrirtæki. Frásögn þeirra er því trúverðug og endurspeglar úrtakið fyrirmyndarfyrirtæki eins og best verður að mati rannsakanda. Rannsakanda var kunnugt um þá hættu sem þekkt er að telja viðmælanda gagnslausan ef frásögn hans samræmist ekki frásögnum annarra viðmælanda. Rannsakandi var hins vegar meðvitaður um hversu margbreytileiki getur reynst mikilvægur í mannlegri reynslu og leitaðist við að fanga viðfangsefnið út frá víðu sjónarhorni og stuðla að því að sem flestar hliðar þess fengju að heyrast (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013). Eftir úrvinnslu hvers viðtals var efni þess sent þátttakanda til að fá staðfestingu á að frásögn hans var rétt skilin og til að tryggja að gagnagreining sé sannarlega byggð á rannsóknargögnum (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Vinnubrögð rannsakandans og hugmyndasköpun segja til um gæði eigindlegra rannsókna. Nákvæmni og vandað handverk er mikilvægur og stór þáttur í rannsókninni en aðrir mikilvægir þættir snúa að þekkingu á fræðunum, innsæi í rannsóknarefnið, opnum huga og sveigjanleika (Kvale, 1996). Í eigindlegum rannsóknum er rannsakandinn nokkurs konar mælitæki þar sem reynsla hans og fræðasýn hefur áhrif á heildarmyndina (Tesch, 1990).

Rannsakandi þekkti til þjónandi forystu úr samnefndum námsáfanga sem hann sat þremur mánuðum fyrir upphaf rannsóknar. Áður en spurningarammi var saminn kynnti rannsakandi sér þó hugmyndafræði þjónandi forystu enn betur með því að kafa ofan í námsefnið. Í upphafi við framkvæmd rannsóknar bjó rannsakandi ekki yfir mikilli reynslu af eigindlegum rannsóknum en las sér vel til um þær og einnig um rannsóknaraðferðir fyrirbærafræðinnar áður en viðtöl voru tekin.

Rannsakandi gerir sér grein fyrir því hversu vönduð vinnubrögð og góður undirbúningur fyrir viðtöl skipta miklu máli og ekki síður við eftirvinnslu viðtala. Með góðri leiðsögn og ráðleggingum frá leiðbeinanda sem er reyndur rannsakandi var tekist á við verkefnið með jákvæðum og opnum huga. Rannsakandi var meðvitaður um mikilvægi þess að setja fyrirfram ákveðnar hugmyndir til hliðar í gegnum alla vinnsluna og var opinn fyrir því sem þátttakendur höfðu að segja. Vinnubrögð voru vönduð eins og frekast var unnt til að auka gæði rannsóknarinnar eins og kostur var. Markmiðið var að rannsóknin og niðurstöður hennar yrðu öðrum til gagns og þeim skiljanlegar sem þekkja ekki vel til.

3.5. Staða rannsakanda innan rannsóknar og siðferðileg álitamál

Þekking höfundar á viðfangsefni rannsóknar er helst fengin frá kennslu í áfanganum „Þjónandi forystu“ við Háskólann á Bifröst og lestri kennsluefnis og ritrýndra greina tengdar því. Höfundur hefur ekki starfað sem stjórnandi og býr því ekki yfir reynslu á því sviði. Það gæti talist bæði kostur og galli fyrir rannsóknina. Gallinn er helstur sá að innsýn inní verkefni og áskoranir stjórnenda er takmörkuð og gæti það komið niður á gæðum viðtalsspurninga sem ekki eru fyrirfram ákveðnar. Kosturinn er hins vegar sá að höfundur hefur þá jafnvel ekki mótað sér eins skýra afstöðu til verkefnisins og huganlegra niðurstaðna. Það gæti stuðlað að meiri hlutleysi í greiningu gagna og niðurstöðum. Engu að síður hefur höfundur reynslu af slæmum stjórnendum sem haft hafa neikvæð áhrif á vinnustað sinn og þekkir af eigin raun mikilvægi góðra stjórnenda.

Viðfangsefnið er höfundi afar áhugavert og honum hugleikið og er hann því meðvitaður um að ógerlegt er að gæta fullkomins hlutleysis. Þá sýna flestar

niðurstöður rannsókna á þjónandi forystu fylgni á milli hennar og starfsánægju og má búast við því að stjórnun fyrirmyndarfyrirtækja einkennist af þjónandi forystu. Reynt verður hins vegar að lágmarka áhrif sem fyrirfram gefnar skoðanir og viðhorf gætu hugsanlega haft á rannsóknina og hvernig ályktað verður útfrá henni.

Höfundur hefur engra hagsmuna að gæta af rannsókn þessari og hagsmunatengsl hans sem rannsakanda eru engin. Hann hefur engin tengsl við þátttakendur rannsóknar og þekkir ekki til þeirra fyrir framkvæmd viðtala. Þá hefur rannsakandi ekki tengsl inni þau fyrirtæki þar sem þátttakendur starfa hvorki við eigendur né annað starfsfólk.

Áður en viðtöl voru tekin fengu viðmælendur í hendur undirritað kynningarbréf þar sem meðal annars markmið rannsóknarinnar var kynnt en þess gætt að orðalagið væri þannig að hugtakið „þjónandi forysta“ kæmi þar ekki fram til að draga úr líkum á að það hefði áhrif á viðbrögð og orð viðmælenda. Gáfu þátttakendur upplýst samþykki um þátttöku og að höfundur fengi leyfi til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það (sjá viðauka 4). Það er leið höfundar til að lýsa yfir áformum sínum á heiðarlegan hátt (Sigurður Kristinsson, 2013). Væri þess óskað af þátttakendum hefði nafnleynd þeirra verið að fullu tryggð og hvorki stuðst við raunverulegt nafn þeirra né fyrirtækisins sem þeir starfa hjá í eftirvinnslu gagna en enginn þátttakenda óskaði þess. Viðmælendum var kunnugt um að þeim var heimilt að draga framlag sitt til baka á hvaða tímapunkti sem var sem og að neita að svara spurningum án frekari skýringa en til þess kom þó ekki.

Trúnaður við þátttakendur verður haldinn og munu hljóðritanir viðtala og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og ekki notuð nema í þeim tilgangi sem lýst er í kynningarbréfi. Þá mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að gögnum nema þess sé krafist samkvæmt lögum.

4. Niðurstöður

Í niðurstöðum er leitast við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum sem settar voru fram í upphafi:

Hverjar eru áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“?

Endurspeglar þessar áherslur hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá?

Þess skal getið að enginn viðmælenda nefndi að hann notaði hugmyndafræði þjónandi forystu í störfum sínum eins og fram kemur í kafla 3.2.2. um þátttakendur rannsóknar.

Við greiningu rannsóknargagna var notast við þemagreiningu og með gagnrýnum hætti gætt að samræmi á milli niðurstaðna og ritaðra samræðna. Lögð var áhersla á að hafa textann margradð þannig að reynsla hvers og eins viðmælenda fái að koma fram (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b). Úrvinnsla gagna leiddi af sér þrjú meginþemu sem endurspeglar megináherslur í orðum viðmælenda. Þau eru: Þáttur stjórnenda; Hagur starfsmanna; Umhverfið á vinnustað og samfélagsleg ábyrgð. Hvert meginþema fyrir sig hefur nokkur undirþemu sem eru lýsandi fyrir niðurstöðurnar og endurspeglar orð viðmælenda. Niðurstöðum er stillt upp í töflu 5 hér fyrir neðan.

Tafla 5: Meginþemu og undirþemu niðurstaðna.

Meginþemu	Undirþemu
Þema I Þáttur stjórnenda	Hæfi og hlutverk stjórnenda Upplýsingagjöf og framtíðarsýn Auðmýkt og sjálfsstyrking
Þema II Hagur starfsmanna	Jafningjagrunnur Hlustun og traust —→ Opin samskipti og samkennd Sjálfstæði og starfsþróun Viðhorf starfsmanna
Þema III Umhverfið á vinnustað og samfélagsleg ábyrgð	Aðbúnaður og líðan starfsmanna Samfélagsleg ábyrgð

Í umfjöllun eru viðtöl við viðmælendur dregin saman og ýmist greint frá svörum viðmælenda eða vitnað beint og orðrétt í þá. Þegar um beinar tilvitnanir er að ræða eru þær innan gæsalappa eða inndregnar frá spássíu en það fer eftir

lengd þeirra. Viðmælendur í þessari rannsókn gegna stöðu stjórnenda innan fyrirtækjanna sem um ræðir og þess vegna er talað um þá sem stjórnendur hér á eftir.

Eins og fram kom í kaflanum hér að framan voru viðmælendur sjö talsins en þeir voru: Elín Gränz, framkvæmdastjóri mannauðssviðs Opinna kerfa; Reynir Valbergsson, fjármálastjóri Öryggismiðstöðvarinnar; Rannveig Sigfúsdóttir, framkvæmdastjóri Sigurborgar; Haraldur Líndal Pétursson, forstjóri Johan Rönning; Anna Björk Bjarnadóttir, framkvæmdastjóri Expectus; Þóra Björk Þórhallsdóttir, forstjóri Nordic Visitor og Einar Þór Magnússon, framkvæmdastjóri Ormsson.

4.1. Þáttur stjórnenda

Fyrsta þema sem var greint snýr aðallega að stjórnendum sjálfum og þeirra þætti í samspili stjórnenda og starfsmanna til að skapa góðan vinnustað og stuðla að fyrirmyndarfyrirtæki. Þessi þáttur hefur þrjú undirþemu sem öll lýsa áherslum viðmælenda hvað góða stjórnendur snertir. Fjallað er um stjórnendahæfi og mikilvægi þess að stjórnendur séu starfi sínu vaxnir. Viðmælendur lýstu því hvernig þeir líta á hlutverk stjórnenda og hvaða eiginleika þeir telja nauðsynlega fyrir góðan stjórnanda. Greint er frá mikilvægi þess að stjórnendur upplýsi starfsmenn og viðhafi gagnsæi í störfum sínum, þeir hafi skýra framtíðarsýn og miðli henni til starfsmanna. Þá er fjallað um auðmýkt stjórnenda og að þeir þurfi að vera mannlegir og viðurkenna veikleika sína en auk þess greina viðmælendur frá því hvað þeir geri helst til að styrkja sjálfa sig og efla sem stjórnendur. Næstu kaflar fjalla nánar um hvert undirþema.

4.1.1. Hæfi og hlutverk stjórnenda

Þegar rætt var við viðmælendur um hlutverk og eiginleika góðra stjórnenda höfðu nokkrir þeirra orð á því að stjórnendur hafi mikil áhrif á vinnustaðinn og því mikils vert að þeir séu hæfir til að gegna stöðu stjórnandans og sinna margþættu hlutverki hans. Hér lýsa viðmælendur hvaða afleiðingar slæm stjórnun getur haft

og hvað gert er til að bæta stjórnun í þeirra fyrirtæki auk þess sem þeir tilgreina hvað felst í hlutverki stjórnenda.

Elín Gränz hjá Opnum kerfum talaði um mikilvægi stjórnenda og að stöðugt þurfi að gæta þess að þeir séu starfi sínu vaxnir og því fylgt eftir með reglubundnum hætti. Hún nefnir að margar rannsóknir hafi sýnt að ein helsta ástæða þess að starfsmenn segja upp störfum er næsti yfirmaður. Ef starfsmenn séu ósáttir við næsta yfirmann en segja ekki upp starfi sínu komi það niður á vinnuframlagi þeirra, þeir verði skapstyggari og vinni ekki eins vel í hópi. Óánægja með næsta yfirmann hafi þannig margföldunaráhrif. Það sem stjórnendur þurfa fyrst og fremst að gera er að þjálfa starfsmenn og rækta fólkið sitt að sögn Elínar, það er eins og að rækta garðinn í sínu eigin lífi. Elín segir:

[...] þetta kemur alltaf niður á það sama "stjórnendahæfi". Ef þú ert með lélegan stjórnanda þá fer fólk hvort sem fyrirtækið er gott eða ekki en ef þú ert með frábæran stjórnanda þá er fólk oft áfram hvort sem fyrirtækið er gott eða slæmt.

Að sögn Elínar hafði staðan í mannauðsmálum Opinna kerfa verið í lægð um ákveðið tímabil af ýmsum orsökum og til að bæta starfsandann og ánægju starfsmanna var sett fram aðgerðaráætlun sem fólst meðal annars í því að mæta þörfum starfsmanna. Aðgerðirnar voru af ýmsum toga en þar á meðal voru stjórnendur eflir með markvissum og mælanlegum hætti. Gerð var greining á því sem vel var gert og því sem betur mátti fara. Voru stjórnendur sendir til markþjálfara til að fá stuðning við að framkvæma þær breytingar sem ákveðnar höfðu verið. Hafði þetta mikil áhrif og mælir Elín hiklaust með því. Þá segir hún ekki hægt að verðmeta hversu dýrmætt það er fyrir alla heild fyrirtækisins þegar stjórnendur bæta stjórnun sína. Þóra Björk talar einnig um að stjórnendur innan Nordic Visitor fari í markþjálfun og fái ráðgjöf og stuðning frá fagaðilum til að bæta þá sem stjórnendur.

Anna Björk hjá Expectus hefur verið stjórnandi í 20 ár og talaði um að hún hefði þurft ákveðna þjálfun til að verða betri stjórnandi og til að láta ekki stjórnsemi hafa áhrif á stjórnun sína. Segir hún:

Málið er að ég er aðeins og mikil controlfreak sjálf en reyni að láta það ekki hafa áhrif á stjórnunina. Það er bara líka ákveðin þjálfun og ég hef

í gegnum árin farið frá því að vera controlfreak yfir í að vera delegerandi stjórnandi [fela öðrum verkefnin – innskot höfundar] sem er gríðarlega mikilvægt. Það er bara ákveðin þjálfun sem þurfti til. En það er gríðarlega mikilvægt að treysta fólki.

Álagið á stjórnendur Öryggismiðstöðvarinnar hefur aukist verulega samfara vexti fyrirtækisins og fjölgun starfsmanna auk þess sem þar hafa verið gerðar miklar breytingar að sögn Reynis Valbergssonar. Til að mæta því var deildarstjórum fyrirtækisins fjölgað og leiddi það af sér betri stjórnun og hafa starfsmenn meiri tilfinningu fyrir því að hugsað sé vel um þá. Haraldur Líndal hjá Johan Rönning talar einnig um mikilvægi góðs stjórnanda, hann er alinn upp í fjölskyldufyrirtæki og talar um föður sinn sem sína bestu fyrirmynd hvað það varðar. Hann hefur í gegnum tíðina horft uppá hvernig slæmir stjórnendur geta haft neikvæð áhrif á fólkið sitt og hefur það verið honum ákveðinn lærdómur: „Hvernig geturðu verið með frábært fólk sem verður ömurlegt fólk vegna þess að stjórnandinn er svo lélegur?“ Þá sagði hann mannauðsmál hafa breyst í gegnum tíðina og í dag þurfi góður mannauðssjóri að vera sveigjanlegur og aðlaga sig nútímaþörfum. Þó svo auðvitað þurfi að halda vel utan um hlutina skal varast að festa sig of mikið í ferlum að sögn Haraldar.

Viðmælendur voru sammála um að hlutverk stjórnenda væri margþætt en lögðu þó áherslu á nokkra þætti umfram aðra. Reynir leggur áherslu á að vera fastur fyrir og alltaf til staðar en þvælast samt ekki of mikið fyrir. Ef ólíkar skoðanir stangast á í starfsmannaheildinni er það hann sem ræður og þarf að taka ákvörðun og er hann fljótur að því að hans sögn. Reynir segir:

Fyrir mér hefur stjórnandinn bara eitt hlutverk að sjá til þess að vera ekki fyrir þeim sem eru að vinna og þeir sem eru undir honum hafi skýr hlutverk. [...]Það er auðvitað stjórnandans að raða fólki hverju sinni í stöður sem maður telur að séu bestu kandidatarinnir í hvert og eitt skipti.

Þá segir hann stjórnendur þurfa að svara starfsmönnum þegar þeir leita til hans, þeir þurfi að nota uppbyggilega gagnrýni og leiða fram lausnir á verkefnum. Rannveig Sigfúsdóttir hjá Sigurborgu er á sama máli og segir stjórnandann þurfa að hafa verkefnin skýr og geta laðað fram það besta frá hverjum starfsmanni.

Reynir segir það einnig mikilvægt að vera með rétt starfsfólk á réttum stöðum og segir hann:

Aðalatriðið er að vera með rétt starfsfólk á réttum stöðum. Við höfum lagt mikla áherslu á að fólk sé að vinna þá vinnu sem það ræður við, þá er svo lítið mál að stjórna. Þá ertu bara með rétt fólk í verkefnunum, það stýrir sér sjálft og þá þarf voða litlar leiðbeiningar.

Einar Már hjá Ormsson nefnir einnig að stjórnandi eigi að veita leiðsögn og vinna með sínu fólki. Hann þurfi að leggja línurnar og taka ákvarðanir og gæta þess að allir stefni í sömu átt. Komi upp mismunandi skilningur á hlutunum þurfi stjórnandinn að greiða úr því þannig að allir hafi sama skilning.

Anna Björk segir það hlutverk stjórnandans að endurskoða markmið fyrirtækisins, móta stefnu og fylgjast með þróun á markaðnum og bregðast við breytingum þar. Einnig nefnir hún mikilvægi þess að starfsfólk geti unnið sína vinnu og sinnt sinni sérþekkingu og því þurfi stjórnandinn að hafa góða yfirsýn, halda utan um starfsemina og sjá til þess að upplýsingar skili sér alla leið. Hún segir stjórnun vera þjónustuhlutverk og að það sé stjórnandans að:

[...] hjálpa fólki þannig að umhverfið sé rétt til þess að það geti náð árangri í sínum störfum [...] stilla umhverfinu og vinnumöguleikum rétt upp. Ég vil leggja mitt af mörkum til þess að fólk geti náð árangri í því sem það þarf að gera.

Að sögn Rannveigar þarf góður yfirmaður að vera góður leiðtogi þannig að starfsfólkið vilji vinna með honum. Ekki eigi að stýra fólki til að gera hlutina heldur þarf það að langa til að vera með og fylgja leiðtoga sínum. Til að veita forystu þarf viðkomandi að vera jákvæður og bjartsýnn og hafa gaman að því sem hann gerir. Þá segir Rannveig það einnig mikilvægt að breyta til og hrista upp í hlutunum svo menn festist ekki í sama farinu jafnvel eftir mörg ár í sama starfi. Þannig er yfirmaður meira tilbúinn að hvetja og örva sitt starfsfólk og fá nýjar hugmyndir. Þá þarf góður stjórnandi að vera opinn fyrir öðru fólki, vera mannþekkjari og átta sig vel á styrkleikum og veikleikum fólks. Þannig getur hann betur ýtt undir góða eiginleika þeirra, nýtt betur starfsfólk sitt og náð meiri árangri.

Elín lítur á hlutverk stjórnandans eins og þjálfara sem alltaf þarf að hafa besta liðið á vellinum. Ef menn þjálfu ekki fólkið sitt þá nær það ekki árangri. Hann

þarf að vera sanngjarn en líka ákveðinn. Stjórnandinn þarf að hafa áhuga á starfsfólki sínu og kunna að hlusta. Það mun skila sér margfalt að sögn Elínar. Hún segir:

Stjórnandi þarf auk þess að byggja upp fólkið sitt og lyfta því upp. Hugsa má fólkið eins og verðbréf, hann þarf að auka virði þeirra. Því verðmeira sem fólkið er því meiri árangri nærðu. Því betur sem þú styður fólkið þitt því meira lyftist það upp og þannig lyftist stjórnandinn upp með því.

Flestir viðmælendur töluðu um mikilvægi þess að stjórnandi sé fastur fyrir og beiti aga þegar þess þarf en sé um leið sanngjarn og gefi ákveðið frelsi. Þóra Björk sagði hann þurfa að meta aðstæður hverju sinni. Stundum þurfi hann að hlusta, stundum að tala, stundum að stýra og stundum að styðja. Þóra Björk og Rannveig töluðu einnig um að stjórnandi þyrfti að vera jákvæður og bjartsýnn, eiga opin samskipti og sýna samkennd.

Ljóst er að stjórnendur þurfa að vera hæfir til að gegna sinni stöðu þar sem áhrif þeirra á vinnustaðinn eru mikil. Standi þeir ekki undir þeirri ábyrgð sem stjórnunarstöðu fylgir geti það haft neikvæð áhrif á rekstur fyrirtækisins. Þá er hlutverk stjórnenda margþætt og stundum flókið. Flestir viðmælendur sögðu það meðal annars felast í að veita leiðsögn en gefa ákveðið sjálfstæði og frelsi til athafna og gera öðrum kleift að sinna vinnunni sinni og ná árangri. Þegar allt er tekið saman þurfa þeir að bera hag sinna starfsmanna fyrir brjósti.

4.1.2. Upplýsingagjöf og framtíðarsýn

Í samtölum við viðmælendur lögðu nokkrir þeirra áherslu á skýr skilaboð stjórnenda til starfsmanna, góða upplýsingagjöf og gagnsæi í starfsemi fyrirtækisins. Einnig nefndu viðmælendur mikilvægi þess að stjórnendur hafi skýra sýn og að fyrirtæki þeirra hafi ákveðinn tilgang og markmið til framtíðar. Í þessum kafla er þeim þáttum betur lýst.

Þóra Björk sagði upplýsingagjöf vera eina af helstu áherslum innan Nordic Visitor og er hún í stöðugri vinnslu innan fyrirtækisins.

Virk upplýsingagjöf er afar mikilvæg. Að halda góðri upplýsingagjöf til starfsfólks er stöðugt í vinnslu innan fyrirtækisins og það gengur í báðar áttir. Þau veita okkur endurgjöf og upplýsingar og við þeim. Þetta er ekki bara í aðra áttina.

Haraldur var á sama máli og sagði að gerðar hefðu verið miklar úrbætur varðandi upplýsingagjöf til starfsmanna hjá Johan Rönning. Í dag væri því þannig háttað að starfsmenn vissu nákvæmlega hvað væri að gerast í fyrirtækinu, þeir þekktu til dæmis sölutölur og markaðsaðgerðir og væru vel upplýstir um það sem væri framundan hjá fyrirtækinu. Einnig nefndu þau bæði mikilvægi þess að stjórnendur gæfu skýr skilaboð þannig að sameiginlegur skilningur væri á ábyrgð verkefna og eftirfylgni. Haraldur sagði:

Óskýr skilaboð eru bara það versta... ekki það að við séum í hernaði en ef þú sendir vopnadeildirnar eða menn út í stríð og þeir vita ekki hvað þeir eiga að gera eða hvað er ætlast til af þeim þá náttúrulega bara sálðrast það upp og verður ekki að neinu.

Innan Expectus er einnig lögð mikil áhersla á upplýsingagjöf og gagnsæi að sögn Önnu Bjarkar. Hver og einn starfsmaður hefur aðgang að upplýsingum er varða meðal annars fjárhag fyrirtækisins og getur fylgst með í hvað fjármunum er eytt. Í gagnsæu umhverfi þar sem fólk hefur allar upplýsingar og veit hvernig reksturinn gengur þá tekur það ábyrgar ákvarðanir. Hún segir sínar helstu áherslur vera gagnsæi og heiðarleiki.

Viðmælendur nefndu einnig mikilvægi þess að stjórnendur hafi skýra sýn til framtíðar. Hjá Expectus vinnur fólk við ráðgjöf varðandi stefnumótun og beita þau að sjálfsögðu sömu ráðum innan síns fyrirtækis að sögn Önnu Bjarkar. Hún segir:

Við þurfum alltaf að hafa okkar skýru stefnu þannig að fólk hérna viti alltaf hvert við erum að fara [...] það má ekki vera neinn vafi á hvert er okkar hlutverk og tilgangur eða hvaða árangri við ætlum að ná. Það í sjálfu sér er bara hvati til þess að allir vilji fara í vinnuna á morgnana. Ég veit hvert hlutverk mitt er, ég veit hvað við erum að gera og til hvers.

Einnig segir Anna Björk þau fylgja skýrri aðferðafræði við innleiðingu stefnu. Hvert einasta teymi setur sér skýr markmið og hver einstaklingur setur sér sínar

skuldbindingar í hverri viku. Hver og einn metur hvað hann þurfi að gera til að hreyfa við mælikvörðum fyrirtækisins.

Að sögn Einars er það hann sem leggur megin línurnar til framtíðar en deildarstjórar fyrirtækisins setja markmið og áætlanir fyrir sínar starfsstöðvar í samráði við sína starfsmenn. Þegar áætlanir eru fullmótaðar eru allir sáttir og sammála um að vinna að þeim markmiðum og hver starfsmaður veit hver stefnan er. Daglega fá deildarstjórar Ormsson svo upplýsingar um hlutfall sölu af áætlun mánaðarins og er það borið saman við önnur tímabil. Rannveig er á sama máli og segir mikilvægt að starfsfólk taki þátt í að móta markmið og framtíðarsýn fyrirtækisins. Í fyrirtæki hennar Sigurborgu fer starfsfólk í vinnuferðir þar sem gerðar eru greiningar um hvað betur má fara. Er það meðal annars gert til að skapa ákveðna heild svo fólk upplifi sig vera að vinna að sameiginlegum markmiðum.

Reynir segir mikilvægt fyrir stjórnendur að hafa skýr markmið hvað framtíðarsýn fyrirtækisins varðar. Hann segir:

Öryggismiðstöðin er afar markmiðadrifið fyrirtæki þannig að við erum búin að setja áætlun okkar til næstu þriggja ára og það er nákvæmlega hvað við ætlum að gera í innri vexti og annað. Ef við förum af þeirri leið þá stoppum við strax og endurskoðum hvað við getum gert til að komast aftur á beinu brautina.

Þá eru að sögn Reynis haldnir mánaðarlegir fundir þar sem farið er yfir gang mála og framtíðarplön og markmið kynnt starfsmönnum til að halda öllum vel upplýstum. Til að ná árangri verða markmiðin að vera mælanleg að sögn Reynis. Hann er einnig sammála um mikilvægi þess að hugmyndir starfsmanna fái hljómgrunn hjá stjórnendum.

Nordic Visitor hefur verið í örum vexti undanfarið og er það tvennt ólíkt að reka fyrirtæki með tuttugu starfsmönnum eða hundrað að sögn Þóru Bjarkar. Hún segir ómögulegt að meta hver vöxturinn verður næsta árið en mikilvægt sé að varðveita gildin og halda í það sem skiptir máli, að virkja starfsfólkið og hafa öfluga upplýsingagjöf. Takast þarf á við breytingarnar en ekki má gleyma sér í vextinum. Anna Björk er á sama máli og segir mikilvægt að endurskoða stefnuna oftár þegar fyrirtæki eru í örum vexti. Segir hún:

Mér finnst skipta máli að við séum með alveg skýran tilgang og vitum til hvers við erum að gera hlutina. Að við föllum ekki í þá gryfju að vaxa bara til að vaxa eða vinna bara til að græða peninga.

Þegar horft er til framtíðar í stjórnun og starfsemi fyrirtækis segir Rannveig það mikilvægt að stjórnendur séu bjartsýnir á framgang fyrirtækisins, hafi augljós markmið og láti starfsfólk finna til öryggis í starfi sínu.

Í þessum kafla má sjá að upplýsingagjöf til starfsmanna og skýr skilaboð ásamt gagnsæi í starfsemi fyrirtækis er mikilvægt að mati viðmælenda og stór þáttur í starfi stjórnandans. Þá leggja þeir ríka áherslu á skýra framtíðarsýn stjórnenda, tilgang og markmið fyrirtækisins og að starfsmenn séu upplýstir um stefnuna og fái jafnvel að taka þátt í að móta hana að vissu leyti.

4.1.3. Auðmýkt og sjálfsstyrking

Úr viðtölum við flesta viðmælendur má greina ákveðna áherslu á mikilvægi auðmýktar í stjórnun. Í þessum kafla má finna ummæli þeirra sem flokka má undir auðmýkt. Síðar í kaflanum greina viðmælendur frá því hvort og þá hvað þeir geri til að styrkja sjálfa sig sem stjórnendur.

Á orðum Önnu Bjarkar má lesa áherslu á auðmýkt þegar hún segir stjórnandann þurfa að leyfa öðrum að sjá mistök sín og læra af þeim. Hann þurfi að sýna að hann sé mannlegur en einnig að hann kunni að taka mannlega á erfiðum málum án þess að fela það fyrir öðrum. Stjórnandinn þarf að hrósa og gefa endurgjöf en ekki síður að biðja um endurgjöf sjálfur. Það virðist stundum ekki mega gagnrýna stjórnendur en þeir þurfa sjálfir að kalla eftir gagnrýni að hennar sögn. Stjórnandi þarf að stilla sig af, hann má ekki setja sig á háan stall en reyna heldur ekki að vera félagi allra og fórna þannig fagleika. Einar er á sama máli og segir stjórnandann ekki eiga að setja sig á háan hest. Hann segir:

[...] þurfum við ekki bara öll að vera svona þokkalega kurteis og almennileg og ekki hrokafull. Við erum náttúrulega bara hluti af heild og erum öll jafn mikilvæg.

Þá segir Einar það vera lykilatriði að stjórnendur þekki veikleika sína. Þeir þurfi að vera tilbúnir að taka gagnrýni og endurskoða afstöðu sína, þeir séu mannlegir

en ekki alvitrir og óskekulir. Reynir talar einnig um að hann sé fljótur að taka ákvarðanir þegar á þarf að halda en fái hann góð rök á móti þeim á hann ekki erfitt með að bakka og skipta um skoðun. Haraldur segir svipaða sögu og talar um mikilvægi þess að hlusta á hugmyndir annarra og geta skipt um skoðun. Hann segir:

Það er eitt af því lærdómsríkasta sem ég hef lært í mínu ferli sem stjórnandi að geta skipt um skoðun. Það þarf kraftmikinn einstakling til að standa fast á sínu en það þarf hugrekki til að skipta um skoðun, hvað þá fyrir framan fullt af fólki.

Einnig segir Haraldur nauðsynlegt fyrir þá sem vinna að mannauðsmálum að átta sig á því að þeir ná aldrei fullkomnun þar sem alltaf sé eitthvað ólært, stöðugt þurfi að aðlagast breytingum og hlusta. Ef menn þykjast vita allt og geta allt og halda að þeir séu betri en allir aðrir þá ættu þeir að hætta strax segir Haraldur. Að sögn Rannveigar geta stjórnendur líka gert mistök og það er gott að viðurkenna það. Ákvörðun stjórnandans sé ekki alltaf sú eina rétta og þegar taka þarf erfiða ákvörðun er gott að leita viðbragða starfsmanna til að sjá hvort þeir komist að sömu niðurstöðu.

Þegar rætt var við viðmælendur um hvort þeir geri eitthvað til að styrkja sjálfa sig sem stjórnendur voru þeir flestir sammála um að þeir sækir sér meðal annars fræðslu af ýmsu tagi. Reynir les sértæk tímarit eins og Harvard Business Review til að fylgjast með því sem er að gerast í heiminum hvað varðar nýjustu tækni og annað ásamt því að sækja stjórnendanámskeið tengt vinnu sinni. Til að styrkja sjálfa sig fór Rannveig í framhaldsnám í fjármálum á sínum tíma. Elín sækir sér ýmsa fræðslu tengt vinnu sinni, er virk í félagi mannauðsstjóra en meðlimir þess hittast reglulega og ræða ýmsar nálganir í störfum sínum. Einnig hefur hún sótt mannauðsráðstefnur erlendis og kynnt sér markþjálfun sem hún segist hafa mikinn áhuga á að nýta í starfi sínu. Hún viðurkennir þó að hún gleymi oft sjálfri sér þar sem áherslan sé oftari en ekki á að gæta að hag annarra. Einar segist þó ekki styrkja sjálfan sig markvisst sem stjórnanda og hafi ekki mikinn áhuga á stjórnunarfræðum yfirleitt. Þóra Björk er dugleg að fara á örnámskeið tengt stjórnun og stundar einnig markþjálfun ásamt öllum í framkvæmdastjórn fyrirtækisins til að styrkja sig. Hvað markþjálfunina snertir segir Þóra Björk:

Það hefur hjálpað mér alveg gríðarlega þar sem við erum nú öll frekar nýir stjórnendur hér í húsinu og enginn sérstaklega menntaður í því, að fá þennan stuðning þegar það koma upp erfið mál og þegar maður er að tækla eitthvað í fyrsta sinn að fá leiðbeiningar að því hvernig best er að tækla það.

Rannveig og Haraldur leggja áherslu á mikilvægi hreyfingar til að styrkja sjálfa sig. Rannveig er meðvituð um heilbrigðan lífsstíl og stundar reglulega hreyfingu. Ef stjórnandinn er í góðu jafnvægi hefur það áhrif á starfsmenn og öfugt að hennar sögn og þarf stjórnandi að vera duglegur að hreyfa sig, borða hollan mat og hvíla sig til að vera í góðu jafnvægi. Rannveig segir:

Ég held að maður verði að vera meðvitaður um að þú ert mikið betri stjórnandi ef þú ert sterkur, ferð í ræktina, borðar hollan mat og ert góð fyrirmynd.

Haraldur segir ótrúlegt hvað hreyfing geti skerpt hugann og haft mikil áhrif þegar menn hafa setið uppi með erfið mál sem þeir ná ekki að leysa. Hann stundar skvass og fær þannig góða útrás sem skýrir hugann. Hann sækir sér einnig endurmenntun og les greinarkorn og hugleiðingar. Auk þess heldur hann góðu og traustu sambandi við gamla skólafélaga sem gegna stjórnunarstöðum erlendis og miðla þeir ráðum sínum og reynslu hvor til annars.

Anna Björk segir mikilvægt að hlúa að sjálfri sér í heild sem persónu og manneskju en ekki bara sem stjórnanda eða í hvaða hlutverki sem fólk er. Það skiptir hana máli að vera í líkamlega góðu formi en einnig að hlúa að andlegu hliðinni og stundar hún hugleiðslu og núvitund. Einstaklingar sinna mörgum hlutverkum í lífinu eins og að vera foreldri, maki og starfsmaður svo eitthvað sé nefnt og verður að vera ákveðið jafnvægi í þeim hlutverkum að hennar sögn. Þá segist hún gera ákveðið stöðumat á sjálfri sér reglulega hvað gildismat hennar snertir. Hún hefur gegnt ábyrgðarmiklum stjórnunarstöðum í tæknigeiranum á tuttugu ára tímabili og hefur verið fyrirmynd annarra kvenna þar sem slíkar stöður hafa iðulega verið á höndum karla. Á sínum stjórnunarferli hefur hún hins vegar þurft að taka ákvörðun um að segja upp starfi sínu vegna þess að verkefnin voru í mótsögn við hennar gildismat. Hún segir:

Ef ég væri bara að hugsa um mig sem stjórnanda og ætlaði að ná frama þá hefði ég verið þarna áfram, en af því að ég leyfði mér að hugsa um heilu mig og um gildismatið og hvað ég er tilbúin til að ganga langt og var alltaf að tékka á því hver þolmörkin væru þá ákvað ég að fara út úr þeirri stöðu á þeim tímapunkti mörgum til mikillar furðu.

Menn eru ekki stjórnendur einungis til að ná frama heldur þurfa þeir að huga að öllum þessum þáttum að sögn Önnu Bjarkar.

Lesi má úr orðum viðmælenda að auðmýkt sé góður eiginleiki í fari stjórnenda. Þeim skeikar eins og öðrum en mikilvægt sé að þeir séu mannlegir, viðurkenni mistök sín og geti leitað til sinna starfsmanna í erfiðum ákvörðunum en reiði sig ekki einungis á eigin hugmyndir. Einnig er ljóst að sjálfsstyrking og sjálfsþekking þeirra sem stjórnenda er mikilvæg til að takast á við krefjandi verkefni og álag sem starfi þeirra fylgir. Mismunandi er hvers konar styrkingu hver og einn sækir sér en allar eru þær til að styrkja þá sem stjórnendur.

4.2. Hagur starfsmanna

Annað meginþema sem greint var snýr að sambandi milli stjórnenda og starfsmanna og hvernig góðir stjórnendur ættu að nálgast starfsmenn sína og bera hag þeirra fyrir brjósti. Þetta þema hefur þrjá undirþætti sem allir sýna áherslur viðmælenda hvað hag starfsmanna snertir og samskipti þeirra við þá. Lýstu þeir mikilvægi þess að stjórnendur mæti starfsmönnum á jafningjagrunni og að þeir hafi góðan aðgang að sínum yfirmanni. Einnig gerðu þeir grein fyrir mikilvægi þess að stjórnendur efli starfsmenn sína með góðri hlustun og hvatningu og hvernig þeir geti áunnið traust starfsmanna. Viðmælendur greindu frá mikilvægi góðra samskipta og þess að veita starfsmönnum stuðning í erfiðum aðstæðum í einkalífi. Þeir töluðu einnig um að starfsmenn þurfi að njóti sjálfstæðis í störfum sínum og að stjórnendur þurfi að efla þá og hvetja til þróunar í starfi. Um þessa undirþætti má lesa í næstu köflum hér á eftir.

4.2.1. Jafningjagrunnur

Þegar rætt var við viðmælendur um áherslur þeirra í stjórnun kom fram ákveðinn samhljómur um jafningjagrunn innan þeirra fyrirtækja og voru þeir einhuga um mikilvægi þess að starfsmenn hafi gott aðgengi að sínum stjórnanda. Hér lýsa þeir betur áherslum sínum í samvinnu þeirra við starfsmenn.

Reynir talar um að innan Öryggismiðstöðvarinnar sé ákveðinn jafningjagrunnur. Þrátt fyrir stærð fyrirtækisins þá er ekki stórfyrirtækjabragur í menningu þess heldur frekar reynt að halda í góð tengsl eins og í minni fyrirtækjum. Þar af leiðandi sé nándin á milli starfsmanna og stjórnenda meiri. Reynir segir:

Það er einn maður með lokaða skrifstofu hérna í fyrirtækinu og það er forstjórinn. Hann er bara við hliðina á mér og það er mjög sjaldan sem hurðin er lokað hjá honum. Það er stöðugt streymi til hans, allir í fyrirtækinu streyma inn til hans að tala við hann.

Þá er að sögn Reynis engin stéttaskipting hjá Öryggismiðstöðinni og hafi menn hugmyndir fram að færa fari þeir beint til forstjóra en ekki endilega til síns yfirmanns. Stjórnendur hlífa ekki sjálfum sér heldur taka virkan þátt í verkefnavinnunni og er gagnkvæm virðing aðalatriðið að sögn Reynis. Þóra Björk tekur í sama streng, þó svo að starfsmönnum Nordic Visitor hafi fjölgað úr tuttugu í hundrað á stuttum tíma er andrúmsloftið á vinnustaðnum eins og þau séu ennþá tuttugu. Að hennar sögn byggir fyrirtækið að vissu leyti á jafningjastjórnun, dyrnar séu opnar hjá öllum stjórnendum og starfsfólkið leiti mikið til þeirra og skipti jafningjagrundvöllurinn miklu máli. Þóra Björk segir:

Hér eru samskiptin það opin og á jafningjagrundvelli að starfsfólkið á að finna að það geti leitað til síns næsta yfirmanns. Ef af einhverjum ástæðum hann hefur ekki getað leitað til næsta yfirmanns þá eru dyrnar opnar hér hjá mér eða Ásberg.

Anna Björk er á sama máli og segir stjórnandann þurfa að vera aðgengilegan fyrir starfsfólk. Innan hvers vinnuhóps hjá fyrirtækinu séu stjórnendur og þeirra hlutverk sé að halda utan um hlutina en þeir séu samt sem áður jafningjar þeirra

sem í hópnum eru. Það er ekki bara stjórnandinn sem leggi línurnar heldur hafi allir samábyrgð.

Varðandi úthlutun verkefna og eftirfylgni er lögð áhersla á teymisvinnu í Opnum kerfum og þegar eitthvað kemur upp eða leysa þarf verkefni vinna allir saman að því að sögn Elínar. Á hverju sviði eru hópstjórar, samskiptin eru opin og farið er reglulega yfir hvernig gengur á hverju sviði fyrir sig hvort sem það varðar tölur eða samskipti. Stjórnendur nota ekki boðvald innan fyrirtækisins, vilji starfsmenn skamma forstjóran þá geta þeir gert það. Þetta er nokkurs konar jafningjasamfélag þar sem allir vinna saman. Elín segir:

Það sem skoraði líka mikið var svona jafningjasamfélagið. Það vinna allir saman. Ef þú vilt skamma forstjóran þá getur þú bara skammað forstjóran. Það er bara allt uppá borðum samskiptalega séð. Það koma auðvitað alls konar mál uppá og fólk rífst. Ég hef stundum sagt að þetta er eins og ein stór fjölskylda.

Haraldur leggur einnig áherslu á teymisvinnu innan Johan Rönning. Þar starfi góður hópur, allir hjálpist að og reyni hann frekar að byggja upp hópanda í stað þess að fólk vinni sem einn einstaklingur: „Þetta er meira hópavinna, við fögnum sem hópur og töpum sem hópur“. Þá leggur Haraldur áherslu á að starfsmenn viti nákvæmlega hvar þeir hafa hann, dyrnar séu alltaf opnar og þeir geti leitað til hans. Sýnileiki stjórnandans sé mikilvægur og að fólk viti að alltaf standi einhverjar leiðir til boða. Hann hvetur þó fólk til að fara réttar boðleiðir með vandamálin.

Einar leggur áherslu á jafningjagrunn hjá Ormsson enda komi hann sjálfur úr röðum starfsmanna. Hjá fyrirtækinu sé lítil starfsmannavelta og tíu ára starfsaldur ekki óalgengur og fari hann uppí þrjátíu ár. Starfsmenn viti því oft meira um hlutina en hann sjálfur og taki hann mark á því sem þeir hafa að segja. Þá leggur hann mikla áherslu á sýnileika og gott aðgengi að sér sem stjórnanda þannig að allir starfsmenn viti að þeir geti leitað til hans. Hjá Ormsson starfa um áttatíu manns og þekkir Einar þá alla með nafni. Nokkrum sinnum í viku og á hverjum laugardegi fer hann á milli verslana fyrirtækisins og lætur sjá sig. Hann segir:

Ég reyni að láta sjá mig svona þrisvar í viku að minnsta kosti. Maður fer bara að spjalla við fólkið og heyrir í því, hvernig gengur og hvað er í gangi. Ég held að við séum svona bara ein stór fjölskylda að mörgu leyti.

Að sögn Rannveigar er aðgengi að henni einfalt og reynir hún að vinna með starfsfólki sínu og koma fram við þá sem jafningja. Í svo litlu fyrirtæki er aðgengi að stjórnanda mikilvægt en aftur á móti getur það skapað ákveðna erfiðleika. Gæta þurfi þess að blanda sér ekki of mikið í einkalíf fólks en þarna er oft fín lína sem varast skal að fara yfir að sögn Rannveigar.

Heyra má á viðmælendum að fyrirtækjamenning innan þeirra fyrirtækja einkennist af jafningjagrunni, samvinnu stjórnenda og starfsmanna og ákveðnum fjölskyldubrag en þess þó gætt að hafa samskiptin ekki of náin. Leggja þeir einnig ríka áherslu á gott aðgengi starfsmanna að stjórnendum fyrirtækisins.

4.2.2. Hlustun og traust

Viðmælendur lögðu mikla áherslu á traust í samskiptum milli stjórnenda og starfsmanna og lýstu þeir mikilvægi þess að hlusta á starfsmenn til að ávinna traust þeirra. Einnig kom fram vilji þeirra til að styðja við starfsmenn þegar þeir eiga í erfiðleikum í lífi sínu.

Að mati Elínar er mikilvægt þegar unnið er með fólki að hlusta á það sama hversu ómerkilegt það er sem það hefur að segja. Starfsmenn verða að finna að þeir hafi rödd, að þeirra hugmyndir skipti máli og þeir geti haft áhrif. Náist að skapa þannig menningu þá er fyrirtækið með starfsmenn sem vinna því í hag og finna leiðir til að leysa öll vandamál. Stjórnendur og starfsmenn vinna þannig saman. Að mati Elínar má helst ávinna traust starfsmanna með því að leyfa þeim að spreyta sig og taka þátt í ákvarðanatökum. Stjórnandi þurfi að sýna að hann geti treyst þeim. Hún segir:

Ef starfsfólk kemur til mín og spyr mig um eitthvað þá spyr ég "hvað finnst þér eða hvernig myndir þú gera þetta?" Fá fólk til að hugsa sjálft. Það er ekki bara verkfæri heldur getur haft áhrif á umhverfi sitt.

Að sögn Elínar er vinnusvæði fyrirtækisins mjög opið og enginn með lokaða skrifstofu. Starfsmenn hafi beinan aðgang að forstjóra hafi þeir tillögur eða annað sem þeir vilja ræða. Afar mikilvægt sé að starfsmenn finni að þeir og þeirra framlag skiptir máli í fyrirtækinu því það hefur mikil áhrif á allt sem þeir gera. Stjórnendur vita þetta en kúntin er að vinna í samræmi við það og vera sífellt meðvitaður um það segir Elín. Þá segir hún:

Ef eitthvað kemur upp þarf að gefa sér tíma, horfa í augun á starfsmanninum og hlusta hversu lítilvægt sem það er. Það mun klárlega skila sér en getur engu að síður oft verið erfitt.

Það er lykilatriði að traust ríki á milli stjórnenda, eigenda og starfsfólksins segir Haraldur. Treysti fólk stjórnendum í erfiðum ákvarðanatökum þá verða allar ákvarðanir auðveldar í innleiðingu. Best er að ávinna sér traust með góðum vinnubrögðum, samskiptum, framkomu og tjáningu auk þess sem standa þarf við gefin loforð á réttum tíma eða láta vita ef það frestast. Gefa þarf starfsmönnum tækifæri til að láta í sér heyra og þurfa stjórnendur að kunna að hlusta á það sem þeir hafa fram að færa. Haraldur segir:

Þegar starfsmaður virkilega finnur að þú gefur honum tíma til að koma sínum málefnum á framfæri og því er svarað líka sem er kannski ennþá betra þá skapast ákveðið traust á milli starfsmanns og fyrirtækisins. [...] Góð hlustun og dínámíkin sem getur skapast á bak við það hún getur verið miklu meira en einn plús einn. [...] Virkilega gott móment eða góð hlustun þar sem starfsmaður finnur að það er hlustað á það sem hann er að segja og það er brugðist við því það eru ómetanlegar stundir.

Þá segist Haraldur vera góður hlustandi en hafi líka þurft að beina fólki til að leita sér hjálpar sérfræðinga með sín persónulegu mál og oft sé þarna fín lína sem gæta þurfi að. Fólk leitar til hans af því það treystir honum og vill heyra hans álit. Þegar gott traust er ríkjandi deila starfsmenn málum sínum sem yfirleitt eru vinnutengd og byggja næstu skref á viðbrögðum frá stjórnanda sínum. Það er mikilvægast í þessari hlustun segir Haraldur.

Stjórnandi getur áunnið traust starfsmanna með því að hafa raunhæfar væntingar, vera í tengslum við raunveruleikann og koma fyrirtækinu áfram að

sögn Einars. Þegar reksturinn gengur vel, fyrirtækið vex og starfsmenn ná markmiðum sínum þá er viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins betra. Hann segir starfsemi fyrirtækisins byggjast á samvinnu en ekki einræði og allir hafi áhrif. Einar segir:

Þetta er ekki einræði heldur samvinna og það verða allir að vera með alveg sama hvaða titil þeir hafa. Engin keðja er sterkari en veikasti hlekkurinn. Hver einasti starfsmaður er hlekkur á keðjunni.

Einar segist hugsa um heildarmyndina á meðan starfsmenn einbeiti sér að sínu sviði og eru frábærir í því og treysti hann þess vegna á fólkið sem kann sitt fag. Þóra Björk leggur einnig áherslu á samvinnu og segir hún að innan Nordic Visitor vinni stjórnendur og starfsmenn saman að nýsköpun og þekkingaleit og þau bæti hvort annað upp. Reynt er að virkja alla til finna nýjar leiðir í þjónustu fyrirtækisins og vera opin fyrir nýjum hugmyndum.

Anna Björk segir stjórnanda geta áunnið traust starfsmanna með því að vinna af heilindum og heiðarleika og sýna ábyrg vinnubrögð. Að mörgu er að huga en sérstaklega þarf hann að hlusta og treysta starfsmönnum sínum. Hjá Expectus fái allir starfsmenn að hafa áhrif og sé það hvatning fyrir hvern og einn að vita hvernig hann tengist árangri fyrirtækisins. Menn hafa skýra sýn á markmiðin og leggur Anna Björk áherslu á að hver starfsmaður viti hvað hann geti gert til að hafa sem mest áhrif á að sameiginlegum árangri sé náð. Hún leggur upp með fá en góð lykilatriði og ákveðinn ramma og geta menn hreyft sig innan hans án þess að allt sé niður njörvað. Anna Björk segir:

Ég held að árangurinn hér felist í því að hver einasti starfsmaður finnur að hann skiptir máli. Hann hefur sitt vægi í keðju fyrirtækisins í að skapa virði fyrir fyrirtækið, hann getur haft áhrif á það á hvernig vinnustað hann vinnur og allar raddir heyrast mjög vel.

Þá segir hún áhugavert að sjá hvernig mörgum fyrirtækjum er að takast að skapa góða menningu á sínum vinnustað þar sem allir taka sameiginlega ábyrgð og vilja hafa áhrif frekar en að vera í hlutverki aftursætisfarþega. Reynir segir sömu sögu og til að ávinna traust sé mikilvægt fyrir stjórnanda að vera góður hlustandi: „Við erum með tvö eyru og einn munn þannig að við þurfum að hlusta meira heldur en

við tölum“. Hann segir mikilvægt að stjórnendur hlusti á hugmyndir starfsmanna því þeir komi með mikið af góðum hugmyndum og fengju þær ekki hljómgrunn hjá stjórnendum kæmi það niður á allri starfsemi fyrirtækisins. Einnig segir Reynir stjórnendur alltaf þurfa að vera samkvæmir sjálfum sér og tekur Rannveig í sama streng og leggur áherslu á að stjórnendur standi við orð sín.

Í viðtölum við alla viðmælendur kom skýrt fram hversu mikilvægt það er fyrir stjórnendur og fyrirtækið sjálft að hlusta á starfsmenn og þeirra viðhorf. Þannig má meðal annars ávinna traust þeirra. Það er til eflingar starfsmanna að þeir fái að hafa áhrif í starfsemi fyrirtækisins og að þeir finni að þeirra framlag skiptir máli.

Opin samskipti og samkennd

Í umræðum um samskipti komu einnig fram áherslur viðmælenda þegar kemur að því að byggja upp góð samskipti á vinnustað og viðhalda þeim. Þá greindu þeir frá hvernig brugðist er við innan þeirra fyrirtækis ef starfsmenn eiga í erfiðleikum í sínu einkalífi eins og lesa má um í seinni hluta kaflans.

Til að byggja upp góð samskipti á vinnustað eru að sögn Elínar opin og regluleg samskipti best. Hún segir:

Opin og regluleg samskipti eru nauðsynleg. Mistök eru leyfð. Við lærum af mistökum en ekkert svona "blamegame". Alltaf þegar eitthvað kemur uppá, bara ræða það. Ef starfsmenn finna að það sé eitthvað "blamegame" og það sé verið að ráðast á það þegar einhver mistök verða þá fer fólk að missa frumkvæði sitt. Það tekur ekki áhættu eða gerir mistök og segir kannski síður frá því.

Þegar eitthvað kemur uppá þarf að ræða málin og segist Elín alltaf hvetja fólk til að leysa úr málum strax. Oft eru vandamál í samskiptum byggð á misskilningi og til að leysa þau er best að ræða við viðkomandi og gera það um leið til að koma í veg fyrir að þau gerjist og valdi meiri skaða. Allir eigi að fá tækifæri til að lýsa sinni skoðun og upplifun, þannig sé best að leysa málin að mati Elínar. Ef upp koma erfið starfsmannamál segir hún fyrirtækið vera með ákveðin ferli en nái vandamálið út fyrir getu mannauðsstjóra þá er leitað ákveðinnar sérfræðiaðstoðar til að leysa það. Til eru góð úrræði fyrir flest mál að hennar sögn. Hjá Nordic Visitor er einnig

leitað til fagaðila eftir aðstoð sé þess þörf þegar upp koma samskiptaörðugleikar á milli starfsmanna. Mikilvægt sé að hafa samskiptin opin og heiðarleg en sópa ekki vandamálum undir mottuna að sögn Þóru Bjarkar.

Reynir segir svipaða sögu, mikilvægt sé að bregðast fljótt við ef vandamál í samskiptum koma upp. Vinnusvæði hans er mjög opið og heyrir hann það sem gerist á hans sviði, hann er fljótur að lesa fólk og átta sig á hvort samskiptin séu í lagi eða ekki. Um leið og hann skynjar að eitthvað sé í ólagi reynir hann að uppræta það strax með því að ræða málin og oftast en ekki kemur í ljós að um smáatriði er að ræða. Reynir segir:

Ég heyri allt sem er að gerast á sviðinu hjá mér. Þannig að ég er mjög fljótur að átta mig á hvort hlutirnir séu í lagi eða ekki, er fljótur að lesa fólk. Ég persónulega tek fólk bara inn til mín og ræði málin strax í staðinn fyrir að bíða með það, um leið og ég skynja að það er eitthvað í gangi þá reyni ég að drepa það strax með því að ræða málin.

Starfsmannasamtöl hjá Öryggismiðstöðinni fara fram árlega en þar fyrir utan ræðir Reynir við hvern starfsmann þrisvar til fjórum sinnum á ári þar sem þeim er gefið tækifæri á að ræða málin í einrúmi. Er það gert í vinsemd og til að rétta hlutina af ef þess þarf að hans sögn. Öryggismiðstöðin leigir til sín starfsmannastjóra og verkefni hans felast meðal annars í því að sinna erfiðum starfsmannamálum og er allt gert til að finna lausn á þeim. Starfsmenn geta þá leitað til hans og þeir unnið sameiginlega úr vandanum. Yfirleitt gengur það vel en stundum þarf að taka málin föstum tökum að sögn Reynis. Rannveig tekur í sama streng og segir að best megi byggja upp góð samskipti á milli stjórnenda og starfsmanna með því að hafa þau opin. Stjórnandi þurfi að gefa sínu fólki tíma og mikilvægt að það viti að það geti alltaf leitað til hans. Komi upp erfið samskiptamál á vinnustað segir Rannveig:

Í svona litlu fyrirtæki þá finnur maður ef það er einhver straumur sem er ekki nógu góður þá hefur maður talað bara sérstaklega við alla til að láta vita að ég er meðvituð um það hvort sem ég get lagað það eða ekki.

Rannveig segir mikilvægt að ganga beint í málið sé það möguleiki því þegar málin eru rædd strax fær baktal og annað slíkt ekki að grafa um sig á meðal starfsfólks og það myndi aldrei ganga upp í svo litlu fyrirtæki sem Sigurborg er.

Anna Björk leggur áherslu á opin og regluleg samskipti og nauðsynlegt sé að búa til rými fyrir samtal. Hún segir:

Það þarf að búa til rými fyrir samtal, búa til rými fyrir regluleg og opin samskipti. Af því að maður getur verið allur af vilja gerður svo er maður alltaf á fundum eða bara praktískt séð ekki aðgengilegur. Það þarf að tryggja að það sé alltaf rými til að eiga samskipti, regluleg samskipti. Taka á öllum málum strax þannig að það sé ekkert sem fær að gerjast, ef maður tekur ekki á málunum þá lifa þau sínu eigin lífi og fara ekkert endilega í rétta átt. [*Stjórnendur eiga – innskot höfundar*] að sýna gott fordæmi í því að samskipti skipta máli, það verður að tala um hlutina og allt á að vera uppá borðum.

Haraldur leggur einnig áherslu á opin, skýr og hispurslaus samskipti og að andinn á vinnustað sé léttur en engu að síður mikill agi undir niðri þar sem allir verði að sinna sínum verkefnum. Einnig leggur hann áherslu á að stjórnendur geti aðskilið álagið sem fylgi starfi þeirra frá samskiptum við starfsmenn og að þeir gefi fólki sínu tíma. Hann segir mikilvægt að starfsfólk ræði málin strax ef upp kemur ágreiningur eða vandamál en geymi það ekki innra með sér í marga daga. Alltaf séu til boðleiðir þar sem fólk geti tjáð sig undir eins og fundið lausn á málunum. Einar er á sama máli og segir að byggja megi upp góð samskipti með því að leyfa öllum að tjá skoðanir sínar og hjá Ormsson reyna þeir að hafa samskiptin opin og góð almennt. Hann segir:

Ég held að það sé bara að vera sýnilegur og vera ekki í einhverjum fflabeinsturni. Það eru allir velkomnir og það mega allir segja sína skoðun um það sem ég geri og ég segi það bara líka.

Komi upp erfið samskiptamál segist Einar setjast niður með öllum aðilum málsins til að greina vandann þar sem allir fái að tjá sig og segja sína skoðun. Þannig er fundin lausn og mismunandi skilningi eytt út. Þá segir Þóra Björk góð samskipti byggjast á því að vera til staðar og sýna traust. Góð samskipti séu opin en ef traust er ekki til staðar sé ekki möguleiki á góðum samskiptum.

Á viðmælendum má heyra að þeim er umhugað um velferð sinna starfsmanna og lendi þeir í erfiðleikum í sínu einkalífi sýni þeir samhug í verki og reyni fyrirtækið að veita þeim viðeigandi stuðning. Ef starfsmenn þurfa að takast á við erfið persónuleg mál er aðalatriðið að vera til staðar segir Þóra Björk. Þegar upp hafa komið alvarleg veikindi eða dauðsföll náninna ættingja hefur verið leitað ráðgjafar hjá sálfræðiþjónustu til að hjálpa fólki að koma til vinnu eftir langa fjarveru hjá Nordic Visitor. Þegar vandinn tengist álagi í vinnu er ábyrgðin alfarið fyrirtækisins að aðstoða fólk við að ná aftur heilsu að sögn Þóru Bjarkar: „Mestu skiptir að taka þétt utan um einstaklingana og vandamálið, vera til staðar og sýna samkennd og skilning“.

Elín segir svipaða sögu, hjá Opnum kerfum er stutt við bakið á góðum starfsmönnum sem hafa tekist á við erfið persónuleg vandamál sem geta haft áhrif á vinnuna. Hefur fyrirtækið greitt viðeigandi aðstoð eins og sálfræðiþjónustu fyrir starfsmenn sem glíma við kvíða eða standa í hjónaskilnaði svo eitthvað sé nefnt. Reynir segir að innan Öryggismiðstöðvarinnar sé einnig reynt að veita allan mögulegan stuðning við starfsmenn sem eiga í persónulegum erfiðleikum. Það hafi þó gerst að segja hafi þurft upp góðum starfsmönnum með mikilvæga þekkingu vegna þess að þeir hafi ekki leyst sín mál þrátt fyrir ítrekaðar tilraunir fyrirtækisins til að hjálpa þeim. Það hafi verið gert af vinsemd og virðingu, menn hafi haldið réttindum sínum og hætt störfum með sæmd. Haraldur segir að hjá Johan Rönning hafi þeir einnig þurft að segja upp fólki vegna alvarlegra brota í starfi og einkalífi. Séu þau mál erfið viðfangs og ekki alltaf hægt að fletta upp í bókum eftir leiðbeiningum um hvernig best skuli staðið að þeim. Tekist er á við þannig mál með faglegum hætti, farið eftir lögum og reglum og þau afgreidd eins mannúðlega og mögulegt er. Þegar um erfið veikindi starfsmanna er að ræða hefur fyrirtækið iðulega greitt fleiri veikindadaga en því ber að sögn Haraldar. Hann segir:

Hvert og eitt tilfelli er vegið og metið en það er mjög mikilvægt að standa vel á bak við fólkið sitt þegar eitthvað kemur uppá, það skilar sér margfalt til baka.

Einar segir að hjá Ormsson sé reynt að gera allt sem hægt er til að aðstoða starfsmenn sem eigi við erfiðleika að stríða í sínu einkalífi. Hjá þeim vinni um

sjötíu starfsmenn sem séu í misjöfnum aðstæðum og reyni fyrirtækið að aðstoða þá innan skynsamlegra marka. Hafa þeir til dæmis aðstoðað starfsmenn sem átt hafa í fjárhagserfiðleikum eða annarskonar vandamálum. Þá segist Rannveig reyna eftir bestu getu að hjálpa starfsmönnum sínum í hvert skipti sem þeir leiti til hennar og þeir viti að henni þygi raunverulega vænt um þá. Anna Björk segir mikilvægt að taka málefnalega á vandamálum en sýna á sama tíma hluttekningu án þess að taka ábyrgðina af viðkomandi eða reyna að leysa vandann fyrir þá.

Á ummælum viðmælenda um góð samskipti á vinnustað skín mikilvægi opinna samskipta skýrt í gegn hjá þeim flestum og að tekið sé strax á málum er snerta erfið samskipti til að koma í veg fyrir að þau eitri út frá sér. Þá má einnig lesa hvernig brugðist er við erfiðum persónulegum málum starfsmanna innan fyrirtækja viðmælenda og lögð áhersla á að veita stuðning og sýna samkennd.

4.2.3. Sjálfstæði og starfsþróun

Þegar rætt var við viðmælendur um úthlutun verkefna og eftirfylgni komu fram áherslur þeirra á sjálfstæði starfsmanna í starfi og hvernig stjórnendur stuðla að því sjálfstæði með hvatningu, leiðsögn og trausti til sinna starfsmanna. Þá lögðu nokkrir viðmælenda áherslu á að veita starfsmönnum færi til starfsþróunar innan þeirra fyrirtækja. Í þessum kafla lýsa þeir hvernig stuðlað er að þessum þáttum í fyrirtækjum þeirra.

Mikið er lagt upp úr sjálfstæði í starfi og sveigjanleika innan Opinna kerfa að sögn Elínar og einkennir það menningu fyrirtækisins. Hún segir:

Þú þarft að skila góðum verkefnum og á meðan svo er þá er ekki verið að anda ofan í hálsmálið á þér en það er ekki þar með sagt að þú sért afskiptalaus. [...]Það er hluti af daglegum rekstri að passa uppá þetta.

Elín segir engan telja unnar mínútur starfsmanna, stjórnendur gefa svigrúm og treysta starfsmönnum en eru alltaf til staðar til að leiðbeina og styðja við þá. Reynir er á sama máli og segir:

Mér hefur fundist best að treysta fólki fyrir verkefnunum, skýra vel út hver markmiðin eru með þeim, hvernig þau eiga að vinnast, eins og ég var að segja áðan mælanleg og svo bara vera með eftirfylgni. Fylgjast

alltaf vel með hvort þau séu að standa sig eða ekki og ef ekki þá grípum við inni og aðstoðum við að koma þeim af stað aftur.

Þá segir Reynir mistök vera leyfð og þau löguð án þess að fundinn sé sökudólgur fyrir þeim. Innan fyrirtækisins sé horft til fortíðar til að læra af reynslunni en annars horft fram á veginn en ekki í baksýnisspegilinn. Það þarf að vera agi í vinnunni en spottinn þarf að vera nógu langur þannig að fólki finnist það fá að vaxa segir Reynir.

Innan Expectus nýtur starfsfólk mikils sjálfsstæðis í sínum störfum að sögn Önnu Bjarkar og hver og einn starfsmaður aflar sér sinna eigin verkefna. Þeir sem hafa mestu reynsluna ná yfirleitt í flestu verkefnum, nýir starfsmenn fá verkefni frá þeim til að byrja með en með reynslunni verða þeir sjálfstæðari og skapa sitt eigið tengslanet og stjórna sér meira sjálfir. Anna Björk segir:

Mér finnst rosalega spennandi og mikilvægt að fólk finni þessa innri hvatningu og finni það sem drífur fólk áfram. Það er það sem drífur fólk áfram en ekki hvað ég segi að einhver eigi að gera og ekki alltaf einhver ytri hvatning. Fólk verður að vita til hvers við erum að gera hlutina, hvað við fáum út úr því og þá kemur þessi innri hvatning.

Þá segir Anna Björk starfsmenn einnig fá ávinning í formi fjárhagslegrar umbunar í takti við þann árangur sem þeir ná en innri hvatningin sem snýr að tilganginum og því hvert starfsmenn stefna sé mjög mikilvæg.

Að sögn Einars eru ekki stífar reglur hjá Ormsson og fólkið fær að ráða sínum verkum að töluverðu leyti án þess að hann andi ofan í hálsmálið á þeim þó hann sem stjórnandi leggi línurnar. Hann segir: „Aðalmálið er að gefa fólkinu frjálsar hendur og að það finni að það skiptir máli og hafi eitthvað um hlutina að segja.“ Þóra Björk segir einnig að stjórnandinn þurfi að treysta sínu fólki og gefa því ákveðið sjálfstæði í verkefnum. Haraldur segir það forgangsatriði hjá Johan Rönning að starfsmenn öðlist sjálfstæði í starfi og þeim sé treyst þar til þeir brjóti það traust. Hann segist ekki agnúst yfir því þó verkefni séu unnin á annan máta en hann sé vanur svo framarlega sem menn skili góðu verki. Mikilvægt sé að gefa starfsmönnum valkosti og frelsi til að velja þá leið sem þeir telja skynsamlegasta í verkum sínum. Besti stjórnandinn er sá sem byggir upp fyrirtækið, útdeilir

verkefnum og færir öðrum ábyrgðina þannig að þeir geti verið sem mest sjálfstæðir að hans sögn. Haraldur segir:

Í öllum okkar vinnubrögðum reynum við að gera það þannig og sérstaklega þar sem við erum í þekkingarfyrirtæki eins og okkar [...] þá er mjög mikilvægt fyrir okkur að búa þannig um hnútana að fólk læri sem mest og verði sem mest sjálfstæðast og sé sem lengst [...] það skiptir okkur öllu máli að fólk geti verið sjálfstætt. Það er forgangsatriði númer eitt.

Við úthlutun og eftirfylgni verkefna er mikilvægt að setja kröfur um góð vinnubrögð þannig að þau uppfylli þann staðal sem þeim er ætlað að sögn Rannveigar. Veita þarf starfsmönnum ákveðið frelsi til athafna og sýna þeim traust en fylgjast ekki stíft með hverju verki þeirra. Það þarf hins vegar að setja starfsmönnum markmið þannig að þeir hafi skýra sýn á þeim verkefnum sem þeim er ætlað að sinna. Rannveig segir:

Ég held að fólk þurfi að hafa ákveðið sjálfræði eða að það upplifi sig ekki vera að vinna eftir einhverri tímaklukku. [...] Svo lengi sem verkið er unnið þá þarf ekkert endilega að fylgjast með hvort að þú sért allan tímann í vinnunni frá 9 til 5.

Rannveig segir það fyrirtækinu til góðs að veita slíkt frelsi þegar starfsmenn kunna með það að fara. Mikilvægt sé að þeir finni að stjórnendur kunni að meta störf þeirra og séu þakklátir fyrir þeirra framlag.

Einnig lögðu nokkrir viðmælenda áherslu á að veita starfsmönnum færi til starfsþróunar innan þeirra fyrirtækja. Innan Öryggismiðstöðvarinnar er mikið lagt upp úr því að efla starfsmenn og gefa þeim tækifæri á að þróast í starfi að sögn Reynis. Þeir sem byrjað hafa á gólfinu hafa fengið að vinna sig upp í stærri verkefni og jafnvel komist í deildarstjórstöðu. Menn sem ráðnir voru í stöður öryggisvarða hafa vaxið upp í stærri verkefni og munu komast enn lengra síðar meir. Reynir segir:

Já tókum bara sem dæmi strákur sem byrjaði hjá okkur sem lærlingur í rafverkefnum hann er núna lang klárasti maðurinn í heiminum í aðgangskerfinu [...]. Þetta er strákur sem byrjaði bara á gólfinu hjá okkur og núna leiðir hann aðgangsstýrideildina.

Öryggismiðstöðin leigir til sín starfsmannastjóra sem hefur aðstöðu innan fyrirtækisins nokkra daga í mánuði og eitt af hans verkefnum er að mennta upp bestu starfsmennina í hverri deild. Það ferli tekur um það bil eitt ár og er mikil styrking fyrir viðkomandi starfsmenn sem í kjölfarið fá betri stöðu innan fyrirtækisins. Þá hefur lítil starfsmannavelta verið innan Öryggismiðstöðvarinnar og að mati Reynis má helst þakka það hversu vandað er til ráðninga starfsfólks. Tekin eru góð starfsmannasamtöl til að ráða besta fólkið.

Lagt er mikið uppúr innri starfsþróun hjá Opnum kerfum að sögn Elínar og mikilvægt að starfsmenn finni að yfirmenn vilji hjálpa þeim að vaxa í starfi. Þegar hún er spurð um sínar helstu áherslur í stjórnun segir Elín:

Það er að lyfta fólki upp á næsta plan, fá það til að verða hæfara og það gefur mér sjálfri mjög mikið. Við erum með einn forstöðumann í vinnu núna sem kom inn og byrjaði á þjónustuborði og var mjög efnileg. Hún er búin að vaxa, vaxa og vaxa. Ég hef sérstaklega verið að styðja við bakið á henni og hún var gerð að forstöðumanni. [...] Það er ótrúlega gaman að sjá það, það er eins og sjá barnið sitt stækka.

Í ráðningarsamningum Opinna kerfa er getið um þekkingaröflun og að hún sé á ábyrgð bæði stjórnanda og starfsmanns að sögn Elínar. Starfsmaður getur alltaf sótt um að fara á námskeið sem eru fyrirtækinu og starfsmanninum í hag. Við ráðningu nýrra starfsmanna, sérstaklega þeirra sem eru ungir að árum, er möguleg vegferð þeirra innan fyrirtækisins teiknuð upp frá því þeir hefja störf og sýnt fram á hvaða leiðir þeir hafa til að vaxa í starfi segir Elín.

Haraldur leggur einnig mikið upp úr því að starfsmenn Johan Rönning fái tækifæri til starfsþróunar. Hafa þeir kost á að sækja námskeið en auk þess veitir hann sínu fólki ýmsar áskoranir. Haraldur segir:

Ég hef líka lagt rosalega mikið upp úr því að fólk fái tækifæri til að vaxa og dafna og kem með áskoranir til fólks. Maður þekkir það af eigin raun þegar maður er búinn að vera í sama fyrirtækinu að gera sama hlutinn, þetta er eins og að vera alltaf að éta sömu máltíðina dag eftir dag og maður verður leiður. Maður er alltaf að reyna að setja sig í spor hins aðilans og henda einhverjum áskorunum á viðkomandi þannig að hann finni að það sé tekið eftir honum og menn fái að þróa sig.

Eins og lesa má lögðu viðmælendur ríka áherslu á að starfsmenn þeirra njóti sjálfstæðis í starfi en fái að sama skapi góða leiðsögn frá sínum stjórnanda. Stjórnendur þurfi að vera til staðar en treysta engu að síður starfsmönnum sínum og gefa þeim ákveðið frelsi til athafna. Þá er ekki síður lögð áhersla á starfsþróun innan þeirra fyrirtækja þannig að starfsmenn fái tækifæri til að auka við þekkingu sína, taka meiri ábyrgð og vaxa í starfi. Í ofangreindum fyrirtækjum er greinilega stuðlað að slíkri starfsþróun með markvissum hætti.

4.2.4. Viðhorf starfsmanna

Í samtali við nokkra viðmælendur kom einnig fram áhersla þeirra á að hlusta eftir og þekkja viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins til að auka starfsánægju og vinna að úrbótum í mannauðsmálum innan fyrirtækis þeirra. Hér lýsa þeir hvernig þeir leggja sig fram um að þekkja þetta viðhorf starfsmanna.

Það sem hafði meðal annars mikil áhrif á bætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins hjá Opnum kerfum voru reglulegar starfsmannakannanir sem framkvæmdar voru til að kanna líðan og hug starfsmanna til vinnustaðarins. Haldnir voru fundir á hverju sviði fyrirtækisins með stjórnendum þess og starfsmönnum þar sem niðurstöður þeirra voru kynntar og rætt það sem vel var gert og hvað betur mætti fara. Varðandi starfsmannakannanirnar segir Elín:

Við vorum ekki að hugsa um þetta vísindalega heldur að fá umræðuna upp á borðið. Þetta gerðum við í tvö ár og þá ætluðum við að finna eitthvað annað. Þetta var í hag starfsmannanna og hélt stjórnendum á tánum og alltaf verið að mæla eitthvað þó að það sé ekki vísindalegt.

Mikilvægt var að leyfa starfsmönnum að tjá hug sinn og koma skoðunum sínum á framfæri. Unnið var markvisst að úrbótum og er bæting í mannauðsmálum í stöðugu ferli hjá Opnum kerfum. Þá er vel fylgst með því hvað heldur starfsmönnum ánægðum í starfi að sögn Elínar.

Hjá Nordic Visitor er einnig mikil áhersla lögð á að starfsmenn fái að tjá hugmyndir sínar og heldur hver stjórnandi meðal annars vikulega fundi með sínu teymi þar sem starfsmenn fái tækifæri til að tjá sig. Þóra Björk segir: „Það er grundvallaratriði að fá input frá starfsmönnum frekar en að hugmyndir og skipanir komi eingöngu ofan frá“. Eftir mikla stækkun fyrirtækisins hjá Nordic

Visitor var stöðugt reynt að finna nýjar leiðir til að halda í tjáningafrelsið. Fyrirtækið kaupir þjónustu sérfræðinga til að framkvæma árlega tvær sérsniðnar viðhorfskannanir starfsmanna fyrir utan könnun VR. Um þær segir Þóra Björk:

Farið er yfir niðurstöður með starfsmönnunum á þessum upplýsingafundi en einnig fer Attendus-ráðgjafinn yfir þær með hverju teymi fyrir sig án stjórnanda. Er það gert til að fá opnar og heiðarlegar skoðanir og gagnlegar ábendingar um hvernig bæta má ferlana, stjórnendur og vinnustaðinn yfir höfuð. Þetta er svipað könnun VR en sérsniðið að okkur. Starfsmenn sjá góðan árangur af því að koma með gagnlegar ábendingar því mörgum af þeirra hugmyndum hefur verið hrint í framkvæmd og það er gott. Það er ekki nóg að hlusta eða leyfa þeim að tala heldur þurfa þau að sjá að hugmyndir þeirra eru framkvæmdar því yfirleitt koma þau með snilldarhugmyndir.

Þá segir Þóra Björk að þátttaka starfsmanna í að móta fyrirtækið og hafa áhrif í allri starfsemi þess sé helsta ástæðan fyrir jákvæðu viðhorfi starfsmanna til fyrirtækisins.

Haraldur talar um að hjá Johan Rönning hafi verið farið í miklar endurbætur í mannauðsmálum eftir efnahagshrunið 2008 og sé það helsta ástæðan fyrir jákvæðu viðhorfi starfsmanna til fyrirtækisins sem hefur haldið því efst á lista fyrirmyndarfyrirtækja undanfarin fimm ár. Ráðast þurfti í mikinn kostnaðarniðurskurð í kjölfar hrunsins og var helmingi starfsmanna sagt upp störfum. Haraldur segir:

Það var einhugur um það hér hjá stjórnendum og eigendum félagsins að gera eitthvað sérstakt fyrir starfsfólkið. Við vorum búnir að segja upp helmingnum af fyrirtækinu 60 manns, við vorum 120 og þurftum að segja upp 60 og við hugsuðum ok hvernig getum við gert þetta þannig að þeir sem eftir standa að þeir finni það að þeir hafi þennan stuðning og það sé vel hlúð að þeim. Þá stofnuðum við þennan ágæta umbótahóp sem var þannig að það var svona miðlægur vettvangur þar sem fólk gat komið með ábendingar um það sem það vildi láta laga eða var miður eða jafnvel eitthvað bara sem var gott.

Þá fóru að sögn Haraldar allar ábendingar starfsmanna fyrir fund, þau rædd og öllum fyrirspurnum var svarað undir eins. Fyrirspurnir gátu verið á annað

hundrað talsins og haldnir voru langir fundir til að afgreiða málin. Starfsmenn sáu að stjórnendur létu verkin tala hvað velferð þeirra og líðan snerti. Að sögn Haraldar áttu starfsmenn stóran þátt í að gera gott fyrirtæki betra. Hann segir aðalástæðuna fyrir velgengni fyrirtækisins vera sú áhersla sem lögð var á mannauðinn eftir hrun, með bættum samskiptum og þátttöku starfsmanna og hafa þeir byggt á þeim grunni ár frá ári síðan. Segir Haraldur fyrirtækið standa algjörlega á bakvið starfsfólk sitt.

Ljóst er á orðum viðmælenda hér að ofan að það er fyrirtækjum nauðsynlegt að þekkja viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins. Lögðu þeir sig sérstaklega fram um að fá viðhorf þeirra uppá borðið og bregðast við ábendingum og óskum starfsmanna til að bæta fyrirtækið.

4.3. Umhverfið á vinnustað og samfélagsleg ábyrgð

Þriðja meginþema sem greint var snýr að umhverfi á vinnustað og ábyrgð fyrirtækja hvað varðar samfélagið sem það starfar í. Þetta þema hefur tvö undirþema sem fjalla um áherslur viðmælenda hvað aðbúnað starfsmanna og samfélagslega ábyrgð snertir. Viðmælendur lýstu því hvernig starfsumhverfi fólks hefur áhrif á líðan þeirra og afköst í vinnunni. Þau tæki og verkfæri sem nota á við vinnuna þurfa að virka vel svo ná megri þeim árangri sem til er ætlast. Það hefur einnig jákvæð áhrif á líðan starfsmanna þegar þeir finna að hlúð er að starfsumhverfi þeirra og aðbúnaði. Þá greindu viðmælendur frá viðleitni innan þeirra fyrirtækja til að láta sig umhverfi sitt varða og sýna ábyrgð í þeim efnum. Auk þess upplýstu þeir með hvaða hætti fyrirtæki þeirra létu gott af sér leiða til samfélagsins og þeirra sem á þurfa að halda. Næstu kaflar lýsa betur hvoru undirþema fyrir sig samkvæmt orðum viðmælenda.

4.3.1. Aðbúnaður og líðan starfsmanna

Fyrsta undirþemað vísar til þess hvernig viðmælendur lögðu áherslu á aðbúnað starfsmanna og gott umhverfi á vinnustað. Lýsa þeir hvaða áhrif það getur haft á starfsmenn þegar hlúð er að umhverfi þeirra.

Það sem meðal annars var mikill áhrifavaldur á starfsanda og jók til muna starfsánægu í Opnum kerfum, meira en nokkur átti von á, voru umbætur á húsnæði fyrirtækisins. Elín segir:

Við vorum í lélegu húsnæði og það var allt tekið í gegn. Allt gert fínt og góð aðstaða. Sá munur hafði miklu jákvæðari áhrif en við áttum von á og það var svona „breakthrough“ myndi ég segja í okkar tilfelli að fara svona hátt upp í könnun VR. Maður vissi að umhverfi og aðstæður skiptu máli en þetta var miklu meira en við áttum von á.

Þessar breytingar skiptu sköpum hvað líðan starfsmanna snerti að sögn Elínar. Mötuneyti fyrirtækisins var einnig bætt og borga starfsmenn um fimm þúsund krónur á mánuði fyrir heita máltíð alla daga vikunnar auk þess sem þeir geta fengið jógúrt, skyr, gos, mjólk og ávexti að vild allan daginn. Einnig var tekin ákvörðun um að allir starfsmenn fengju GSM-síma sama hvaða stöðu þeir gegndu en áður nutu aðeins hluti starfsmanna þeirra gæða og segir Elín það hafa vakið mikla lukku. Þá var gömul hefði innan fyrirtækisins frá því fyrir hrun endurvakin, ef áætlun fyrirtækisins stenst þá er árshátíð starfsfólks haldin erlendis annað hvert ár.

Spurður um hvað í stjórnun Öryggismiðstöðvarinnar hafi skapað jákvætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins segir Reynir það helst vera góður starfsandi og skemmtilegt starfsumhverfi. Hann segir:

Það er rosalega gaman í vinnunni. Við erum með Pool-borð, fótboltaspil, við erum með aðgang að golfvöllum út um allt land. Við setjum upp öryggiskerfi á golfvelli og fáum bara kort til að spila. Það er allt gert, alls konar hlutir sem starfsmannafélagið stendur fyrir. [...] Við erum með golfhermi hérna líka og Playstation tölvu til að leika. Við erum með risaskjá hérna hinum megin þar sem við horfum á fótbolta bæði með viðskiptavinum og bara við sjálf.

Reynir segir kynjahlutfallið vera ójafnt þar sem 90% starfsmanna eru strákar og ríkir því ákveðinn strákamórall á vinnustaðnum. Almennt er gaman í vinnunni, fólki líður vel og reynir fyrirtækið að gera sitt besta hvað það varðar. Frá árinu 2005 hefur Öryggismiðstöðin haldið tónleika fyrir starfsmenn sína og viðskiptavini og fengið til þess ýmsa frábæra tónlistarmenn. Salurinn í Austurbæ

hefur þá verið fullur af fólki, mikil góð stemning og hefur þetta mælst vel fyrir að sögn Reynis.

Hjá Johan Rönning er vel hugsað um starfsfólkið að sögn Haraldar og er ekki síður lögð áhersla á að mæta þörfum starfsmanna en viðskiptavina og sífellt reynt að koma með skemmtilegar hugmyndir hvað þá snertir. Hann segir:

Í síðustu viku vorum við með stóra poppvél eins og í bíói og við gefum þeim kók hérna á hverjum degi og appelsín og sódavatn og við erum með kökur. Það var kaka í dag, við erum alltaf með á hverjum degi einhverjar veitingar og gerum alltaf eitthvað skemmtilegt þannig að þetta jákvæða viðhorf sem er innandyrá hjá okkur smitar sér út til viðskiptavinarins.

Starfsmannaaðstaða Johan Rönning er skemmtileg þar sem ýmis afþreying er í boði og hægt að setjast niður og eiga góða samveru. Þegar vel gengur fá starfsmenn að njóta þess og annað hvert ár er þeim boðið til útlanda og greiðir fyrirtækið allan kostnað vegna árshátíða auk þess sem haldin eru óvænt party og gefnar gjafir við ýmis tækifæri. Segir Haraldur þennan góða aðbúnað og skemmtilegt andrúmsloft meðal annars hafa skapað góða ímynd starfsmanna á fyrirtækinu.

Hjá Ormsson er einnig hugsað vel um starfsmenn og starfsumhverfið og reynt að koma til móts við þarfir þeirra þannig að þeim líði vel frá degi til dags og hafi gaman að vinnu sinni. Gætt er að góðri vinnuaðstöðu og aðbúnaði þannig allir hafi góða tölvu og gott rými til að vinna í að sögn Einars.

Mér finnst bara lykilatriði að fólki líði vel í vinnunni og reyni bara að skapa bæði vinnuaðstöðu og umhverfi þar sem fólk er ekki undir stanslausri ofurpressu og óraunhæfum væntingum.

Þá hafa þeir hjá Ormsson ákveðna stefnu varðandi eldri starfsmenn og leyfa þeir fólki að halda vinnu sinni eins lengi og það getur og treystir sér til. Á skrifstofu fyrirtækisins, í verslun og á lager starfar fólk sem komið er á eftirlaunaaldur og hafa sumir náð sjötugs aldri en þeir eru góðir starfsmenn og halda sínum launum. Einnig segir Einar fyrirtækið gera vel við starfsmenn í árshátíðum, jólahlaðborðum ásamt öðru og leggi áherslu á að hugsa vel um fólkið sitt.

Anna Björk hjá Expectus, Þóra Björk hjá Nordic Visitor og Rannveig hjá Sigurborgu leggja einnig áherslu á góða líðan sinna starfsmanna. Hjá Nordic

Visitor fengu starfsmenn sjálfir að ráða hvernig þeir höfðu vinnurýmin sín varðandi liti og annað þegar fyrirtækið flutti í nýtt húsnæði og er starfsumhverfið mjög skemmtilegt. Aðspurð um hvað helst hafi skapað jákvætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og komið því ítrekað á lista fyrirmyndarfyrirtækja segir Rannveig það helst vera vegna þess hve góður andi ríki á vinnustaðnum og að þar líði starfsmönnum vel. Rannveig segir:

Fólk eyðir meirihluta af tíma sínum í vinnunni og því þarf að líða vel. [...] Þegar vel gengur reyni ég alltaf að gera eitthvað öðruvísi og skemmtilegt fyrir stelpurnar. Ég er alltaf að reyna að hugsa um þeirra hagsmuni og þær vita það.

Umhverfið á vinnustaðnum er stílhreint og snyrtilegt hjá Sigurborgu. Starfsmenn eru meðvitaðir um heilsuna og reynt er að bjóða uppá hollan mat í vinnunni að sögn Rannveigar. Starfsmönnum er meðal annars boðið uppá hveitigras í morgunmat á hverjum morgni sem mælist vel fyrir.

Á orðum viðmælenda má lesa hvernig þeir vilja stuðla að vellíðan starfsmanna með góðum aðbúnað og umhverfi á vinnustað. Greina má hversu almennt þeir töldu það vega þungt í að skapa ánægju starfsmanna og gott viðhorf til fyrirtækisins.

4.3.2. Samfélagsleg ábyrgð

Í samtali við nokkra viðmælendur kom fram áhersla á samfélagslega ábyrgð innan þeirra fyrirtækja eins og meðvitund um verndun umhverfis og vilja til að láta gott af sér leiða til samfélagsins. Í þessum kafla lýsa þeir hvernig því er háttað innan þeirra fyrirtækja.

Öryggismiðstöðin hefur látið sig fatlað fólk varða og segir Reynir: „Útaf þessari tengingu okkar við fatlaða þá höfum við verið að kaupa listaverk frá List án landamæra.“ Það eru listaverk eftir fatlað fólk sem seld eru á árlegri listahátíð að nafni „List án landamæra“. Þrýða slík listaverk veggj Öryggismiðstöðvarinnar vítt og breytt um húsnæði fyrirtækisins. Þá fóru starfsmenn fyrirtækisins með 24 fatlaða einstaklinga upp Esjuna sumarið 2015 þeim til skemmtunar og notuðu til þess sérstakan torfæruhjólástól að sögn Reynis og mæltist það vel fyrir. Var

Öryggismiðstöðin tilnefnd til Lúðursins, íslensku auglýsingaverðlaunanna, árið 2015 fyrir það framtak.

Elín sagði samfélagslega ábyrgð Opinna kerfa tengjast meðal annars mótuneyti fyrirtækisins og hefur matráðurinn sýnt mikinn áhuga á því sviði. Allur afgangs matur sem ekki er nýttur er gefinn áfram til Samhjálp, allur niðurskurður af grænmeti fer til bænda og niðurskurður af brauði er einnig sent áfram til annarra. Þannig er maturinn nýttur til hins ítrasta en auk þess er öll matarsóun mæld og vigtuð með það að markmiði að draga úr henni eins og mögulegt er og segir Elín:

Við mælum matarsóunina þegar við sköfum af diskunum og einhvern tímann voru þrjár heilar kartöflur eftir. Margrét tók mynd af þessu og sendi mynd á félagið "hver hendir kartöflum". Þetta var mikill brandari á árshátíðinni.

Fyrir tveimur árum síðan fóru stjórnendur Nordic Visitor að huga að stefnu um samfélagslega ábyrgð og hófu að strá fræjum hvað það varðar innan fyrirtækisins að sögn Þóru Bjarkar. Stjórnendur vildu þó ekki að sú stefna kæmi frá stjórninni heldur vildu þeir virkja starfsmenn til að móta hana. Tveir starfsmenn tóku að sér að skipuleggja þá vinnu markvisst og fengu til liðs við sig fagaðila til að kynna fyrir starfsmönnum möguleika á endurnýtingu og umhverfismálum. Þóra Björk segir:

Þetta hefur verið smá ferli hjá okkur en á þessu ári ætlum við að innleiða þessa stefnu okkar og er það alfarið starfsmanna að skapa sýn í samfélagslegri ábyrgð sem verður í takti við gildi fyrirtækisins.

Lesi má á orðum viðmælenda að stjórnendum þeirra fyrirtækja er umhugað um að vernda umhverfi sitt og náttúru og vilja leggja sitt af mörkum til þess. Auk þess sýna þeir vilja í verki í því að vera öðrum til fyrirmyndar hvað það varðar að láta gott af sér leiða til samfélagsins og þeirra sem minna mega sín.

5. Umræður og ályktanir

Ástæða þess að umrædd fyrirtæki voru valin til þátttöku í rannsókninni er að þau hafa skilað framúrskarandi árangri hvað ánægju starfsmanna og viðhorf þeirra til fyrirtækisins snertir. Þau eru öðrum til fyrirmyndar og draga má dýrmæta lærdóm af því hvernig þeim er stjórnað. Niðurstöður rannsóknarinnar varpa ljósi á áherslur stjórnenda þessara fyrirtækja. Tilgreindu viðmælendur lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og hvaða áherslur bera mestan árangur í forystuhlutverki. Markmiðið er ekki að alhæfa út frá niðurstöðum um öll fyrirmyndarfyrirtæki en þær gefa ákveðna vísbendingu um hvernig þessum málum er háttað innan fyrirtækja þar sem skapast hefur mikil starfsánægja starfsmanna og henni haldið til lengri tíma.

Í þessum kafla verða niðurstöður teknar saman og síðan skoðaðar í ljósi hugmyndafræði þjónandi forystu. Þær verða settar í samhengi við fyrri rannsóknir og varpað ljósi á ef um er að ræða samhljóm með niðurstöðum þeirra auk þess sem sýnt verður fram á ný sjónarmið þessarar rannsóknar. Rannsóknarspurningum sem upphaflega voru lagðar til grundvallar verður svarað. Að síðustu verður rætt um fræðilegt framlag rannsóknarinnar og hagnýtt gildi hennar fyrir fyrirtæki, stjórnendur og fyrir VR og lagðar fram tillögur þeim til handa.

Umræðum er skipt í fimm aðalkafla. Þrír fyrstu kaflarnir eru í takti við meginkafla niðurstaðna og svara fyrri rannsóknarspurningunni: Hverjar eru áherslur stjórnenda „fyrirmyndarfyrirtækja“? Fjórði kaflinn tekur hliðsjón af seinni rannsóknarspurningunni og svarar henni: Endurspegla þessar áherslur hugmyndafræði þjónandi forystu og hvernig þá? Síðasti kaflinn fjallar um hagnýtt gildi rannsóknar og tillögur sem höfundur leggur fram.

5.1. Einlægur áhugi á hag starfsmanna

Af niðurstöðunum má sjá að stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja sem þekkt eru fyrir starfsánægju bera hag starfsmanna fyrir brjósti. Einlægur áhugi viðmælenda á hag sinna starfsmanna skín í gegn af orðræðu þeirra og raddblæ og dylst ekki í tjáningu þeirra og orðum. Viðtölin bera þess merki að þeim er afar annt um sína

starfsmenn og líðan þeirra og leggja sig sérstaklega fram um að mæta þörfum þeirra. Rannsóknir hafa sýnt að með því að setja hagsmuni starfsmanna í forgang bætir það viðhorf þeirra til vinnustaðarins og dregur úr áformum þeirra um að segja upp starfi sínu (Jaramillo, Grisaffe, Chonko og Roberts, 2009).

5.1.1. Efling starfsmanna

Niðurstöður sýna að fyrirmyndarfyrirtæki leggja ríka áherslur á eflingu sinna starfsmanna og benda má á niðurstöður íslenskra rannsókna um þjónandi forystu sem sýna að þáttur eflingar hefur mestu fylgnina við starfsánægju (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Viðmælendur segja mikilvægt að hlusta af athygli, horfa í augun á starfsmanni og sýna honum áhuga og þurfa stjórnendur að vera góðir hlustendur. Þá segja þeir mikilvægt að starfsmenn finni að þeir hafi rödd, að hugmyndir þeirra skipti máli og að þeir hafi áhrif á sínum vinnustað. Það er afar hvetjandi og eflandi þegar starfsmaður upplifir að hann sé mikilvægur hlekkur í keðju fyrirtækisins og hefur áhrif á árangur þess. Viðmælendur voru sammála um að starfsmenn komi iðulega með frábærar hugmyndir og mikilvægt að virkja starfsmenn til hugmyndasköpunar og skapa þannig meira virði fyrir fyrirtækið. Þegar stjórnendur gefa starfsmönnum tíma og tækifæri til að tjá sínar skoðanir og hugmyndir og starfsmenn finna að þeir hlusta af athygli og bregðast við því skapar það ómetanlega dínámík. Það styrkir tengsl þeirra á milli og með því meðal annars ávinna stjórnendur traust starfsmanna. Rannsóknir sýna að hlustun og hugmyndaauðgi hefur marktækt jákvæð tengsl við eflingu og skilar sér í meiri ánægju og trygð starfsmanna (Men og Stacks, 2013).

Þá töldu viðmælendur lykilatriði að efla starfsmenn með því að veita þeim frelsi til athafna og sjálfstæði í störfum sínum. Stjórnendur stuðla að því frelsi með því að hvetja og treysta starfsmönnum fyrir verkefnum. Í því felst hins vegar ekki að starfsmenn séu afskiptalausir og standi einir að lausn verkefnisins. Stjórnendur eiga alltaf að vera til staðar til að leiðbeina og styðja, gefa skýra sýn á markmið verkefna og fylgja þeim eftir en veita á sama tíma gott svigrúm þannig að starfsmenn fái tækifæri til að hafa áhrif á lausn verkefna. Samfara því að þeim sé treyst þurfa starfsmenn að skila góðu verki og sýna að þeir séu traustsins verðir.

Það er engu að síður mikilvægt að þeir fái að gera mistök án þess að verða kennt um og fá skammir í hattinn enda má draga dýrmætan lærdóm af mistökum. Starfsmenn þurfa að finna innri hvatningu sem drífur þá áfram frekar en að einhver segi þeim til verka en innri hvatning skapast þegar þeir fá frelsi til athafna og sjálfstæði í starfi. Sýnt er að þegar starfsmenn fá meira umboð til athafna og vald til ákvarðanatöku bætir það umtal þeirra um fyrirtækið og leiðir til meiri starfsánægju (Men og Stacks, 2013).

Þá leggja viðmælendur mikið vægi á að efla starfsmenn með því að veita þeim tækifæri til starfsþróunar og vaxtar í starfi. Markvisst er unnið að því í nokkrum fyrirtækjanna að þróa og mennta starfsmenn sem sýna áhuga og vilja til að vaxa í starfi og er mikilvægt að starfsmenn finni að stjórnendur vilji hjálpa þeim að vaxa. Starfsmenn sem hófu upphaflega störf á „gólfinu“ hafa fengið að vaxa upp í ábyrgðarmiklar stjórnunarstöður og sýnt mikinn árangur að sögn nokkurra viðmælenda. Einnig hvetja þeir starfsmenn til að sækja sér endurmenntun og námskeið til að efla sig í starfi. Að hjálpa starfsmönnum að vaxa og ná árangri eru þættir í hegðun þjónandi leiðtoga sem líklegir eru til að fylla sálfræðilega samninginn og mæta væntingum starfsmanna (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne og Cao, 2015).

Vel má heyra á orðum viðmælenda að þegar þeir sjá starfsmenn sína þroskast og vaxa í starfi þá er það þeim sjálfum til eflingar sem stjórnendum. Að þeirra sögn er efling mikilvægur þáttur í að skapa traust á milli starfsmanna og stjórnenda og er hægt að benda á niðurstöður rannsóknar Tariq og Ambali (2013) og Sendjaya og Pekerti (2010) til að styðja það en þær sýna jákvæð tengsl á milli þjónandi forystu og trausts og er þáttur eflingar þar skýr. Slíkt traust er lykilatriði í rekstri fyrirtækja þegar taka þarf erfiðar ákvarðanir og innleiða nýjar breytingar. Traust má einnig ávinna með góðum vinnubrögðum, samskiptum, framkomu og tjáningu að sögn viðmælenda en auk þess þurfa stjórnendur að standa við orð sín og hafa raunhæfar væntingar til starfsmanna. Nýleg rannsókn bendir til þess að þjónandi forysta og traust geta verið lykilatriði til að auka tryggð starfsmanna við fyrirtæki (Goh og Zhen-Jie, 2014).

5.1.2. Áhersla á mannauðinn og viðhorf starfsmanna

Þau fyrirtæki sem hér um ræðir leggja ríka áherslu á þann mannauð sem þau búa yfir og leggja sig fram um að þekkja viðhorf og þarfir sinna starfsmanna og mæta þeim til að auka ánægju þeirra. Í niðurstöðum má lesa að það hefur meðal annars verið mikill áhrifavaldur í að koma þeim á lista fyrirmyndarfyrirtækja. Eftir erfiðleikatímabil innan ákveðinna fyrirtækja þar sem gerðar höfðu verið miklar skipulagsbreytingar og farið í sársaukafullar aðgerðir eins og uppsagnir á fólki var lögð gríðarlega mikil áhersla á mannauðinn. Hlúðu stjórnendur sérstaklega að starfsmönnum sínum og veittu þeim stuðning með samtölum og jákvæðum samskiptum til að bæta líðan þeirra og endurvinnna traust og jafnvægi í starfsmannaheildinni. Innri samskipti eru afar mikilvæg á erfiðleikatímabilum fyrirtækis og þurfa samskiptin að byggjast á gagnvirkum samtölum þar sem horft er augliti til auglitis við starfsmenn til að treysta samband milli starfsmanna og fyrirtækis (Mishra, Boynton og Mishra 2014).

Með markvissum hætti unnu fyrirtækin að því að þekkja viðhorf sinna starfsmanna til vinnustaðarins og stjórnenda og gera enn í dag. Nota þau til þess ýmsar kannanir eins og könnun VR um fyrirtæki ársins en einnig sérsniðnar kannanir að þeirra fyrirtæki. Það er vettvangur til að koma gagnlegum, nafnlausum ábendingum og viðhorfi starfsmanna til vinnustaðarins á framfæri. Fyrirtækin nota niðurstöður þessara kannana til að gera úrbætur á vinnustaðnum og er þetta afar mikilvægur þáttur til að auka og viðhalda starfsánægju. Einnig eru haldnir reglulegir starfsmannafundir innan fyrirtækja nokkurra viðmælenda þar sem starfsmenn fá að tjá skoðanir sínar og tillögur. Það er grundvallaratriði hjá þessum fyrirtækjum að fá hugmyndir starfsmanna fram í dagsljósið en enn fremur leggja þau áherslu á að hrinda hugmyndum þeirra í framkvæmd. Þannig fá starfsmenn að hafa áhrif á starfsemi fyrirtækisins og er þátttaka þeirra í að móta fyrirtækið og hafa áhrif ein af helstu ástæðunum fyrir jákvæðu viðhorfi til fyrirtækisins. Rannsóknir benda til þess að þegar starfsmenn finna að þeir eru fyrirtækinu mikilvægir og þeirra framlag skiptir máli þá finna þeir sig eiga hlutdeild í velgengni þess (Mishra, Boynton og Mishra, 2014). Umfram allt vilja viðmælendur láta verkin tala þegar um mannauð fyrirtækisins er að ræða og byggist velgengni fyrirtækjanna á mannauði þess.

5.1.3. Samskipti á jafningjagrunni og samhugur í verki

Í niðurstöðum má greina sterka áherslu viðmælenda á að eiga opin og góð samskipti á vinnustað byggð á jafningjagrunni þar sem starfsmenn hafa gott aðgengi að sínum stjórnendum. Það er einhugur allra viðmælenda um að starfsmenn geti alltaf leitað til næsta yfirmanns eða annarra stjórnenda með það sem þeim hvílir á hjarta og er sýnileiki stjórnenda mikilvægur. Þá leggja þeir einnig áherslu á samvinnu stjórnenda og starfsmanna þar sem þeir vinna saman að því að leysa verkefnin og bera á þeim samábyrgð. Rannsóknir benda til þess að starfsmenn halda sterkum tengslum við fyrirtæki þar sem samskipti eru á jafningjagrunni og verða þeir betur tengdir starfi sínu (Carter og Baghurst, 2014).

Allir viðmælendur eru sammála um að opin, heiðarleg og hispurslaus samskipti á vinnustað séu afar mikilvæg og að skapa þurfi rými fyrir regluleg samskipti stjórnenda og starfsmanna. Rannsóknir hafa margoft gefið vísbendingar um að virk innri samskipti spila mikilvægt hlutverk í að þróa starfsánægju, traust og tryggð (Berger, 2008). Þegar innri samskipti eru opin og gagnvirk og velferð starfsmanna er gefinn gaumur þá skapast gæðasamband á milli starfsmanna og fyrirtækja (Men, 2014). Ef upp koma vandamál í samskiptum segja viðmælendur stjórnendur þurfa að setjast niður með hverjum og einum aðila málsins og útkljá það til að leysa vandamálin og koma í veg fyrir að þau gerjist og eitri út frá sér. Áhersla er á að það sé gert undir eins og vandamálin verða til.

Í viðtölum má vel greina væntumþykju viðmælenda til sinna starfsmanna og samkennd þegar þeir takast á við erfiðleika í sínu einkalífi. Sýna þeir samhug í verki og veita fyrirtækin viðeigandi stuðning og leita sér jafnvel ráðgjafar um hvernig best er að hjálpa viðkomandi starfsmanni. Leggja þeir áherslu á að standa þétt við bakið á honum, sýna hluttekningu og skilning og vera til staðar þegar á þarf að halda. Niðurstöður rannsókna hafa bent til þess að þeir leiðtogar sem eru færir um og viljugir til að mæta starfsmönnum á tilfinningalegum grunni mynda sterk og jákvæð tengsl við þá (Barbuto og Hayden, 2011). Sumir viðmælenda höfðu reynslu af því að taka á afar erfiðum málum sem upp komu á þeirra vinnustað. Segja þeir að ef starfsmenn gerist brotlegir í starfi og ekki annað hægt en að segja þeim upp störfum er það gert af virðingu og mannúð með faglegum hætti og menn látnir hætta með sæmd.

5.2. Staða stjórnenda

Ljóst er á viðtölum við viðmælendur að þeir taka starfi sínu sem stjórnanda alvarlega og vilja leggja sig fram um að gera sitt besta og standa undir þeirri ábyrgð er stöðu þeirra fylgir. Þeir sinna margþættu hlutverki ásamt því að hafa skýra framtíðarsýn og stefnu. Samfara því vinna þeir að því að styrkja sjálfa sig sem stjórnendur en leggja engu að síður áherslu á auðmýkt í framkomu sinni við starfsmenn.

5.2.1. Hæfi og sjálfsstyrking stjórnenda

Nokkrir viðmælenda lögðu mikla áhersla á mikilvægi góðra stjórnenda og að þeir séu hæfir og starfi sínu vaxnir því óhæfur stjórnandi geti haft slæm áhrif á starfsmenn og starfsemi fyrirtækisins. Áhugavert var að heyra hvernig unnið hefur verið að því að greina stjórnun sumra þessara fyrirtækja með það að markmiði að gera betur. Hafa stjórnendur þeirra með markvissum hætti verið styrktir og efldir til að bæta þá sem stjórnendur, farið í markþjálfun, sótt námskeið og fengið þjálfun og ráðgjöf frá fagaðilum. Einnig hafa flestir viðmælendur sótt sér sjálfir framhaldsmenntun eða viðbótarmenntun til að styrkja sig sem stjórnendur. Sagði einn viðmælenda það ómetanlegt fyrir alla starfsemi fyrirtækisins þegar stjórnendur bæta stjórnun sína.

Greina mátti ólík viðhorf viðmælenda þegar rætt var um sjálfsstyrkingu stjórnenda. Flestir tilgreindu fræðslu af ýmsu tagi sem þeir sækja sér, námskeið eða ráðstefnur. Sumir sækja styrk í fagfélög eða til vina og félaga sem hafa stjórnendareynslu og geta miðlað af henni og gefið ráð. Þá sögðu sumir reglulega hreyfingu og heilbrigðan lífsstíl vera mikilvægan þátt í að styrkja þá sem stjórnendur og geti góð útrás í líkamsrækt skerpt hugann og haft mikil jákvæð áhrif. Einn viðmælenda sagðist ekki leggja neina áherslu á sjálfsstyrkingu sína sem stjórnanda. Það kom hins vegar á óvart að aðeins einn viðmælandi, Anna Björk, sagðist styrkja sig sem stjórnanda með því að hlúa að sinni andlegu hlið og stundar hún hugleiðslu og núvitund. Auk þess segir hún mikilvægt að hver og einni hlúi að sjálfum sér í heild sem persónu og gæti að jafnvægi í lífi sínu. Þá leggur hún mikla áherslu á gott gildismat og að ganga ekki í mótsögn við það.

Það hefði mátt ætla að stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja legðu meiri áherslu á að efla sinn innri styrk með ígrundun og sjálfsþekkingu því ljóst er að fylli menn ekki á eigin andlega geymi þá gengur fljótt á búskap þeirra og hafa þeir þá lítið að miðla til annarra. Á svipaðan hátt og Robert Greenleaf lagði sérstaka áherslu á sjálfsvitund (e. self awareness) og sjálfsrækt leiðtogans (Greenleaf, 2008) hefur Daniel Goleman, sem er virtur fræðimaður í forystufræðum, sérstaklega rannsakað tilfinningagreind stjórnenda. Hann leggur áherslu á sjálfsrækt og segir tilfinningagreind byrja á sjálfsvitund og að ná tengingu við sína innri rödd. Leiðtogar sem sinna sinni innri rödd geti fundið fleiri úrræði til að taka betri ákvarðanir og tengjast betur sínu sanna sjálfi (e. authentic self). Þá hafi þeir einnig betra skynbragð á það hvort ákvarðanir séu réttar eða rangar (Goleman, 2013).

5.2.2. Margþætt hlutverk

Á viðmælendum mátti heyra að hlutverk þeirra er margþætt og að ýmsu sé að huga í stöðu stjórnenda. Stjórnendur þurfa að vera leiðtogar sem fá fólkið í lið með sér en það er ekki alltaf einfalt. Þeir leggja áherslu á að vera alltaf til staðar og veita leiðsögn og aðstoð en á móti vilja þeir ekki þvælast of mikið fyrir. Þeir verða að vera fastir fyrir og fljótir að taka ákvörðun en á sama tíma sveigjanlegir og leyfa starfsmönnum að hafa áhrif á ákvarðanatökur. Þeir þurfa að þekkja styrkleika og veikleika sinna starfsmanna og raða réttu fólki í hverja stöðu eftir getu þeirra en að sama skapi að gefa þeim tækifæri til að vaxa og þróast í starfi. Þeir þurfa að vera ákveðnir og beita aga en ekki síður sanngjarnir og gefa ákveðið frelsi. Einnig þurfa þeir að hvetja og örva sitt fólk til hugmyndasköpunar. Þá er mikilvægt að meta aðstæður hverju sinni því stundum þurfi stjórnendur að hlusta, stundum að tala, stundum að stýra og stundum að styðja. Þegar öllu er á botninn hvolft má sjá að grundvallarhlutverk stjórnenda er að hjálpa sínum starfsmönnum að ná árangri. Þegar þeir setja hagsmuni starfsmanna framar sínum eigin þá endurgjalda þeir það með meiri tryggð við fyrirtækið (Kiggwe, 2011). Orð Elínar Gränz eiga hér vel við: „Stjórnandinn er eins og þjálfari sem alltaf þarf að hafa besta liðið á vellinum. Ef menn þjálfar ekki fólkið sitt þá nær það ekki árangri.“ Það skín í gegn að velgengni stjórnenda felst í því hversu góðum árangri starfsmenn þeirra ná.

5.2.3. Skýr framtíðarsýn og upplýsingagjöf

Úr niðurstöðum má greina sterka áherslu viðmælenda á skýra framtíðarsýn og markmið í starfsemi fyrirtækjanna. Starfsemin þarf að hafa tilgang sem snýr ekki einungis að því að vaxa eða græða peninga heldur verða allir að vita til hvers hlutirnir eru gerðir og hvaða árangri stefnt er að. Þá leggja þeir einnig áherslu á að starfsmenn viti hver stefnan er og nefnir einn viðmælandi að hver og einn þurfi að setja sér markmið til að vinna að sameiginlegu takmarki. Starfsmenn þurfa að finna að þeir leggi sitt af mörkum í að ná markmiðum fyrirtækisins svo þeir þrói tryggð við það og þurfa þeir að skilja tilgang þess og hvernig þeir passa innan ramma þess (Mishra, Boynton og Mishra, 2014). Mismunandi er hvort starfsmenn taki þátt í að móta stefnu fyrirtækisins en flestir nefna að starfsmenn hafi áhrif á hana og séu vel upplýstir um markmið fyrirtækisins. Virk eftirfylgni er með markmiðum og haldnir reglulegir fundir með starfsmönnum til að fara yfir stöðuna. Lögð er áhersla á skýr skilaboð og virka upplýsingagjöf til starfsmanna og afar mikilvægt að starfsmenn viti hvað framundan er í starfsemi fyrirtækisins. Upplýsingagiöfin er iðulega gagnvirk þar sem stjórnendur upplýsa starfsmenn en einnig upplýsa starfsmenn stjórnendur um starfsemina. Þegar ná þarf ákveðnu markmiði innan fyrirtækja hefur það sýnt sig að regluleg upplýsingagjöf á vikulegum fundum með stjórnendum og því fylgt eftir með viðeigandi reglulegum tilkynningum hefur skilað góðum árangri (Mishra, Boynton og Mishra 2014).

5.2.4. Auðmýkt

Í viðtölum við viðmælendur má vel greina áherslur þeirra á auðmýkt í stjórnun. Það má greina á því hvernig þeir stuðla að vexti sinna starfsmanna og áherslu á að hlusta af áhuga og veita hugmyndum þeirra athygli. Þeir tala um mikilvægi þess að stjórnendur séu mannlegir og viðurkenni mistök sín og að þeir þekki veikleika sína og styrkleika. Skýrt kom fram að þeir vilji ekki kenna öðrum um þegar mistök verða heldur læra af þeim og halda áfram. Þeir segja að stjórnendur megi ekki setja sig á háan hest heldur séu allir jafn mikilvægir hlekkir í keðjunni. Þeir átta sig á mikilvægi mannauðsins sem fyrirtæki þeirra búa yfir og að þeir sjálfir hafi ekki öll svörin heldur þurfi þeir einnig að reiða sig á starfsmenn sína. Engu að síður búa þeir yfir innri styrk til að takast á við erfiðleika á vinnustaðnum og ganga í málin

af ábyrgð og festu og hafa hugrekki til að skipta um skoðun og fara aðrar leiðir þegar þess þarf.

Síðast en ekki síst má greina auðmýkt þeirra í því að þeir setja hagsmuni starfsmanna í forgang og gera allt til að mæta þeirra þörfum. Er þessi framganga þeirra alveg í takti við auðmjúka, árangursríka framkvæmdastjóra í rannsókn Hayes og Comer (2010). Niðurstöður þeirrar rannsóknar gefa vísbendingu um að auðmjúkir stjórnendur ávinni sér traust og virðingu og uppskeri meðal annars meiri ánægju sinna fylgjenda. Það er einmitt sá árangur sem fyrirmyndarfyrirtæki hafa sýnt. Einnig benda niðurstöður rannsóknar á borgarstjórn Gaza til þess að sterk jákvæð fylgni sé á milli þjónandi forystu og áforma starfsmanna um að halda áfram störfum og hafði auðmýkt stjórnenda þar meðal annars mestu áhrif (Hajjaj, 2014).

5.3. Áherslur á aðbúnað og umhverfi

Merkilegt er að sjá hversu mikla áherslu viðmælendur lögðu á aðbúnað starfsmanna og að starfsumhverfi þeirra væri aðlaðandi og skemmtilegt. Einnig nefndu sumir viðmælenda hvernig fyrirtæki þeirra létu sig samfélagsleg málefni varða og vildu láta gott af sér leiða í þeim efnum.

5.3.1. Aðbúnaður og starfsmannaaðstaða

Greina mátti áherslu allra viðmælenda á góðan aðbúnað starfsmanna og lögðu sumir þeirra afar sterka áherslu á að skapa þeim skemmtilegt og aðlaðandi starfsumhverfi. Þegar komið er inn í öll þessi fyrirtæki má finna að andrúmsloftið er gott, vinnuumhverfið er snyrtilegt og í sumum þeirra hefur verið mikið lagt í góða starfsmannaaðstöðu þar sem í boði er allskyns afþreying. Aðdáunarvert er að heyra hvað margt skemmtilegt er gert til að auka ánægju starfsmanna og má nefna nokkur dæmi: gott mötuneyti og ótakmarkað aðgengi að drykkjum, ávöxtum og öðrum veitingum; alls kyns leiki eins og fótboltaspil, pool-borð og playstation-tölvu; sjónvarpsskjár eða risaskjár til að horfa á myndefni; aðgengi að golfvöllum út um allt land; ýmis skemmtun eins og tónleikahald, party og

reglulegar árshátíðir sem jafnvel eru haldnar erlendis og er þá ekki allt upp talið. Gætt er að því að starfsmenn hafi góða vinnuastöðu og tæki til að sinna vinnunni.

Er það grundvallaratriði allra viðmælenda að starfsmönnum líði vel í vinnunni og séu ekki undir ofurálagi eða óraunhæfum væntingum. Ýmsar rannsóknir gefa vísbendingar um að eftir því sem þjónandi forysta vegur meira því minna er andlegt álag og streita hjá starfsmönnum. Dregur þjónandi forysta úr kulnun í starfi og segja starfsmenn síður upp störfum sínum (Rivkin, Diestel og Schmidt, 2014; Bande, Fernández-Ferrín, Varela og Jaramillo, 2015; Babakus, Yavas og Ashill, 2011). Nokkrir viðmælenda sögðu að góður aðbúnaður starfsmanna og skemmtilegt vinnuumhverfi sé mikill áhrifavaldur hvað gott viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins snertir og hefur komið þeim á lista fyrirmyndarfyrirtækja.

5.3.2. Að láta gott af sér leiða

Í viðtölum var ekki spurt um umhverfisþætti eða stefnur í samfélagslegri ábyrgð innan fyrirtækjanna. Nokkrir viðmælenda nefndu að fyrri bragði áherslur sínar um samfélagslega ábyrgð og að þeirra fyrirtæki væri umhugað um að láta gott af sér leiða til samfélagsins. Ekki er ólíklegt að öll fyrirtækin hafi ákveðna stefnu í þeim málum þó allir viðmælendur hafi ekki minnst á það. Þeir sem nefndu það sérstaklega sýndu þeim málum mikinn áhuga og greina mátti metnað þeirra í að styðja við þá sem minna mega sín í samfélaginu og stolt af því að gefa í góð málefni. Einnig vildu þeir vernda umhverfi sitt meðal annars með endurnýtingu og með því að draga úr matarsóun. Eru þessi fyrirtæki öðrum til fyrirmyndar hvað þessa þætti varðar. Niðurstöður rannsókna leiða að því líkur að ráðsmennska þar sem stjórnendur hugsa út fyrir sitt svið og huga að samfélaginu í heild og eru þannig til fyrirmyndar eykur traust starfsmanna gagnvart þeim (Tariq og Ambali, 2013).

5.4. Fyrirmyndarfyrirtæki og þjónandi forysta

Hér verður því svarað hvort áherslur fyrirmyndarfyrirtækja endurspegli hugmyndir þjónandi forystu og þá með hvaða hætti. Í rannsókn sem þessari er ekki hægt að alhæfa um öll fyrirmyndarfyrirtæki en hún gefur ákveðna

vísbendingu um önnur fyrirmyndarfyrirtæki og draga má ákveðna ályktun um þau út frá henni. Eins og sjá má í kafla 2.5.2 hafa mælitæki VR og þjónandi forystu nokkra sameiginlega þætti en engu að síður eru margir þættir sem skilja þau að. Það er því áhugavert að skoða hvort áherslur fyrirmyndarfyrirtækja einkennist af þjónandi forystu. Prófsteyinn þjónandi forystu samkvæmt Robert Greenleaf (2008) er: vaxa þau sem þjónað er sem einstaklingar, verða þau heilsuhraustari og fá þau meiri vísu, frelsi og sjálfstæði og verða þau sjálf líklegri til að verða þjónar? (bls. 15). Næsti kafla varpar ljósi á einkenni þjónandi forystu í fyrirmyndarfyrirtækjum og hvort þau standist prófstein hennar.

5.4.1. Einkennast áherslur fyrirmyndarfyrirtækja af þjónandi forystu?

Eitt aðaleinkenni þjónandi leiðtoga er að hann ber umhyggju fyrir velferð og hagsmunum fylgjenda sinna og sýnir einlægán áhuga á hugmyndum þeirra sem lýsir sér í góðri hlustun og felur í sér viðurkenningu á frelsi einstaklingsins (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Eins og komið hefur fram í niðurstöðunum sýna viðmælendur sem eru stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja einlægán áhuga á hag sinna starfsmanna. Þau leggja ríka áherslu á að efla sitt fólk með því að hlusta á það af athygli, vilja þekkja viðhorf þeirra og veita hugmyndum þeirra sérstakan áhuga og framkvæma þær. Þannig ávinna þeir traust sinna starfsmanna. Einnig efla þeir sitt fólk með því að veita þeim frelsi til athafna og sjálfstæði í störfum sínum og leyfa þeim að hafa áhrif. Einn grunneiginleiki þjónandi leiðtoga er að þroska og efla sitt samstarfsfólk, stuðla að frumkvæði þeirra og hvetja til ákvarðanatöku í eigin efnum og ýta undir persónulegan þroska. Allir mega gera mistök án þess að verða hafnað heldur má læra af mistökum (van Dierendonck, 2011). Þá vinna fyrirmyndarfyrirtæki samkvæmt orðum viðmælenda markvísst að því að þróa og mennta sína starfsmenn og gefa þeim tækifæri til að vaxa í starfi. Það er mikilvægt einkenni þjónandi leiðtogi að þroska fylgjendur sína með því að veita þeim tækifæri til að læra og vaxa og stuðla að uppbyggingu þeirra með hvatningu og staðfestu (Laub, 2010).

Þjónandi leiðtogi skapar sterk tengsl á vinnustað og byggir upp góð persónuleg samskipti með samvinnu við aðra (Laub, 2010). Hann er fremstur á

meðal jafningja og leiðir hópinn á jafningjagrunni þar sem allir vinna saman að settu marki (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Eins og áður segir leggja viðmælendur rannsóknarinnar sterka áherslu á að eiga opin og góð samskipti við sína starfsmenn byggð á jafningjagrunni þar sem stjórnendur og starfsmenn vinna saman að lausn verkefna og bera á þeim samábyrgð. Þá sýna þeir starfsmönnum sínum samhug í verki þegar starfsmenn eiga í erfiðleikum í sínu lífi og veita þeim viðeigandi stuðning. Það er í samræmi við einkenni þjónandi leiðtoga sem birtist í færni hans til að skilja afstöðu annarra og setja sig í þeirra spor. Hann sýnir samkennd og er fær um að tjá öðrum samúð vegna erfiðrar reynslu (van Dierendonck, 2011).

Annað einkenni þjónandi leiðtoga er auðmýkt sem lýsir sér í því að leiðtoginn setur hagsmuni annarra frammar sínum eigin og stuðlar að árangri þeirra með mikilvægum stuðningi (van Dierendonck, 2011). Vel má heyra á stjórnendum fyrirmyndarfyrirtækja að grundvallarhlutverk þeirra er að hjálpa sínum starfsmönnum að ná árangri og gera þeir það með því að vera til staðar og leiðbeina með stuðningi og eftirfylgni. Þeir setja sig ekki á háan hest stöðu sinnar vegna heldur eru allir starfsmenn mikilvægir hlekkir í keðju fyrirtækisins. Falsleysi og hugrekki eru önnur einkenni þjónandi leiðtoga og er hann sýnilegur og samkvæmur sjálfum sér en einnig tilbúinn að læra af öðrum (van Dierendonck, 2011; Laub, 2010). Á stjórnendum fyrirmyndarfyrirtækja má heyra að þeir eru starfsmönnum sýnilegir og hafa þeir alltaf aðgang að þeim. Þeir leggja áherslu á að standa við orð sín. Þeir vilja vera fljótir að taka ákvörðun en hafa engu að síður hugrekki til að skipta um skoðun þegar á þarf að halda og hlusta á skoðanir annarra. Það er einnig í samræmi við sjálfsþekkingu og innri styrk þjónandi leiðtoga en hann þekkir styrkeika sína og veikleika og veit einnig hvaða áhrif orð hans og athafnir hafa (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Mikilvægt einkenni þjónandi leiðtoga er hæfileiki hans til að hafa framsýni (van Dierendonck, 2011). Hann hefur hugsjón og tilgang að leiðarljósi sem gefur starfinu merkingu, sameinar fólk og mótar framtíðarsýn (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011) og útskýrir hugsjón og markmið fyrir samstarfsmönnum (Laub, 2010). Stjórnendur fyrirmyndarfyrirtækja í þessari rannsókn leggja sterka áherslu á skýra framtíðarsýn og að allir starfsmenn þekki stefnuna og vinni saman að settu

marki. Starfsemin þarf að hafa tilgang sem snýr ekki einungis að því að græða peninga heldur verði allir að vita til hvers hlutirnir eru gerðir. Þá er þjónandi leiðtogi góð fyrirmynd og ber ábyrgð á stofnun sinni í heild og gagnvart samfélaginu og lætur sig sameiginlega hagsmuni varða (van Dierendonck, 2011). Nokkur umrædd fyrirmyndarfyrirtæki eru öðrum til fyrirmyndar og leggja metnað í að styðja við þá sem minna mega sín í samfélaginu eða láta sig verndun umhverfis varða.

Á þessu má sjá að fyrirmyndarfyrirtæki sem þessi rannsókn nær til bera skýr merki þess að þjónandi forysta er þar einkennandi. Líklegt má telja að þær áherslur séu ómeðvitaðar að einhverju leyti, þ.e. að ekki sé um formlegan ásetning að ræða að nýta þjónandi forystu í viðkomandi fyrirtækjum enda kom fram í viðtölum við viðmælendur að ekkert fyrirtækjanna hafði áherslur á hugmyndafræði þjónandi forystu í stefnu sinni. Þessar áherslur fyrirtækjanna felast einkum í einlægum áhuga á hagsmunum og sjálfstæði starfsmanna, skýrri framtíðarsýn, áherslu á jafningjagrunn og að efla eigin þekkingu og hæfni sem allt eru þættir sem Robert Greenleaf, hugmyndasmiður þjónandi forystu, lagði áherslu á í skrifum sínum (Greenleaf, 2008). Þessar niðurstöður um vísbendingar um áherslur þjónandi forystu innan fyrirmyndarfyrirtækja hér á landi eru í takt við það sem Ruschman (2002) og Schwantes (e.d.) hafa komist að um 100 bestu bandarísku fyrirtækin til að starfa hjá (Fortune, e.d.) en mörg af þeim fyrirtækjum eru þekkt fyrir þjónandi forystu í sinni starfsemi. Þá hafa rannsóknir bent til þess að þjónandi forysta hafi bein tengsl við jákvætt viðhorf starfsmanna til starfsins, góða líðan þeirra og starfsánægju (Ozyilmaz og Cicek, 2015).

5.5. Fræðilegt og hagnýtt gildi rannsókna

Eins og fram kemur í fræðilegum bakgrunni rannsóknarinnar hefur mikið verið skrifað og rannsakað um þjónandi forystu á undanförunum árum og margir fræðimenn styrkt hugmyndafræði hennar með rannsóknum sínum. Hins vegar virðast meginlegar rannsóknir vera í miklum meirihluta og ákveðin vöntun á eiginlegum rannsóknum sem gefa dýpri innsýn í fyrirbærið en þær meginlegu. Ekki er hægt að alhæfa út frá þeim en þær veita áhugaverða sýn á reynslu annarra. Rannsókn þessi hefur ákveðið framlag til þekkingarþróunar um þjónandi forystu

sérstaklega þar sem hér er um eiginlega rannsókn að ræða sem byggir á viðtölum um reynslu viðmælanda af stjórnun. Með þessari rannsókn er því verið að bæta dýrmætri þekkingu um árangursríka forystu og stjórnun við þekkingargrunn sem niðurstöður bæði íslenskra og erlendra rannsókna hafa varpað ljósi á.

Jafnframt er um að ræða framlag til þekkingar varðandi áherslur fyrirtækja sem flokkast sem fyrirmyndarfyrirtæki og sérstaklega þar sem varpað er ljósi á vægi þjónandi forystu í þessum fyrirtækjum. Ekki hafa áður verið gerðar slíkar rannsóknir á Íslandi og hefur þessi rannsókn því ákveðið framlag til þeirrar þekkingar.

Niðurstöður þessarar rannsóknar hafa gildi fyrir fyrirtæki almennt. Þær eru áhugaverðar vegna þess að þær fjalla um áherslur stjórnenda sem sýnt hafa framúrskarandi árangur hvað ánægju starfsmanna varðar og gott viðhorf þeirra til fyrirtækisins. Stjórnendur fyrirtækja geta nýtt sér niðurstöðurnar því þær veita mikilvægar upplýsingar um hvernig byggja má upp gott starfsumhverfi þar sem hagur starfsmanna er í fyrirrúmi og hugað er að líðan þeirra.

Þá geta niðurstöður rannsóknarinnar haft ákveðið gildi fyrir VR, eitt af stærstu stéttarfélögum landsins. Þær veita innsýn inní stjórnun fyrirtækja sem ítrekað hafa verið í efstu sætum á lista fyrirmyndarfyrirtækja í árlegri könnun VR um Fyrirtæki ársins. Eins og fram kemur í kafla 2.5 um þá könnun er forsvarsmönnum hennar umhugað um hag sinna félagsmanna og er það meðal annars einn helsti tilgangur könnunarinnar. Félagið þekkir vel hlið starfsmanna fyrirtækja hvað starfsánægju þeirra snertir en þessar niðurstöður gefa þeim sýn á hina hliðina sem snýr að stjórnendum.

Að síðustu vonast höfundur til að rannsóknin hafi hagnýtt gildi fyrir þátttakendur hennar. Það er öllum gott að rifja upp og minna sjálfan sig á eigin áherslur og tilgang og hvað það er sem skiptir máli í samskiptum við annað fólk. Að sitja fyrir svörum rannsákanda með krefjandi spurningar hvetur þá til að leita enn frekar inná við og svara spurningum sem þeir jafnvel höfðu ekki velt fyrir sér fyrirfram. Það getur orðið til þess að þeir framfylgja enn frekar sínum eigin gildum.

5.6. Tillögur í ljósi niðurstaðna

Hér eru settar fram nokkrar tillögur um hvernig niðurstöður rannsóknarinnar geta komið að notum og orðið til framfara á nokkrum sviðum. Í lokin leggur höfundur fram tillögur að frekari rannsóknum tengt viðfangsefni þessarar rannsóknar.

Tillögur til VR og fræðimanna þjónandi forystu vegna mælikvarða þeirra

Eins og sjá má í kafla 2.5.2. eru mælikvarðar þjónandi forystu og VR að nokkru leyti ólíkir þó svo að sumir þættir séu vissulega sambærilegir á milli þeirra. Mælikvarði VR tekur til fleiri þátta en mælitækið SLS um þjónandi forystu sem eingöngu tekur til viðhorfs og hegðunar stjórnenda. Í niðurstöðum leggja viðmælendur sterka áherslu á aðbúnað og umhverfi starfsmanna og segja sumir það vera eina af helstu ástæðum fyrir góðu viðhorfi starfsmanna til fyrirtækisins. Leggja má til að mælikvarði um þjónandi forystu nái einnig yfir umhverfið á vinnustað starfsmanna með því að spyrja hvort stjórnendur láti sig aðbúnað á vinnustað varða og beri umhyggju fyrir sínu fólki með því að veita þeim góð vinnuskilyrði.

Að sama skapi má greina mikilvægi auðmýktar í stjórnun á áherslum viðmælenda og ber höfundur fram tillögu til VR um að þeir leggi meiri áherslu á auðmýkt stjórnenda í mælikvarða sínum. Væri þá hægt að spyrja hvort yfirmaður viðurkenni mistök sín og hvort hann læri af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra og geti tekið gagnrýni. Mælikvarði VR gæti einnig spurt hvort yfirmaður hafi hugrekki til að taka áhættu til að gera það sem til þarf og fara á móti straumnum. Þá gæti mælikvarðinn náð yfir fyrirgefningu og spurt hvort yfirmaður gagnrýni starfsmenn vegna mistaka sem þeir hafa gert í starfi. Auk þess gætu þeir bætt við þætti ráðsmennsku og spurt hvort yfirmaður hafi framtíðarsýn og hugi að samfélagslegri ábyrgð. Það eru þættir sem viðmælendur leggja ríka áherslu á og eru einnig sterk einkenni þjónandi forystu.

Tillögur til stjórnenda fyrirtækja almennt

Hvað stjórnendur fyrirtækja almennt snertir sem vilja ná meiri árangri og auka ánægju sinna starfsmanna þá má í ljósi niðurstaðna mæla með að þeir tileinki sér

þjónandi forystu í stjórnun sinni og forystu og beri hag sinna starfsmanna fyrir brjósti. Þannig forysta eflir bæði stjórnendur og starfsmenn. Viðmælendur lögðu mikla vigt á þátt eflingar og hafa rannsóknir sýnt sterka fylgni á milli eflingar og starfsánægju. Stjórnendur ættu að efla fólkið sitt með því að sýna þeim áhuga, horfa í augu þeirra og hlusta af athygli á hugmyndir þeirra. Það er lykill að trausti á milli starfsmanna og stjórnenda. Starfsmenn þekkja vel fyrirtækið og fá iðulega frábærar hugmyndir og mikilvægt er að virkja þá til hugmyndasköpunar því það býr til mikið virði fyrir fyrirtækið. Opin og regluleg samskipti á jafningjagrunni eru dýrmæt. Einnig er mikilvægt að starfsmenn upplifi sjálfstæði í störfum sínum og að þeir fái að gera mistök án þess að þeim sem kennt um eða refsað fyrir. Stjórnendur ættu að hvetja starfsmenn til þróunar í starfi því þegar þeir vaxa og ná framförum er það stjórnendum sjálfum til eflingar.

Þá er ekki síður mikilvægt að stjórnendur leggi sig fram um að þekkja viðhorf og líðan sinna starfsmanna og bregðast við því þegar við á. Það má gera með reglulegum sérsniðnum viðhorfsskönnunum innan fyrirtækisins og fylgja því eftir með starfsmannafundum. Starfsmenn þurfa að hafa vettvang til að koma skoðunum sínum og ábendingum á framfæri og þurfa stjórnendur að tryggja það. Það eru fyrirtækinu mikilvægar upplýsingar. Þá er umhverfi og aðbúnaður starfsmanna afar stór þáttur í ánægju þeirra eins og niðurstöður sýna og vert að huga vel að því. Síðast en ekki síst ættu stjórnendur að hafa skýr markmið og framtíðarsýn og miðla upplýsingum til sinna starfsmanna. Þeir ættu að mæta starfsmönnum af sanngirni og mannlegri auðmýkt en engu að síður af festu og ábyrgð.

Tillögur um frekari rannsóknir

Hvað tillögur að frekari rannsóknum varðar er tengjast viðfangsefni þessarar rannsóknar leggur höfundur til að gerðar verði meginlegar rannsóknir í formi spurningakannana meðal starfsmanna og stjórnenda fyrirmyndarfyrirtækja um þjónandi forystu innan fyrirtækjanna. Afar áhugavert væri að kanna sérstaklega fyrirtæki eins og Johan Rönning sem hefur verið í efsta sæti á lista fyrirmyndarfyrirtækja 5 ár í röð og þar af leiðandi fengið nafnbótina Fyrirtæki ársins.

Rannsókn þessi nær einungis til sjö fyrirmyndarfyrirtækja af fjölda mörgum og vissulega hefði verið til bóta að fá sjónarmið fleiri stjórnenda þannig fyrirtækja. Gera mætti fleiri eigindlegar rannsóknir á öðrum fyrirmyndarfyrirtækjum og kanna hvort áherslur í þeirra stjórnun séu í takti við niðurstöður þessarar rannsóknar og hvort þær endurspegli hugmyndafræði þjónandi forystu.

Lokaorð

Þörf er á góðum stjórnendum hvert sem litið er í mannlegu samfélagi og vilja stjórnendur eflaust flestir hafa jákvæð áhrif, sýna árangur af störfum sínum og vera til fyrirmyndar. Þeir sem sinna fyrirtækjarekstri vita að stjórnendur fyrirtækja með skýra framtíðarsýn og hugsjón eru afar mikilvægir til að ná markmiðum og árangri fyrirtækisins. Hlutverk stjórnandans er hins vegar margþætt og ekki einfalt að leiða saman hóp starfsmanna að settu marki. Starfsmenn eru ekki bara vinnuafli sem framleiða vörur eða þjónustu í þágu fyrirtækisins heldur eru þeir lifandi manneskjur og huga þarf að líðan þeirra svo þeir skili góðu vinnuframlagi. Samskipti og framkoma stjórnenda við starfsmenn hefur gríðarlega mikið að segja um ánægju þeirra og líðan og því mikilsvert að stjórnendur sinni hlutverki sínu af virðingu og kostgæfni. Stjórnendur sem náð hafa framúrskarandi árangri og skapað jákvæða fyrirtækjamenningu sem einkennist af ánægðum starfsmönnum hafa mikilvæga reynslu að miðla og dýrmætt að fá að kynnast sýn þeirra á hlutverk sitt og viðhorf til starfsmanna eins og þessi rannsókn fjallar um.

Viðmælendur í þessari rannsókn sinna stöðu stjórnenda innan sinna fyrirtækja og eru þess vegna kallaðir stjórnendur í gegnum allt verkefnið. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar er hins vegar óhætt að segja að þeir sinni ekki síður hlutverki leiðtoga eins og John P. Kotter (1990) skilgreinir það. Þeir skapa framtíðarsýn og miðla henni til starfsmanna ásamt því meðal annars að hvetja þá og mæta þörfum þeirra.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa góða vísbendingu um að stjórnendur geti aukið starfsánægju innan sinna fyrirtækja og áunnið gott viðhorf sinna starfsmanna til fyrirtækisins með því að tileinka sér þjónandi forystu í stjórnun sinni og forystu. Þannig forysta ber hag sinna starfsmanna fyrir brjósti og hafa niðurstöður annarra rannsókna einnig bent til þess að hún stuðli að bættri líðan starfsmanna, þeir skuldbindi sig meira fyrirtækinu, leggja sig frekar fram í starfi og segja síður upp störfum sínum. Þetta eru þættir sem hverju fyrirtæki eru mikilvægir til árangurs í rekstri.

Þegar öllu er á botninn hvolft þurfa stjórnendur fyrirtækja að hafa hjartað á réttum stað. Þeir þurfa að bera umhyggju fyrir starfsmönnum sínum og leggja sig fram um að efla þá í starfi og stuðla að árangri þeirra. Höfundur rannsóknar gerir orð Jack Welch fyrrverandi forstjóra General Electric að sínum lokaorðum: „Áður en þú verður leiðtogi snýst velgengni þín um þinn eigin vöxt. Þegar þú verður leiðtogi snýst velgengni þín um vöxt og árangur annarra“ (Welch, e.d.).

Heimildaskrá

- Alexandrov, A., Babakus, E. og Yavas, U. (2007). The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions: Moderating Role of Employment Status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371.
- Asag-Gau, L og 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 International Management*, 5(5), 463-482.
- Babakus, E., Yavas, U. og Ashill, N. J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17–31.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A. og Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153.
- Barbuto, J. E., og Hayden, R. W. (2011). Testing Relationships Between Servant Leadership Dimensions and Leader Member Exchange (LMX). *Journal of Leadership Education* 10(2), 22-37.
- Barbuto, J. E., og Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Berger, B. (2008). *Employee / organizational communications*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations. Sótt 14. júlí 2016 af <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>
- Biblían. Heilög ritning. Gamla testamentið og Nýja testamentið.* (2007). Reykjavík: Hið íslenska biblíufélag/JPV útgáfa.
- Bono, J. E., Foldes, J. H., Vinson, G. og Muros, H. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.

-
- Bruyn, S. R. (1966). *The human perspective in sociology*. Englewood-Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2. útgáfa). Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carter, D. og Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Chiniara, M. og Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Chinomona, R. (2013). The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405-414.
- Clifton, J. (2016). *How Millennials want to work and live: The six big changes leaders have to make*. Washington: Gallup.
- Daníel Ólafsson ehf. er fyrirtæki ársins 1999. (1999, maí). *VR blaðið*, bls. 12-13.
- Expectus. (e.d.). *Um Expectus*. Sótt 1. júní 2016 af <http://www.expectus.is/um-expectus/>
- Fisher, B. A. (1974). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Fortune. (e.d.). *100 best companies to work for*. Sótt 8. ágúst 2016 af <http://fortune.com/best-companies/>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Goh, S. K. og Zhen-Jie, B. (2014). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17-25.
- Goleman, D. (2013, desember). The Focused Leader. *Harvard Business Review*.

-
- Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 10(2), 499-522.
- Hajjaj, K. G. (2014). Relationship between Servant Leadership Style and Intent to Stay among the Employees in the Municipality of Gaza. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 95-101.
- 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.
- Helga Jónsdóttir. (2013). Viðtöl í eigindlegum og meginndlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri). *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 137-153). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hildur Eir Bolladóttir. (2013). *Leikhúsið og lífið*. Sótt 9. maí 2016 af Trúin og lífið: <http://tru.is/postilla/2013/02/leikhusi%c3%b0-og-lifi%c3%b0/>
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og 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.
- Ingvar Helgason hf. er fyrirtæki ársins '96. (1996, maí). *VR blaðið*, bls. 12-13.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. og 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.
- Johan Rønning. (e.d.). *Um Johan Rønning*. Sótt 1. júní 2016 af <https://www.ronning.is/um-jr>
- 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.

-
- Kashyap, V. og Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri). *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 129-136). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Kiggwe, M. (2011). *Servant leadership and sales force performance in the banking sector of Uganda*. Makerere University: Óbirt doktorsritgerð.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Laub, J. A. (2010). The servant organization. Í D. Van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership: Developments in theory and research* (bls. 105-117). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lichtenwalner, B. (2011, 1. mars). *Fortune's best companies to work for with servant leadership*. Sótt 8. ágúst 2016 af <http://modernservantleader.com/servant-leadership/fortunes-best-companies-to-work-for-with-servant-leadership/>
- Liden, R. C., Wayne, S. J. og Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment and relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Men, L.R. (2014). Why leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Men, L.R. og Stacks, D.W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Meredith, M. (2010). *Mandela: A biography*. London: Simon & Schuster.

-
- Merleau-Ponty, M. (1964). *The primacy of perception* (þýðandi: James Edie). Evanston, IL: North-western University Press.
- Might, T. og Phanor, G. (framleiðendur). (2013). *The Struggle is My Life: Nelson Mandela* [kvikmynd]. London: Sky og Sky Vision.
- Mishra, K., Boynton, L., og Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. og Locander, W. B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and the Leader's Style Make a Difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222-1230.
- Murari, K. og Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-38.
- Ruschman, N. L. (2002). Servant-Leadership and the best companies to work for in America. Í L. C. Spears og M. Lawrence (ritstjórar), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (bls. 123-140). New York: Wiley & Sons.
- Nordic Visitor. (e.d.). *About Nordic Visitor*. Sótt 1. júní 2016 af <https://www.nordicvisitor.com/about-us/>
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (7. útgáfa). Los Angeles: Sage Publications.
- Opin kerfi. (e.d.). *Saga Opinna kerfa*. Sótt 31. maí 2016 af <https://www.ok.is/is/um-okkur/sagan>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ormsson. (e.d.). *Um fyrirtækið*. Sótt 1. júní 2016 af <http://ormsson.is/fyrirtaekid/um-fyrirtaekid/>
- Ozyilmaz, A. og Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.

-
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J. og Cao, X. (2015). Toward an Understanding of When and Why Servant Leadership Accounts for Employee Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 657-675.
- Parris, D. L., og Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory and organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Prichard, S. (2014, 25. september). *11 Leadership Qualities of Nelson Mandela*. Sótt 20. júlí 2016 af <http://www.skipprichard.com/11-leadership-qualities-of-nelson-mandela/>
- Rivkin, W., Diestel, S. og Schmidt, K.H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 52-72.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Schwantes, M. (e.d.). *Servant Leadership: The case for the best leadership philosophy*. Sótt 8. ágúst 2016 af http://www.hr.com/en/topleaders/all_articles/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadershi_i9433508.html
- Sendjaya S. og Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organizational Development Journal*, 31(7), 643-663.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013a). Yfirlit yfir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri). *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 239-249). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013b). Fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri). *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 281-297). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

-
- Sigríður Halldórsdóttir og Ragnheiður Harpa Arnardóttir. (2013). Yfirlit yfir rannsóknarferlið. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 61-69). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í meginðlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 61-69). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta. Fyrri hluti. *Glíman*, 8, 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 9(2), 415-438.
- Sigurður Kristinsson. (2013). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 71-88). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eiginlegar eða meginðlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 211-227). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. Í Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson (ritstjórar). *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar* (bls. 60-72). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Tariq, Z. og Ambali, A. R. (2013). Examining Servant Leadership Attributes and Employee Trust. *Asian Journal of Empirical Research*, 3(5), 551-562.
- Taylor, S.J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods*. (3. útgáfa). New York: John Wiley and sons, Inc.
- Teresa, M. (2008). *Móðir Teresa: Friður í hjarta* (Karl Sigurbjörnsson þýddi). Reykjavík: Skálholtsútgáfan. (Upphaflega gefið út 1996).
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

-
- Van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Vardey, L. (1997). *Móðir Teresa: Leiðin einfalda* (Torfi Geir Jónsson þýddi). Reykjavík: Bókaútgáfan Vöxtur ehf. (Upphaflega gefið út 1995).
- VR. (2016a). *Virðing á vinnustaðnum*. Sótt 28. janúar 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/virding-a-vinnustadnum/>
- VR. (2016b). *Fyrirmyndarfyrirtæki*. Sótt 28. janúar 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/fyrirmyndarfyrirtaeki/>
- VR. (2016c). *Fyrirtæki ársins – sigurvegarar 2015*. Sótt 28. janúar 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/fyrirtaeki-arsins-sigurvegarar/>
- VR. (2016d). *Helstu niðurstöður*. Sótt 10. maí 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/helstu-nidurstodur/>
- VR. (2016e). *Listi yfir fyrirtæki*. Sótt 10. maí 2016 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2015/listi-yfir-fyrirtaeki/>
- Welch, J. (e.d.). *Good reads: Jack Welch quotes*. Sótt 12. nóvember 2016 af https://www.goodreads.com/author/quotes/3770.Jack_Welch
- Wieand, P., Birchfield, J. og Johnson, M.C.III. (2008). *The new leadership challenge: Removing the emotional barriers to sustainable performance in a flat world*. London: Richard Ivey School of Business Foundation.
- Þjónandi forysta. (2015). *Ráðstefna Þekkingarseturs um þjónandi forystu og Háskólans á Bifröst 25. september 2015*. Reykjavík: Þekkingasetur um þjónandi forystu á Íslandi.
- Þjónandi forysta. (e.d.). *Íslenskar rannsóknir*. Sótt 13. júlí 2016 af <http://thjonandiforysta.is/baekur/rannsoknir/>

Viðaukar

Þessi kafli inniheldur viðeigandi aukaefni vegna rannsóknarinnar. Í honum má finna spurningaramma fyrir viðtöl, þátttökubeiðni fyrir viðtöl, undirrituð kynningarbréf til þátttakenda og kafla um fyrirmyndir þjónandi forystu.

Viðauki 1 – Spurningarammi fyrir viðtöl 1-3

Eftirfarandi spurningarammi var notaður í viðtölum við Elínu Gränz hjá Opnum kerfum, Reyni Valbergsson hjá Öryggismiðstöðinni og Rannveigu Sigfúsdóttur hjá Sigurborgu. Þau viðtöl voru tekin í febrúar og mars 2016.

1. Vilt þú byrja að segja mér aðeins frá sjálfum þér og þínum bakgrunni, s.s. menntun, fyrri störf og hvaðan þú ert.
2. Viltu lýsa fyrir mér starfi þínu og stöðu hjá fyrirtækinu.
3. Viltu segja mér í stuttu máli frá fyrirtækinu, s.s. iðngrein – helsta hlutverk – fjöldi starfsmanna - annað.
4. Hvernig lítur þú á hlutverk stjórnandans – hvaða eiginleika telur þú nauðsynlega fyrir góðan stjórnanda?
5. Hvernig má, að þínu mati, best byggja upp góð samskipti á milli starfsmanna og stjórnenda?
6. Hvernig getur stjórnandi, að þínu mati, áunnið traust starfsmanna?
7. Viltu lýsa því hvaða áherslur þú hefur í sambandi við úthlutun verkefna og eftirfylgni.
8. Hvað er það helst í stjórnun fyrirtækisins sem hefur skapað jákvætt viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins og stjórnenda?
9. Þegar litið er fram á veginn í stjórnun og starfsemi fyrirtækis þíns hvað er þá mikilvægast?
10. Þegar upp koma erfið mál á vinnustað (s.s. samskipti, veikindi, vandamál sem erfitt er að leysa) getur þú tekið dæmi um hvernig þið leysið slík mál hvað mannlega þáttinn snertir?
11. Er eitthvað sérstakt sem þú gerir til þess að styrka sjálfa/n þig sem stjórnanda?
12. Hverjar myndir þú segja að væru þínar helstu áherslur í stjórnun?
13. Er eitthvað sem þú vilt bæta við að lokum?

Viðauki 2 – Spurningarammi fyrir viðtöl 4-7

Eftirfarandi spurningarammi var notaður í viðtölum við Harald Líndal Pétursson hjá Johan Rönning, Önnu Björk Bjarnadóttur hjá Expectus, Þóru Björk Þórhallsdóttur hjá Nordic Visitor og Einar Þór Magnússon hjá Ormsson. Þau viðtöl voru tekin í maí 2016.

1. Vilt þú byrja á að segja mér aðeins frá sjálfum þér og þínum bakgrunni, svo sem menntun, fyrri störf, hvaðan þú ert.
2. Viltu lýsa fyrir mér starfi þínu og stöðu hjá fyrirtækinu.
3. Viltu segja mér í stuttu máli frá fyrirtækinu, svo sem iðngrein, helsta hlutverk, fjöldi starfsmanna, annað.
4. Hverjar eru þínar helstu áherslur í stjórnun?
5. Hvernig lítur þú á hlutverk stjórnandans – hvaða eiginleika telur þú nauðsynlega fyrir góðan stjórnanda?
6. Út frá þinni upplifun hvernig má þá byggja upp góð samskipti á milli starfsmanna og stjórnenda?
7. Út frá þinni upplifun hvernig getur stjórnandi áunnið traust starfsmanna?
8. Viltu lýsa áherslum þínum varðandi úthlutun verkefna og eftirfylgni.
9. Hvað er það helst í stjórnun fyrirtækisins sem hefur skapað jákvætt viðhorf starfsmanna til vinnustaðarins og stjórnenda?
10. Þegar litið er fram á veginn í stjórnun og starfsemi fyrirtækis þíns hvað er það þá sem skiptir máli til framtíðar?
11. Þegar upp koma erfið mál á vinnustað (s.s. samskipti, veikindi, vandamál sem erfitt er að leysa) hver er þín reynsla af því hvernig best er að leysa slík mál hvað mannlega þáttinn snertir?
12. Er eitthvað sérstakt sem þú gerir til þess að styrka sjálfa/n þig sem stjórnanda?
13. Viltu bæta einhverju við að lokum?

Viðauki 3 – Beiðni til þátttakenda

Reykjavík, 18. febrúar 2016

Opin kerfi
Höfðabakka 9
110 Reykjavík

Sæl verið þið.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistararitgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að fyrirtækið Opín kerfi komst á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR árið 2015 og hefur tekið stór stökk upp listann sl. tvö ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við stjórnanda innan fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin verða niðurstöður er varðar viðmælandann bornar undir hann og þegar hún yrði fullbúin fengi hann aðgang að henni og gæti kynnt sér niðurstöður hennar. Hafi þið spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.

Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026

Reykjavík, 18. febrúar 2016

Öryggismiðstöðin
Askalind 1
201 Kópavogi

Komið þið sæl.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistara-ritgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að Öryggismiðstöðin hefur ítrekað komist á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við stjórnanda innan fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin verða niðurstöður er varða viðmælandann bornar undir hann og þegar hún yrði fullbúin fengi hann aðgang að henni og gæti kynnt sér niðurstöður hennar. Hafi þið spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.

Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026

Reykjavík, 7. mars 2016

Sigurborg ehf.
Vt. Rannveig Sigfúsdóttir
Gylfaflöt 5
112 Reykjavík

Komdu sæl.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistara-ritgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að Sigurborg ehf. hefur ítrekað komist á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við þig sem framkvæmdastjóra fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið fengir þú sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin verða niðurstöður sem þig varða bornar undir þig og þegar ritgerðin yrði fullbúin fengir þú aðgang að henni og gætir kynnt þér niðurstöður hennar. Hafir þú spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.

Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026|

Reykjavík, 6. maí 2016

Johan Rönning
Vt. Haraldur Líndal Pétursson
Klettagörðum 25
104 Reykjavík

Sæll Haraldur.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistara-ritgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem fengið hafa viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að fyrirtækið Johan Rönning hefur ítrekað verið efst á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við þig sem forstjóra fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin verða niðurstöður er þig varða bornar undir þig og fengir þú aðgang að henni og gætir kynnt þér niðurstöður hennar þegar hún er fullunnin. Hafir þú spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.

Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026

Reykjavík, 13. maí 2016

Expectus
Vt. Anna Björk Bjarnadóttir
Vegmúla 2
108 Reykjavík

Komdu sæl.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistara-ritgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem fengið hafa viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að fyrirtækið Expectus hefur komist á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við þig sem framkvæmdastjóra fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.p.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin yrðu niðurstöður er þig varða bornar undir þig og fengir þú aðgang að henni og gætir kynnt sér niðurstöður hennar þegar hún er fullunnin.

Hafir þú spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.
Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026

Reykjavík, 13. maí 2016

Nordic Visitor Iceland
Vt. Þóra Björk Þórhallsdóttir
Bríetartúni 13
Reykjavík

Komdu sæl.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistararitgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem fengið hafa viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að fyrirtækið Nordic Visitor Iceland hefur komist á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin ár og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við þig sem forstjóra fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin yrðu niðurstöður er þig varða bornar undir þig og fengir þú aðgang að henni og gætir kynnt sér niðurstöður hennar þegar hún er fullunnin.

Hafir þú spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.
Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir
S. 862 5026

Reykjavík, 24. maí 2016

Ormsson ehf.
Vt. Einar Þór Magnússon
Lágmúla 8
108 Reykjavík

Sæll vertu.

Undirrituð er nemandi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst og er að hefja vinnu við meistararitgerð er mun varða þau fyrirtæki sem skarað hafa framúr í könnun VR um Fyrirtæki ársins undanfarin ár.

Markmið þessa verkefnis er að kanna stjórnunaraðferðir í þeim fyrirtækjum sem fengið hafa viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR. Ætlunin er að taka viðtöl við stjórnendur nokkurra þeirra fyrirtækja. Reynt verður að greina lykilþætti í stjórnun hvað mannlega þætti snertir og draga fram þær áherslur sem skipta máli og þær aðferðir sem bera mestan árangur í forystuhlutverki. Afar áhugavert er að fá sjónarhorn þeirra sem starfa við stjórnun og hafa sýnt yfirburða árangur hvað viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og stjórnenda þess varðar.

Fyllstu vandvirkni verður gætt við gerð rannsóknarinnar og verða niðurstöður hennar birtar í rannsóknarskýrslu og tímaritsgrein. Ábyrgðaraðili verkefnisins er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Mér er kunnugt um að fyrirtækið Ormsson ehf. hefur komist á lista fyrirmyndarfyrirtækja VR undanfarin tvö ár og tekið stórt stökk upp listann og vekur það því sérstakan áhuga vegna rannsóknar minnar. Langar mig því að biðja um að fá að taka viðtal við þig sem framkvæmdastjóra fyrirtækisins varðandi það sem nefnt er hér að ofan. Spurningar fyrir viðtalið yrðu sendar fyrirfram og yrði viðtalið u.þ.b. 30-50 mínútur að lengd. Í framhaldi af því fengi ég að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Áður en ritgerð er fullunnin yrðu niðurstöður er þig varða bornar undir þig og fengir þú aðgang að henni og gætir kynnt sér niðurstöður hennar þegar hún er fullunnin.

Hafr þú spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.
Með fyrirfram þökk.

Kveðja,

Sigurbjörg R. Hjálmsdóttir
S. 862 5026

Viðauki 4 – Kynningarbréf vegna viðtala



Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaraþráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælenda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrungu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Elin Grönz

Undirskrift þátttakanda: Elin Grönz

Netfang: elin@ok.is

Staðsetning viðtals: Opin kerfi

Dagsetning: 24/2 2016

Undirskrift spyrils: Sigurbjörg Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaraþráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælanda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrungu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda:

Reynir Valbergsson

Undirskrift þátttakanda:



Netfang:

REYNIR@ORYGGIS.IS

Staðsetning viðtals:

Öryggisuniv.stöðin

Dagsetning:

25. febr. 2016

Undirskrift spyrils:

Sigurbjörg Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaraþráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælanda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrunu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Rannveig Sigfusdóttir
Undirskrift þátttakanda: Rannveig Sigfusdóttir
Netfang: ran@sigurborg.is
Staðsetning viðtals: Sigurborg, Gyttafjöt 5, 112 R.
Dagsetning: 17. mars 2016
Undirskrift spyrils: Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaraþráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælenda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrunu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Haraldur Lindal Pétursson

Undirskrift þátttakanda: Haraldur v. P.

Netfang: haraldur@ronning.is

Staðsetning viðtals: Johan Rönnung Klattagörðum

Dagsetning: 17. maí 2016

Undirskrift spyrils: Sigurbjörg Hjálmarsd.

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaragráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælanda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrunu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Anna Björk Bjarnadóttir

Undirskrift þátttakanda: Anna Björk Bjarnadóttir

Netfang: anna@expectus.is

Staðsetning viðtals: Expectus. Vegmúra 2

Dagsetning: 20. maí 2016

Undirskrift spyrils: Sigurbjörg Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaragráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælenda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrungu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Þóra Björk Þorhauksdóttir
Undirskrift þátttakanda: Þóra Þorhauksdóttir
Netfang: thora@nordicvisitor.com
Staðsetning viðtals: Nordic Visitor, Bríctartúni
Dagsetning: 23. maí 2016
Undirskrift spyrils: Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Kynningarbréf vegna viðtala

Titill á verkefni: Fyrirmyndarfyrirtæki – áherslur í stjórnun og aðferðir stjórnenda.

Kynning á verkefni: Verkefni þetta er lokaverkefni Sigurbjargar R. Hjálmarsdóttur til meistaragráðu í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Markmið verkefnisins er að kanna stjórnunaraðferðir og áherslur hjá stjórnendum þeirra fyrirtækja sem skarað hafa fram úr og fengið viðurkenninguna „Fyrirmyndarfyrirtæki“ hjá VR.

Verkefnið er unnið af Sigurbjörgu R. Hjálmarsdóttur undir leiðsögn Sigrúnar Gunnarsdóttur, dósent við Háskólann á Bifröst og Háskóla Íslands.

Höfundur vill gjarnan fá samþykki þitt til að nota niðurstöður viðtalsins og vitna beint í það. Sé þess óskað verður nafnleynd að fullu tryggð. Bent er á að þér sem viðmælanda er heimilt að draga framlag þitt til baka á hvaða tímapunkti sem er. Þér er einnig heimilt að neita að svara spurningum án frekari skýringa.

Vakni einhverjar spurningar varðandi viðtalið, rannsóknina eða annað því tengt þá er þér velkomið að hafa samband við Sigrúnu Gunnarsdóttur sigrunu@bifrost.is.

Trúnaður: Hljóðritun viðtals og handrit verða meðhöndluð sem trúnaðarskjöl og verða ekki notuð nema í þeim tilgangi sem hér hefur verið lýst og mun þriðji aðili ekki hafa aðgang að þeim nema þess sé krafist samkvæmt lögum. Í eftirvinnslu gagna verður ekki stuðst við raunveruleg nöfn sé þess óskað.

Samþykki: Ég staðfesti hér með að Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir hefur leyfi til að nota niðurstöður úr viðtali mínu og til að vitna beint í orð mín vegna rannsóknar á viðfangsefni sínu. Ég hef fengið kynningu á rétti mínum og samþykki hér með þátttöku mína í rannsókninni.

Nafn þátttakanda: Einar Þór Magnússon

Undirskrift þátttakanda: E. Þ. Magnússon

Netfang: einat@ormsson.is

Staðsetning viðtals: Ormsson, Jíðunnila 9

Dagsetning: 27. maí 2016

Undirskrift spyrils: Sigurbjörg R. Hjálmarsdóttir

Hafa má samband við höfund í gegnum netfangið sigurbjorgh12@bifrost.is eða í síma 862 5026

Viðauki 5 – Fyrirmyndir þjónandi forystu

Hægt er að líta til margra fyrirmynda til að sjá þjónandi forystu í daglegu lífi og verki. Hér eru dregnar fram nokkrar fyrirmyndir sem flestar eru þjóðkunnar og hafa ýmsa eiginleika og einkenni þjónandi forystu. Þessar fyrirmyndir eiga það sameiginlegt meðal annars að vera sterkir og farsælir leiðtogar og hafa mikinn fjölda dyggra fylgjenda. Það sem meira er helguðu þeir líf sitt því að þjóna öðrum og láta gott af sér leiða, misstu aldrei sjónar á sýn sinni og tilgangi og settu hagsmuni annarra ofar sínum eigin.

Þessi kafli er til að undirstrika einkenni þjónandi leiðtoga og sýna fram á hvernig þjónandi leiðtogar hafa áhrif í daglegu lífi og starfi og hvernig þeir hrífa til liðs við sig fjölda fylgjenda. Læra má margt af því sem finna má í fari þessara einstaklinga og leiðtogar út um allan heim geta tileinkað sér áherslur þeirra til að ná árangri í sinni forystu. Þessi kafli gagnast tilgangi ritgerðarinnar með þeim hætti að skoða má áherslur stjórnenda fyrirmyndarfyrirtækja út frá þessum fyrirmyndum til að sjá líkindi í áherslum þeirra.

Jesús Kristur

Þjónandi forysta byggir ekki á trúmálum heldur er hún almenn hugmyndafræði óháð trúarskoðunum. Hugmyndafræðin byggir þó á undirstöðu sem finna má í ýmsum trúarbrögðum og þar á meðal orðum Jesú Krists til lærisveina sinna í síðustu kvöldmáltíðinni þegar þeir fóru að metast um hver þeirra væri mestur. Hann sagði við þá:

Konungar þjóða drottna yfir þeim og valdhafar þeirra kallast velgjörðarmenn. En eigi sé yður svo farið, heldur sé hinn mesti yðar á meðal sem væri hann yngstur og foringinn sem þjónn. Því hvort er sá meiri, sem situr til borðs, eða hinn, sem þjónar? Er það ekki sá sem situr til borðs? Samt er ég meðal yðar eins og þjónninn (Biblían, 2007, Lúk. 22:24-27).

Jesús var sterkur leiðtogi í huga fólksins. Hvar sem hann fór fylgdi honum mikill mannfjöldi sem sóttist eftir því að vera í nærveru hans og heyra þann boðskap sem hann hafði fram að færa. Jesús kom fram sem leiðtogi en leit þó á

sjálfan sig sem þjón fólksins og helgaði líf sitt því hlutverki alla sína ævidaga (Hildur Eir Bolladóttir, 2013). Hægt er að vitna í margar sögur af Jesú þar sem hann þjónustaði aðra og veitti fólki lækningu og lausn sinna meina. Jesús hafði skýra sýn og tilgang og lét sig varða þá sem í kringum hann voru og sérstaklega þá sem minna máttu sín og voru jafnvel útskúfaðir af samfélaginu. Þegar fræðimenn af flokki farísea höfðu útá þjónustu hans að setja þar sem hann samneytti bersyndugum og tollheimtumönnum þá svaraði Jesús þeim skýrum orðum: „Ekki þurfa heilbrigðir lækni við, heldur þeir sem sjúkir eru. Ég er ekki kominn til að kalla réttláta, heldur syndara“ (Biblían, 2007, Mark. 2:16-17).

Það sem Jesús lagði meðal annars áherslu á var auðmýkt og sýndi hann hana sjálfur í orði og verki. Eitt sinn komu lærisveinar Jesú til hans og vildu vita hver væri mestur í himnaríki. Þá kallaði Jesús til sín lítið barn og sagði: „Nema þér snúið við og verðið eins og börn komist þér aldrei í himnaríki. Hver sem auðmýkir sjálfan sig eins og barn þetta, sá er mestur í himnaríki“ (Biblían, 2007, Matt. 18:1-4).

Páll postuli hvatti til þess að menn hefðu sama hugarfar og Jesús og í bréfi hans til Filippímanna segir hann „Verið lítillát og metið hvert annað meira en ykkur sjálf. Lítið ekki aðeins á eigin hag heldur einnig annarra.“ Þá lýsir hann því einnig hvernig Jesús fór ekki með það sem feng sinn að vera Guði líkur. Heldur svipti hann sig öllu, tók á sig þjóns mynd og varð mönnum líkur (Biblían, 2007, Fil. 2:4-7).

Nelson Mandela

Nelson Mandela (1918-2013) var án vafa mikill leiðtogi með sterka sýn um lýðræðislegt og frjálst samfélag þar sem hvítir og svartir fengju jöfn tækifæri og gætu lifað í sátt og samlyndi. Helgaði hann líf sitt baráttu fyrir jafnrétti og mannúð til handa blökkufólki í Suður Afríku og byrjaði hann ungur að berjast fyrir réttindum síns fólks þar sem það mátti þola mikla lítilsvirðingu og ofbeldi vegna aðskilnaðarstefnu stjórnvalda (e. Apartheid government) sem bundin var í lög. Mandela gekk til liðs við Afríska þjóðarráðið (African National Congress) sem voru pólitísk samtök stofnuð til að berjast gegn kynþáttafordómum. Lærði hann lögfræði og stofnaði í kjölfarið fyrstu svörtu lögmannsstofuna ásamt vini sínum Oliver Tambo þar sem blökkumönnum var boðin lögfræðiaðstoð. Í kvikmyndinni *The Struggle is My Life: Nelson Mandela* sem framleidd var af Might og Phanor (2013) sagði Mandela um lögfræðistofu sína: „Þar gat fólk fundið skilningsríkt

eyra og hæfan bandamann en var hvorki vísað frá né prettað og gat stolt fengið aðstoð manna af sama litarafti. Þess vegna varð ég að verða lögfræðingur“. Er það lýsandi fyrir umhyggju hans fyrir sínu fólki.

Árið 1964 var Mandela dæmdur í ævilangt fangelsi fyrir að berjast gegn stjórnvöldum og aðskilnaðarstefnunni. Mandela sat í fangelsi á Robben eyju í 27 ár en á meðan gleymdi fólkið honum ekki né málstað hans. Skilaboð hans um frelsi og jafnrétti ómuðu um alla heimsbyggðina og varð hann táknmynd baráttunnar gegn aðskilnaðarstefnunni. Mandela fékk goðsagnakennda stöðu hins týnda leiðtoga sem heimurinn þráði að endurheimta og jafnvel þeir sem aldrei höfðu hann augum litið (Meredith, 2010). Mandela var laus úr fangelsi árið 1990 og var frelsi hans fagnað út um allan heim. Þann 27. apríl 1994 var hann kosinn fyrsti svartí forseti Suður Afríku og leiddi hann þjóð sína inn í nýja og breytta framtíð. Markaði það endalok aðskilnaðarstefnunnar og afríska þjóðarráðið tók við völdum sem ríkisstjórn (Might og Phanor, 2013).

Það sem einkenndi Mandela sem leiðtoga og er í anda þjónandi forystu er að hann hafði sterka nærveru og sýndi fyrirgefningu þeim sem brotið höfðu gegn honum. Hann var bjartsýnn, hafði skýra hugsjón og sá heildarmyndina. Hann einbeitti sér að markmiði og tilgangi honum æðri og hafði einstakt þolgæði. Hann hafði kjark og staðfestu til að halda baráttu sinni til streitu en var engu að síður auðmjúkur, fullur vonar og þolinmæðis (Prichard, 2014). Mandela fannst hver einasta manneskja mikils virði sögðu þeir er til hans þekktu. Hann barðist gegn HIV-veirunni og fátækt, batt enda á aðskilnað hvíttra og svartra og átti sinn þátt í því að rasismi er ólíðandi um allan heim. Hann fór frá því að vera fangi til þess að verða forseti og breytti ekki aðeins Suður Afríku heldur öllum heiminum (Might og Phanor, 2013).

Móðir Teresa

Móðir Teresa (1910 - 1997) fæddist í Skopje í Albaníu árið 1910 og var skírð Agnes Gonxha Bojaxhiu (Vardey, 1995/1997). Á unglingsárum sínum fékk Agnes áhuga á trúboðsstarfi og hlaut sína fyrstu köllun sem kaþólsk trúboðsnunna 18 ára að aldri og gekk til liðs við reglu Loretosystranna sem störfuðu mikið á Indlandi. Fór hún til Kalkútta á Indlandi árið 1929 til að starfa og tveimur árum síðar tók hún sér nafnið Teresa (Vardey, 1995/1997).

Móðir Teresa hafði mikla hugsjón og skýra sýn í lífi sínu og starfi. Árið 1950 stofnaði hún trúarreglu Kærleiksboðberanna (Missionary of Charity) og í gegnum áratugina hefur systur og bræðrum sem starfa innan þeirrar reglu fjölgað og telja þeir nú tugi þúsunda (Vardey, 1995/1997). Hún setti á laggirnar hjálparsamtök fyrir fátæka og heimilislausa og nær starfsemi þeirra til fjölda landa um heiminn og starfrækja þau spítala, skóla og griðastaði fyrir hina fátæku (Northouse, 2013). Móðir Teresa varði rúmri hálfri öld ævi sinnar í að þjónusta hina fátækustu hinna fátæku. Í fátækrahverfum Kalkútta hefur líf hennar og starf borið vitni um að kærleikur Guðs hefur ummyndað líf fólks. Þar sem flestir aðrir sjá aðeins eynd og þjáningu sá hún reisu (Teresa, 1996/2008).

Það má með sanni segja að Móðir Teresa hafi verið þjónandi leiðtogi. Einkennist líf hennar af þjónustu og kærleika og hafði hún yfir að búa eigin styrk og ástríðu til að sinna starfi sínu. Hún hafði skýra sýn og tilgang sem fólst í að annast um og þjóna þeim sem minna máttu sín, var ósérhlífin og helgaði líf sitt því að bæta hag annarra. Hún var leiðtogi óteljandi fjölda manna sem hún veitti innblástur og urðu sjálfir þjónar í þágu þeirra sem minna mega sín. Þjónandi forysta Móður Teresu hefur haft gífurlega góð áhrif á samfélög um allan heim sem er lýsandi fyrir ráðsmennsku. Þessi auðmjúka en hugrakka kona hefur markað djúp spor í samtíð sína og óhætt er að segja að draga megi dýrmætan lærdóm af trú hennar og stefnufestu um það hvernig á að elska, þjóna og bera virðingu fyrir öðrum manneskjum (Vardey, 1995/1997). Þeir sem hafa hitt hana augliti til auglitis segja það ekki hafa skipt máli hvort viðkomandi var forseti eða almúgamanneskja. Sá sem hún talar við hverju sinni skiptir hana ævinlega mestu máli (Vardey, 1995/1997).

Vigdís Magnúsdóttir

Gott dæmi um þjónandi leiðtoga hér á landi er Vigdís Magnúsdóttir (1931 – 2009) fyrrverandi hjúkrunarforstjóri Landspítala í áratugi og fyrrverandi forstjóri Landspítala til nokkurra ára. Vigdís gegndi meðal annars fjölmörgum trúnaðarstörfum á sviði heilbrigðis- og velferðarmála og var þekkt fyrir einstaka forystuhæfileika sem einkenndust af auðmýkt en ekki síður stefnufestu þar sem hún bar ávallt velferð sjúklinga sinna og starfsmanna fyrir brjósti (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Í grein Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur (2013) kemur fram að Vigdís talaði um að stjórnun byggðist ekki á valdi heldur trausti til Guðs og þjónustu við aðra. Störf Vigdísar og framkoma einkenndist af þjónandi forystu. Hún þroskaði með sér innsæi með lestri og samtölum og hafði mikla þekkingu á sínu sviði. Hún hafði skýra hugsjón fyrir heilbrigðisþjónustuna og veitti ávalt hagsmunum skjólstæðinga sinna athygli svo eftir var tekið. Hún lagði áherslu á samtal við vini sína og samstarfsmenn og átti persónulegt samband við ótal marga starfsmenn Landspítala. Henni þótti vænt um starfsmenn sína og sýndi þeim áhuga, hlustaði af athygli og gat með einstökum hætti laðað fram hugmyndir og fann leiðir til að framkvæma þær. Hún leit á sig sem jafningja fólksins og sagði sig ekki yfir aðra hafin þrátt fyrir stjórnunarstöðu sína. Hún lagði áherslu á virðingu fyrir starfsmanninum og þegar vel gengur ættu stjórnendur að hrósa sínu fólki. Vigdís lagði einnig áherslu á sjálfsþekkingu stjórnenda og að vera sjálfum sér trú. Til að öðlast þessa sjálfsþekkingu þurfi einstaklingurinn að vera auðmjúkur og viðurkenna það sem hann sér í fari sínu því það styrki hann. Verk Vigdísar einkenndust af festu en auðmýkt á sama tíma og hafði hún ávallt hag fólks síns í fyrirrúmi og er hún góð fyrirmynd um þjónandi leiðtoga (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).





HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

