

ÞJÓNUSTULEIÐTOGI – AÐ ÞJÓNA ÞEIM SEM ÞJÓNA HUGMYNDAFRÆÐI OG NOTAGILDI

Í hefðbundnum fræðum stjórnunar er gjarnan lögð áhersla á hámarksframléiðslu, markvirkni og hagnað. Þessi fræði, sem ýta undir efnis- og einstaklingshyggju, hafa þó á undanförunum árum vikið fyrir hugmyndum um annars konar stjórnun og leiðtogahæfni (Dyck og Schroeder, 2005). Ein þeirra er þjónustuforysta sem er hér þýðing á enska heitinu servant leadership. Greinin fjallar um þessa tegund leiðtogahæfni, hvaða eiginleikum leiðtogi slíkrar forystu, þjónustuleiðtogi, býr yfir og þeir settir í samhengi við aðra þætti sem styðja hugmyndafræðina um þjónustuforystu og hvernig hún getur nýst í starfi innan hjúkrunar.

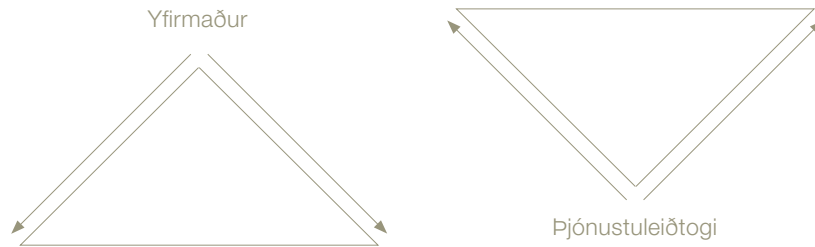
Þjónustuforysta og leiðtogi hennar

Það eru til margar goðsagnir um eiginleika leiðtoga. Ein slík goðsögn er að leiðtogum beri að þjóna (Donnelly, 2003). Þetta stangast á við hugtakið þjónustuforysta og þá hugmyndafræði sem liggur þar að baki en uppruna hennar má rekja til Roberts Greenleafs (1904-1990), bandaríks frumkvöðuls sem starfaði við stjórnun auk þess að rannsaka, kenna og skrifa ýmislegt sem tengist þeim fræðum. Áhugafólk um hugmyndir Greenleaf hefur stofnað samtökin Greenleaf – miðstöð um þjónustuforystu sem starfrækir heimasíðu og heldur námskeið tengd þessu efni (Greenleaf, 2002a). Árið 1970 skrifaði Greenleaf ritverkið *The Servant Leader* þar sem hann kynnti fyrst hugtakið þjónustuforysta og lýsir henni sem hagnýtri heimspeki fyrir þá sem kjósa það fyrst að þjóna og síðan vera leiðtogar. Forystan hvetur til samvinnu og gagnkvæms trausts, fyrirhyggju, virkrar hlustunar og að fara siðferðislega rétt með vald og valdaframsal (Greenleaf, 2002b).

Þjónustuleiðtogi er fyrst og fremst þjónn þeirra sem hann er leiðtogi fyrir. Hann auðveldar fylgjendum sínum að þroskast sem persónur í samfélagslegu samhengi en ekki eingöngu sem sjálfstæðir einstaklingar og skapar þannig samfélagsvitund á vinnustaðnum en slíkt er mikilvægt í nútímasamfélagi þar sem flestir eyða stórum hluta ævinnar á vinnustaðnum. Hann leiðbeinir og hvetur fylgjendur sína til að verða sjálfir leiðtogar, ber virðingu fyrir þeim og hugar að grunnþörfum þeirra. Þjónustuforysta er augljós þegar fylgjendur leiðtogans eru heilbrigðir, frjálsir, sjálfstæðir, fróðir og líklegir til að verða sjálfir þjónustuleiðtogar. Þjónustuleiðtoginn hefur sterka ábyrgðartilfinningu, framtíðarsýn og skýr markmið. Hann aflar sér þekkingar til að auka gæði, nær árangri, er farsæll við að leysa ágreining og koma á breytingum. Hann ber ábyrgð á skilvirkni og að viðeigandi gildi séu í heiðri höfð. Þjónustuforysta leitast einnig við að hafa jákvæð áhrif á og skaða ekki þá sem minnst mega



Birna Gerður Jónsdóttir er hjúkrunarfræðingur og ljósmóðir, deildarstjóri á meðgöngudeild Landspítala-háskólasjúkrahúss. Hún er í diplómanámi í stjórnun á meistarástigi í hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands.



Mynd 1 sýnir táknrænt þessar tvær meginaðferðir við stjórnun, með örvum sem sýna áherslur boðleiða.

sín í þjóðfélaginu. Slík forysta nýtur virðingar og hefur getið sér gott orð (Donnelly, 2003; Dyck og Schroeder, 2005).

Samkvæmt hugmyndum Greenleafs eru tvenns konar leiðtogar til: Þeir sem eru fyrst leiðtogar og þeir sem eru fyrst þjónar. Þeir fyrrnefndu eru eigingjarnir á stöðu sína, stjórna undirmönnum sínum, taka ákvarðanir fyrir þá og skipa þeim fyrir. Hinir fara eingöngu í leiðtogastöðu ef þeir sjá það sem bestu leiðina til að veita þjónustu. Þeir eru í eðli sínu hjálpsamir og hafa ríka þjónustulund. Að þjóna er fyrir þeim köllun og þeir fara í það hlutverk sem hentar aðstæðum best, leiðtogi, fylgjandi eða samstarfsaðili. Þjónustuforysta setur þjónustu við aðra í forgang, hvort sem er starfsfólk, skjólstæðingar eða samfélagið í heild og æðsta markmið þjónustuleiðtogans er að fullnægja þörfum þessara hópa. Það er hins vegar ekki forgangsmál að öðlast vald, virðingu eða hagnast fjárhagslega (Greenleaf, 2002c; Swearingen og Liberman, 2004). Hefðbundinn stjórnunarstíll er gjarnan teiknaður sem píramídi þar sem æðsti yfirmaður skipulagsheildarinnar trónir efst. Það er táknrænt fyrir þann sem velur að stjórna undirmönnum sínum ofan frá og niður. Þjónustuforystu má tákna sem öfugan píramíða þar sem leiðtogi er neðstur sem þjónn fyrir skipulagsheildina (Sausser, 2005).

Greenleaf-samtökin hafa greint tíu eiginleika sem einkenna þjónustuleiðtogann.

1. Virk hlustun. Það telst kostur fyrir alla leiðtoga að vera hæfir í mannlegum samskiptum og ákvarðanatöku. Þetta á einnig við um þjónustuleiðtogann sem er auk þess upptekinn af því að hlusta og greina óskir fylgjenda sinna. Hér er átt við einbeitta hlustun á því sem sagt er og ekki sagt, hæfni til að skynja líðan annarra og næmi til að bregðast við því.

Þá er og mikilvægt fyrir þjónustuleiðtoga að hlusta á sína innri rödd og gefa sér tíma til íhugunar.

2. Hluttekning. Þjónustuleiðtogi sýnir fólki skilning, samúð og viðurkenningu. Hann virðir fólk sem einstaklinga þótt hegðun þeirra eða frammistaða sé óviðunandi. Hann getur sett sig í spor annarra og ávinnur sér þannig traust þeirra sem í kringum hann eru.
3. Græðari. Meginstyrkur þjónustuleiðtogans er að vera sáttur við sjálfan sig og að koma sátt á sambönd sín við aðra. Fyrir þá sem bera tilfinningalegar byrðar eða lenda í áföllum er þjónustuleiðtogi til staðar. Hann sér tækifæri til að hjálpa þeim til að vinna í sínum málum og verða heilir og hefur hæfileika til að skapa starfsanda á vinnustaðnum sem stuðlar að slíki uppbyggingu.
4. Meðvitund. Almennur skilningur og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum er styrkur þjónustuleiðtogans. Slík meðvitund hjálpar honum að skilja siðferðileg atriði, gildi og vald. Hann er vel vakandi og sér heildarmyndina við flestar aðstæður.
5. Sannfæring. Við ákvarðanatöku treystir þjónustuleiðtogi á sannfæringarkraft í stað valdbeitingar. Í stað þvingunar sannfærir hann og byggir upp samheldni á vinnustaðnum. Þessi eiginleiki aðgreinir hann mest frá hefðbundnum stjórnunarstíl sem einkennist af ákvarðanatöku í krafti forræðis og valds.
6. Hugmyndaafli. Þjónustuleiðtogi á sér stóra drauma. Hann metur ekki hlutina einvörðungu í ljósi líðandi stundar heldur sér þá í viðara samhengi með langtímamarkmið í huga. Í hefðbundnum skipulagsheildum er þetta hlutverk æðstu stjórnenda. Slíkt hugmyndaafli krefst hagsýni og ögunar þjónustuleiðtogans við að leita sífellt jafnvægis á milli daglegrar stjórnunar og hugmyndafræðinnar um framtíðarsýn.

7. Framsýni. Náskýlt hugmyndaafli er hæfileiki til að sjá fyrir niðurstöðu ákveðinna aðgerða eða atvika. Slíkur hæfileiki byggist á innsæi, er augljós eftir á, en erfiðari að skilgreina. Þjónustuleiðtogi nýtir fyrri reynslu, greinir núverandi stöðu og líklegar afleiðingar ákvarðana á framtíðina.

8. Bústjórn. Hér er átt við að þjónustuleiðtogi axli ábyrgð og helgi sig því að þjóna öðrum. Starfsemin, sem hann stjórnar, er í hans umsjá, hann ber ábyrgð á henni og með því að sinna þörfum fylgjenda sinna fullnægir hann þörfum samfélagsins í heild.

9. Ræktarsemi við að styrkja fylgjendurna. Þjónustuleiðtogi hefur trú á verðleikum hvers og eins starfsmanns og sú trú nær út fyrir framlag hans í starfi. Hann helgar sig því að hver einstaklingur vaxi og þroskist innan skipulagsheildarinnar. Hann gerir sér grein fyrir þeirri ábyrgð sem á honum hvílir að gera allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að persónulegum þroska og faglegum framförum samstarfsmanna sinna.

10. Samfélagskennd. Þjónustuleiðtogi gerir sér grein fyrir þeirri þróun sem hefur orðið í samfélaginu þar sem fólk hefur ekki lengur bæjarsamfélag eða stórfjölskyldu sem það ver tíma sínum með og leitar því leiða til að byggja upp samfélagsvitund á vinnustaðnum (Barbuto og Wheeler, 2002; Spears, 2004; Swearingen og Liberman, 2004).

Þjónustuforysta einkennist af þeirri hugmynd að leiðtogahæfni lærist og þróist með leiðtoganum alla ævi og hann helgi sig því að þróa með sér þessa tíu eiginleika. Mjög einstaklingsbundið er hversu auðveldlega leiðtogar tileinka sér eiginleikana enda sumir þeirra bundir við persónuleika hvers og eins en aðra má læra (Barbuto og Wheeler, 2002).



Mynd 2. Sýnt hefur verið fram á að til að virkja mannauð þjónustustofnana sem best eru umbreytingaforysta, aðstæðubundin stjórnun og þjónustuforysta þær stjórnunaraðferðir sem henta best.

Þættir sem tengjast þjónustuforystu

Sýnt hefur verið fram á að til að virkja mannauð þjónustustofnana sem best eru umbreytingaforysta, aðstæðubundin stjórnun og þjónustuforysta þær stjórnunaraðferðir sem henta best (mynd 2). Aðstæðuforysta hefur leiðtogastíl sem stjórnast af þeim aðstæðum sem starfsemin er við og umbreytingaforysta leggur áherslu á tengsl leiðtogans við fylgjendur sína sem felur í sér ferli valdaframsals. Styrkur þjónustuforystunnar felst í því að hún hvetur bæði leiðtogann og fylgjendur hans til að nota hvert tækifæri til að þjóna og leiðbeina öðrum og þar með auka vellíðan og ánægju allra (Hyett, 2003). Þegar þetta þrennt fer saman stuðlar það að lærdómi, en lærdómsfyrirtæki er fyrirtæki með stefnu, skipulag og verklag sem hámarkar tækifæri til lærdóms og þekkingarsköpunar (G. Jones, 2004; Schwartz og Tumblin, 2002). Slík fyrirtæki stuðla að samheldni, hafa metnaðarfulla framtíðarsýn og eru farsæl við breytingastjórnun.

Meðal átta eiginleika árangursríks leiðtoga, sem Covey (1991) hefur sett fram, er þjónustulund. Hann segir viðhorf þessara leiðtoga til lífsins vera köllun en ekki starfsframa. Í kölluninni felst það ok að hafa tilfinningu fyrir ábyrgð og þjónustu og að leggja sitt af mörkum. Hann leggur áherslu á að án oksins náist ekki árangur. Í sumum heimildum er kölluninni bætt við sem ellefta eiginleika þjónustuleiðtogans og er þá settur fyrstur (Barbuto og Wheeler, 2002).

Þótt tilfinningagreind sé umdeilt hugtak eru margir sem halda því fram að tengsl séu á milli tilfinningagreindar og árangursríks leiðtoga. Tilfinningagreind snýst um sjálfsmeðvitund, sjálfsstjórn, hvatningu, hluttekningu og félagslega færni (Schwartz

og Tumblin, 2002; Vitello-Cicciu, 2002). Hún er hæfni til að greina eigin tilfinningar og annarra, að nota innsæi og hæfni til að hvetja sjálfan sig og stjórna tilfinningum sínum og samböndum, að átta sig á tilfinningum og málefnum annarra og sjá fyrir, skynja og uppfylla þarfir þeirra (G. Jones, 2006). Óneitanlega er hér samhljómur með áður nefndum eiginleikum þjónustuleiðtoga.

Þjónustuforysta snýst ekki um yfirráð, að stjórna fólki eða vera allsráðandi. Hún snýst um að vera vakandi fyrir þörfum annarra, vera til staðar og skapa samfélagsvitund þar sem fólkið nýtir hæfileika sína og finnur tilgang með starfi sínu. Grundvöllur þjónustuforystu er innri kraftur mannlegs eðlis, kærleikurinn. Því má segja að þjónustuforysta færi fyrirtækinu þann kærleika sem er uppspretta æðsta lögmáls siðferðis (Sausser, 2005). Leiðtogi er fyrirmynd siðferðis og leggur grunn að siðferðislegum gildum starfseminnar en slík gildi skipta sköpum fyrir fyrirtæki hvað varðar samkeppni og árangur (Schwartz og Tumblin, 2002).

Höfundur þjónustuforystunnar, Robert Greenleaf, var sjálfur trúaður maður, kvekari sem iðkaði sína trú og stundaði ihugun. Grunntóninn í hugmyndum hans má auðveldlega rekja til grundvallarkenninga bæði Nýja testamentisins og annarra trúarbragða. Mörg viðskiptafyrirtæki, kennslustofnanir, góðgerðarstofnanir og ríkisstofnanir hafa fagnað þessari tegund leiðtogahæfni og tekið hana upp með góðum árangri (Collins, 2002; Schwartz og Tumblin, 2002; Spears, 2004). Þörf fyrir að líta á stjórnun með augum þjónustu í stað efnis- og einstaklingshyggju fer vaxandi. Það er þó ekki vegna áhuga á andlegum málum heldur vegna þeirrar grundvallarhugsunar sem felst

í siðferðislegum gildum þjónustuforystu (Dyck og Schroeder, 2005).

Í Nýja testamentinu má lesa um þessi gildi þegar sagt er frá lífi Jesú Krists. Leiðtoginn Jesús þjónaði sínu fólki. Hann spurði hvað hann gæti gert fyrir það og svaraði óskum þess með því að breyta vatni í vín, lækna eða vekja til lífs: „Mannssonurinn er ekki kominn til þess að láta þjóna sér heldur til að þjóna“ (Biblían, 1981, Matt. 20:28). Hann sá einnig fyrir grunnþörfum fylgjenda sinna, gaf þeim mat og þvoði fætur þeirra. Uppspretta þjónustu Jesú var sá kærleikur sem hann bar til fólksins en sannur kærleikur hvetur til þjónustu. Sönn þjónustulund verkar sterkt við allar aðstæður. „Ef þú í dag verður lýð þessum eftirlátur, verður þeim náðugur og tekur vel máli þeirra, munu þeir verða þér eftirlátir alla daga“ (Biblían, 1981, 2. Kron. 10:7; L.B. Jones, 1995).

Í ljósi þess að samfélagsvitund fólks er í auknum mæli að finna á vinnustaðnum virðist vera vaxandi áhugi á að uppfylla andlegar þarfir í vinnunni. Hér er ekki átt við trúarlegar þarfir, þótt vissulega geti það verið skylt, heldur skilning á því að sálin þurfi næringu. Starfsfólk sækist eftir lífsfyllingu sem fæst ekki bara í frammistöðu þess samkvæmt starfslýsingu heldur tengslum bæði við aðra og vinnustaðinn sem samfélag ásamt líðan sem svarar væntingum um tilgang og markmið. Fólk hefur bæði huga og anda og næring andans er ekki síður mikilvæg en næring hugans og sú tilfinning að tilheyrja samfélagi er þar ómissandi þáttur (Ashmos og Duchon, 2000). Unnt er að koma til móts við andlegar þarfir starfsfólks m.a. með andlegri leiðtogahæfni sem er hugmyndafræði sem skapar sýn og gildi meðal allra meðlima starfseminnar og stuðlar að hollustu og hámarksframleiðni. Sá vinnustaðarandi, sem myndast,

hvetur alla til að berjast fyrir þessum gildum og framtíðarsýn. Gildin eru m.a fyrirgefning, viðurkenning, þakklæti, heiðarleiki, hugrekki, þolinmæði, úthald, væntumþykja og traust. Starfsfólkið fær þá tilfinningu að það skipti máli og sé metið að verðleikum (Fry o.fl., 2005). Hugmyndafræði þjónustuforystu á margt sameiginlegt með hugmyndafræði andlegrar leiðtogahæfni. Þeir eiginleikar þjónustuleiðtogans að skapa samfélagskennd, að vera græðari og hjálpa fólki að vaxa eru æskilegir eiginleikar þegar hugað er að andlegum þörfum.

Þjónustuforysta í hjúkrun

Ekki hefur verið skrifað mikið um þjónustuforystu innan hjúkrunar en eins og fram hefur komið eru margir eiginleikar þjónustuleiðtogans einnig lýsing á ýmsum eiginleikum annarra stjórnunaraðferða sem margir stjórnendur og leiðtogar heilbrigðisstofnana hafa tileinkað sér. Wieck o.fl. (2002) gerðu rannsókn meðal X-kynslóðar hjúkrunarfræðinga (fæddir 1963-1977) um hvaða leiðtoga-eiginleika þeir töldu mikilvægasta. Hjúkrunarfræðingarnir nefndu heiðarleika, næmi, jákvæðni, mannleg samskipti og að yfirmaður sé aðgengilegur, styðjandi og hvetjandi. Þessi kynslóð vill yfirmenn sem veita forystu en skipa ekki fyrir (Wieck o.fl., 2002). Flestir þessir þættir eru samhljóða eiginleikum þjónustuforystu og gætu verið visbending um hvernig farsælast sé að koma til móts við þessa kynslóð hjúkrunarfræðinga til að bæta úr vaxandi skorti á hjúkrunarfræðingum um allan heim. Í því sibreytilega umhverfi, sem hjúkrunarfræðingar búa við í dag, er mikilvægt að hlusta á raddir þeirra og meta að verðleikum hvern og einn óháð því hvaða kynslóð hann tilheyrir. Styrkjandi umhverfi, sem græðir starfsfólkið, gerir það sterkara til að hjúkra og græða skjólstæðinga þess. Næmi þjónustuleiðtogans fyrir þeim sem í kringum hann eru stuðlar að ákvörðunum sem byggjast á siðferðislegum gildum fylgjendanna og sannfæringarkraftur hans stuðlar að samheldni sem er ein forsenda starfsánægju hjúkrunarfræðinga (Adams og Bond, 2000; Swearingen og Liberman, 2004). Í höndum þjónustuleiðtogans er starfsemi tryggd jafnræði, öryggi og skilvirkni. Þannig er þörfum samfélagsins fullnægt og um leið þörfum hjúkrunarfræðinganna. Leiðtogi, sem hefur framtíðarsýn og lærir af mistökum

fortíðarinnar, er mikilvæg fyrirmynd hjúkrunarfræðinga. Með því að helga sig framförum hvers og eins þeirra og byggja upp samfélagsvitund stuðlar hann að því að hjúkrunarfræðingarnir verði sjálfir þjónustuleiðtogar. Slík leiðtogahæfni byrjar í hjarta hvers og eins sem þjónustulund (Swearingen og Liberman, 2004). Þjónustuforysta gefur þannig hjúkrunarfræðingum og öðru starfsfólki heilbrigðisstofnana tilfinningu fyrir því að þeir skipti máli og þeim sé sýnd virðing. Þessi líðan endurspeglast í þjónustunni sem þeir veita skjólstæðingum sínum. Þannig er starfsemi, þar sem leiðtogarnir leggja áherslu á þjónustuforystu, líkleg til að veita betri þjónustu og hafa skjólstæðinga sem eru ánægðari (Schwartz og Tumblyn, 2002; Swearingen og Liberman, 2004).

Þjónustuforysta á erindi í hjúkrun

Hér hefur verið reynt að gera grein fyrir hugmyndafræði þjónustuforystu og nefndir þættir sem tengjast þeirri hugmyndafræði. Sagt var frá eiginleikum leiðtoga þjónustuforystu og hvernig slík leiðtogahæfni gæti nýst í hjúkrun.

Í fyrstu virðast þjónusta og forysta vera andstæð hugtök og sameinað er orðið þjónustuforysta því ákveðin þverstæða. Þá má velta fyrir sér hvort leiðtogi geti verið í hlutverki þjóns sem uppfyllir þarfir fylgjenda sinna án árekstra og hvort raunhæft sé að einn maður geti búið yfir öllum þeim hæfileikum sem birtast í lýsingu þjónustuleiðtoga. Þótt um þetta megi deila byggist göfug hugmyndafræði þjónustuforystu á siðferðislegum gildum sem vekja traust starfsmanna, skjólstæðinga og samfélagsins (Sausser, 2005).

Forysta, sem hugsar fyrst um að þjóna, og leiðtogi, sem þjónar þeim sem þjóna öðrum, á vel erindi í hjúkrun enda um að ræða heildræna vinnuaðferð sem felur í sér eflingu samfélagsvitundar og valdreifingu með sameiginlegri ákvarðanatöku (Spears, 2004; Swearingen og Liberman, 2004). Slík forysta leiðir til betri þjónustu við skjólstæðinga og gæti verið gott innlegg í umræðu um ríkjandi ástand á heilbrigðisstofnunum vegna skorts á hjúkrunarfræðingum.

Heimildir

Adams, A., og Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.

- Ashmos, D.P., og Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Barbuto, J.E., og Wheeler, D.W. (2002). Becoming a servant leader: Do you have what it takes? Sótt 4. maí 2006 á <http://www.ianpubs.unl.edu/public/live/g1481/build/g1481.pdf>.
- Biblian (1981). Reykjavík: Hið íslenska bibliúfélag.
- Collins, J. (2002). Spirituality and servant leadership. Sótt 2. maí 2006 á <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>.
- Covey, S.R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Free Press.
- Donnelly, G.F. (2003). How leadership works: Myths and theories. Í Kowalak, J. P., og Follin, S.A. (ritstj.), *Five keys to successful nursing management* (bls. 31-60). Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins.
- Dyck, B., og Schroeder, D. (2005). Management, theology and moral points of view: Towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management. *Journal of Management Studies*, 42(4), 705-735.
- Fry, L.W., Vitucci, S., Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, Measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Greenleaf Center for Servant-Leadership (2002a). About the Greenleaf center for servant-leadership. Sótt 21. apríl 2006 á <http://www.greenleaf.org/leadership/about-us/About-The-Greenleaf-Center-For-Servant-Leadership.html>.
- Greenleaf Center for Servant-Leadership (2002b). Who was Robert K. Greenleaf? Sótt 21. apríl 2006 á <http://www.greenleaf.org/leadership/servant-leadership/Robert-K-Greenleaf-Bio.html>.
- Greenleaf Center for Servant-Leadership (2002c). What is servant-leadership? Sótt 21. apríl 2006 á <http://www.greenleaf.org/leadership/servant-leadership/What-is-Servant-Leadership.html>.
- Hytt, E. (2003). What blocks health visitors from taking on a leadership role? *Journal of Nursing Management*, 11, 229-233.
- Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change* (4. útgáfa). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jones, G. (2006). *Contemporary management: Creating value in organizations* (4. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jones, L.B. (1995). *Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Laurie Beth Jones.
- Sausser, W.I., (2005). Ethics in business: Answering the call. *Journal of Business Ethics*, 58, 345-357.
- Schwartz, R.W., og Tumblyn, T.F. (2002). The power of servant leadership to transform health care organizations for the 21st-century economy. *Archives of Surgery*, 137, 1419-1427.
- Spears, L.C. (2004). Practicing servant-leadership. Sótt 2. maí 2006 á <http://leadertoleader.org/leaderbooks/L2L/fall2004/spears.html>.
- Swearingen, S., og Liberman, A. (2004). Nursing leadership: Serving those who serve others. *The Health Care Manager* 23(2), 100-109.
- Vitello-Ciccio, J.M. (2002). Exploring emotional intelligence: Implications for nursing leaders. *Journal of Advanced Nursing*, 22(4), 203-210.
- Wieck, K.L., Prydun, M., og Walsh, T. (2002). What the emerging workforce wants in its Leaders. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(3), 283-288.