

FORYSTA SEM ÞJÓNAR



„Hugmyndirnar um þjónandi forystu smellpassa við mínar rannsóknarniðurstöður,“ segir Sigrún Gunnarsdóttir, lektor við hjúkrunarfræðideild HÍ og einn helsti sérfræðingur Íslands í þjónandi forystu.

Á næsta ári mun Háskólinn á Akureyri bjóða meistaranámskeið í stjórnun með áherslu á þjónandi forystu. Þetta er hugtak sem heyrir æ oftast meðal hjúkrunarfræðinga, en hvað er þjónandi forysta og hvernig tengist hún hjúkrun?

Sigrún Gunnarsdóttir er lektor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og umsvifamikill vísindamaður. Hún hefur rannsakað viðhorf starfsmanna á nokkrum sviðum Landspítala til starfsins sem þeir sinna, fyrst í þvottahúsi og eldhúsi og svo hjá hjúkrunarfræðingum. Þá hefur hún

kynt fyrir íslenskum hjúkrunarfræðingum ýmis forvitnileg hugtök, eins og heilsu-eflingu og uppsprettur heilbrigðis. Hún er einnig helsti sérfræðingur hjúkrunarfræðinga í þjónandi forystu. Þessari hugmynd kyntist hún fyrir nokkrum árum og hreift strax af henni.

Sigrún útskrifaðist 1986 úr námsbraut í hjúkrunarfræði í Háskóla Íslands. Hún fór fljótlega til Danmerkur í framhaldsnám og lærði þar kennslufræði og samskiptafræði. Þegar hún kom heim var verið að undirbúa meistaranám hér á Íslandi. Hún sótti um og fékk inngöngu í

Þjónandi forysta í meistaranámi

Í janúar á næsta ári mun Háskólinn á Akureyri bjóða meistaranámskeið með áherslu á stjórnun, ígrundun og þjónandi forystu sem hluta af námsvali á heilbrigðisvísindasviði skólans. Hægt er að taka námskeiðið, sem er 10 ECTS-einingar, sem stakt námskeið eða sem hluta af diplóma- eða meistaranámi. Það er kennt í fjórum lotum og fólk getur því stundað námið með vinnu. Námskeiðinu stýra Sigrún Gunnarsdóttir, Árún Sigurðardóttir og Helga Bragadóttir.

fyrsta hópinn sem stundaði meistaranám í hjúkrun við Háskóla Íslands.

„Það var margt sem mótaði viðhorf mín til hjúkrunar,“ segir Sigrún. „Guðrún Marteinsdóttir hafði mikil áhrif á mig og áhugasvið mitt í hjúkrun. Ég fór fljótt eftir útskrift að vinna í heilsugæslunni. Þar héldu áfram að móta hugmyndir mínar um það hvað við getum gert hvert gagnvart öðru til þess að okkur líði betur. Ég hafði nefnilega haft mikla reynslu af heilbrigðisþjónustunni persónulega og það var svo mikið að brjótast í mér þetta með sjúkdóma og hvað mikil takmörk þeir setja okkur. En möguleikar okkar til þess að vernda okkar eigin vellíðan og heilbrigði eru margir og fleiri en okkur grunar. Ég bæði fór í hjúkrun og kom úr námi með þessar hugmyndir enn betur mótaðar. Í heilsugæslunni fékk ég tækifæri til þess að vinna með þessar hugmyndir. Við byrjuðum þar með ýmslegt sem varðaði uppfræðslu skjólstæðinga okkar og að vinna með skjólstæðingum okkar að betri heilsu og lífsháttum.“

Sigrún fór seinna að vinna í heilbrigðisráðuneytinu og kynnti ásamt öðrum hugtakið heilsuefingu. Hún skoðaði einnig í meistaranáminu möguleika fólks að finna innra með sér það sem getur styrkt heilsu fólks og varðveitt hana. Í Svíþjóð kynntist hún hugtakinu „salutogenesis“ sem hún kallar á íslensku uppsprettur heilbrigðis. „Það eru þessar uppsprettur heilbrigðis sem eru svo heillandi. Þær búa innra með okkur öllum og það er verkefni okkar hjúkrunarfræðinga að virkja þessar uppsprettur heilbrigðis hjá sjálfum okkur og hjá öðrum. Þó að Florence Nightingale hafi ekki notað þetta hugtak þá talaði hún um þessa orku sem er til innra með hverjum manni. Þetta er verkefni hjúkrunarfræðinga og mér fannst snemma svo heillandi við það að vera í hjúkrun að við höfum þetta frelsi til þess að skapa með skjólstæðingum okkar hugmyndir og verkefni sem vernda og efla heilsuna.“

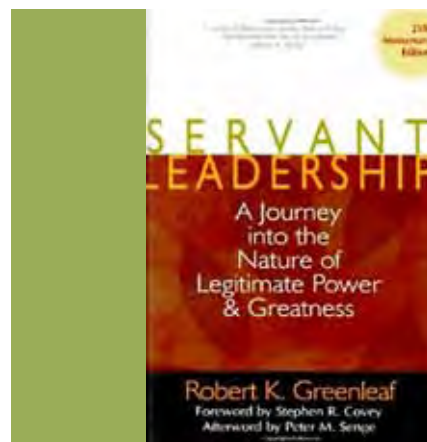
„Það er verkefni okkar hjúkrunarfræðinga að virkja þessar uppsprettur heilbrigðis hjá sjálfum okkur og hjá öðrum.“

Samskipti vega þyngst

Sigrún hefur mótað þessar hugmyndir og þroskað í vinnu á ýmsum stöðum, eins og í Félagi um lýðheilsu, í vinnuverndinni á Landspítala og í starfi sínu með deildarstjórum á Landspítala. „Þegar ég var búin að gera þessar tvær stóru rannsóknir á Landspítalanum um hvernig fólki líður sem þar starfar þá komu allir þræðirnir saman. Alveg frá því að ég var stelpa hef ég velt fyrir mér hversu góð áhrif sumar manneskjur hafa á mann, hjúkrunarfræðingar, læknar, kennarar og annað fólk, en aðrir hefðu kannski þurft að vanda sig meira og koma aðeins öðruvísi fram til þess að þessar uppsprettur heilbrigðis fengju að njóta sín og flæða fram,“ segir hún.

Fram hefur komið í rannsóknum Sigrúnar að það sem hefur langmest áhrif á að fólk fái að njóta sín í starfi eru samskipti þess við næsta yfirmann. „Það er í gegnum yfirmanninn sem tækifæri okkar koma í ljós. Hvernig yfirmaðurinn talar við mann, hvort hann gefur starfsmanninum frelsi til þess að hugsa og ræða sínar hugmyndir, eða ná fram sínum hæfileikum þannig að hann njóti sín og komist hreinlega í samband við eigið frelsi. Því sá sem er frjálss hann fer að skapa, honum dettur eitthvað nýtt í hug og finnur lausnir. Oftar en ekki skapast þessar hugmyndir í samtali. Þess vegna er samtalið milli starfsfólks og milli starfsmannsins og stjórnandans svo dýrmætt. Ég sá það í þessum rannsóknum, bæði í þvottahúsinu og í eldhúsinu, að þar sem starfsfólkið hafði gott samband við verkstjórana og hvað við annað fann það ýmsar góðar lausnir varðandi hvernig það gat unnið vinnu sína sem er í eðli sínu þung, hávaðasöm og streituvaldandi færbandavinna. Fólkíð naut sín. Það kom mér svo mikið á óvart. Ég hélt að ég myndi þar finna einhver augljós merki um vanlíðan og heilsubrest. En fólkíð var bara með þetta alveg á hreinu. Það sagði: „Við erum svo frjálss hérna. Við ráðum okkur sjálf. Okkur er bara sagt hvað við þurfum að gera og við getum ráðið því hvernig við klárum það. Það var eins og fólkíð myndaði litlar fjölskyldur við færbandið og stýddi hvað annað.“

Sigrún tók þessar hugmyndir og skoðaði í ljósi ýmissa kenninga og rannsókna.



Fyrsta bók Roberts Greenleafs hefur verið gefin út aftur og aftur. Hér er ein nýleg útgáfa.

Hana langaði að sjá hvernig þetta væri í starfi hjúkrunarfræðingsins gagnvart sjúklingum. Úr því varð doktorsverkefni hennar og niðurstaðan var svipuð og í fyrri rannsóknum. Ef samband hjúkrunarfræðinganna og samstarf við deildarstjórnann er gott og ef deildarstjórnir virðir hjúkrunarfræðingana og ljósmæðurnar og leyfir þeim að blómstra eru þeir ánægðir í starfi. „Þegar ég hafði skoðað þetta hugsaði ég: Hvað heitir þetta allt saman? Hvað heitir svona stjórnun? Það má kalla hana „organisational empowerment“ sem ég þýddi sem styrkjandi stjórnun. Ég talaði mjög mikið um þetta við vinkonu mína, Vigdís Magnúsdóttur. Þetta er umhyggja í stjórnun, umhyggja stjórnandans um leið og hann er hugrakkur og kraftmikill og áráðinn og líka hógvær því að hann gefur hinum pláss og tækifæri. Hann gín ekki yfir verkefnunum heldur lyftir samstarfsfólki sínu upp og segir: Hvað kanntu, hvað viltu, hvernig get ég hjálpað þér að blómstra í starfi? Ég hugsaði: Jæja, köllum þetta bara styrkjandi stjórnun.“

Stuttu seinna var Sigrún stödd í Bandaríkjunum og fór í bókabúð. „Þar blasir við mér bók sem á stendur „The servant as leader“. Ég fer að blaða í bókinni og hugsa: Þessi bók er beinlínis um Vigdís Magnúsdóttur og góða stjórnun á Landspítala.“ Hún keypti bókina og fór með hana heim. Á þeim tíma var hún að vinna leiðtogaverkefni

með deildarstjórum á Landspítala og sýndi þeim kafla úr bókinni. Allir voru sammála um að það sem lýst var í bókinni væri einmitt það sem þau höfðu verið að tala um allan veturinn. Hún ræddi þetta fram og aftur við deildarstjórana og þeir voru alveg sammála um að leiðtoga eigi að vera þjónn. Leiðtogarnir eiga að þjóna markmiðum spítalans og velferð skjólstæðinganna með því að þjóna starfsfólkinu og sinna þörfum þess.

Þjónandi forysta

Sigrún fór að leita sér upplýsinga um það sem seinna fór að kallast á íslensku þjónandi forystu. Hún komst að því að umfjöllun um þjónandi forysta var ekki endilega að finna í vísindatímaritum og kom því ekki fram í þeim gagnaböndum þar sem hún leitar gjarnan. Hún gerði þá leit á netinu. „Google var nú lunkinn, hann fann þetta fyrir mig eins og skot,“ segir Sigrún. Hún fann meðal annars í Bandaríkjunum samtök sem heita Greenleaf center for servant leadership. „Mér fannst þetta vera kjarni málsins, kom mér í samband við þessa miðstöð og gerðist félagi.“ Hún fór að fá fréttabréf og las sig meira til, pantaði bækur og kynnti sér hugmyndafræðina bak við þjónandi forystu. „Þetta smellpassaði við þessar áherslur sem ég lærði hér í hjúkrunardeildinni og hafði lært heima hjá mér þegar ég var stelpa. Því mamma mín var kraftmikill leiðtogi og íþróttakona og var alltaf að hugsa um það hvernig við gætum látið öðrum líða vel í kringum okkur. Þegar ég las bækur Roberts Greenleafs þá kom þetta allt saman fram. Þar er lögð áhersla á hvernig einstaklingnum líður og hvernig samfélagið hefur hag af störfum okkar. Ég hugsaði: Þetta er bara nákvæmlega eins og talað út úr mínu hjarta. Þetta er lýðheilsa, það er heilsa og vellíðan fjöldans með því að beina sjónum að samskiptum okkar og forystu. Alveg það sama og ég hafði verið að bauka við sjálf.“ Sigrún tók 2007 þátt í ráðstefnu á vegum samtakanna og kynnti fyrir ráðstefnugestum verkefni sem hún og deildarstjórar á Landspítala höfðu unnið saman. Hún setti fram þá tilgátu að þær hefðu verið að koma á fót þjónandi forystu án þess að vita hvað hún hétí. Á ráðstefnunni kynntist hún fjölda fólks og

því mikla hugsjónastarfi sem fer fram á vegum samtakanna.

„Eftir ráðstefnuna fékk ég þá hugmynd að þetta væri nokkuð sem við ættum að vinna að hér á landi og að það væri mikil þörf fyrir þetta. Það eru margir sem fylgja þessu. En illu heilli hafa aðrar stjórnunaraðferðir gnæft yfir og haft óheppileg áhrif eins og við sáum í hnotskurn 2008. Rannsóknarskýrsla Alþingis um bankahrunið fjallar um það hvernig forystan og stjórnunin brást, hvernig það brást að hugsa um velferð fjöldans, að hugsa um langtíamarkmið og að gæta að hag skjólstæðinganna eða viðskiptavinanna. Þjónandi forysta gengur út á að hugsa fyrst og fremst um hugsjón starfsins og það hvernig hægt er að hjálpa starfsmönnum að hafa áhrif. Hvernig get ég miðlað upplýsingum þannig að allt hið góða komi fram og fólk geti skoðað upplýsingarnar, rýnt í þær, notað þekkingu sína og haft síðan áhrif til góðs?“

Því miður var þetta ekki tilfellið hér víða á árunum fyrir 2008. Í rannsóknarskýrslunni kemur berlega í ljós hvernig ákveðinn hópur stjórnenda þjappaði saman valdinu. Það varð valdabjörppun í staðinn fyrir valdadreifingu og það varð leyndarhyggja í staðinn fyrir upplýsingaflæði. Þeir hugsuðu mest um hag fárra en hagur fjöldans var ekki inni í myndinni,“ segir Sigrún. „Hinn þjónandi leiðtogi er mjög hreinskillinn og blátt áfram en hann getur verið það vegna þess að fólk treystir honum og veit að leiðtoga ber virðingu fyrir því. Hann er líka opinskár og veitir upplýsingar. Leyndarhyggja er ekki farsæl. Hún er til lengdar öfugsnúin hag fyrirtækjanna.“

„Rannsóknarskýrsla Alþingis um bankahrunið fjallar um hvernig stjórnunin og forystan brást að hugsa um velferð fjöldans.“

Að sögn Sigrúnar sýndi bankahrunið hversu brýnt er að stjórnendur tileinki sér þjónandi forystu og styrki hana því hún sé nefnilega mjög víða í heilbrigðisþjónustunni

en einnig í fyrirtækjum, skólum og leikskólum og í íþróttastarfinu. „Við sáum þetta til dæmis hjá handboltalandsliðinu sem kom heim með silfrið 2008. Þar voru tveir leiðtogar, þjálfarinn og fyrirlíðinn, en báðir eru alveg sérstaklega lagnir við það að leyfa öðrum að njóta sín. Það birtist til að mynda þegar verið var að taka ljósmyndir af hópnum. Þá læddist fyrirlíðinn bak við hópinn svo hinir fengu að njóta sín. Þetta er kúnstinn í þjónandi forystu. Það snýst ekki um mig og hvernig ég get fengið allt ljósið á mig. Þetta snýst um það að dreifa athyglinni til þeirra sem eru að vinna verkin.“

Mikið frelsi

Sigrún segir að með því að sleppa takinu af hinu sjálfmiðaða sjónarhorni verði hinn þjónandi leiðtogi frjálss. Þessu fylgir mikil vellíðan fyrir leiðtoga. Hann uppgötvar innra með sér hvað hann verður frjálss þegar hann skapar flæði hjá öðrum. Stjórnandinn hefur heildarábyrgðina og mikinn metnað fyrir hönd verkefnisins en hann er ekki upptekinn af eigin metnaði. Hann þarf ekki að hugsa um slíkt af því að hugsjónin er skýr. Hann veit hver er tilgangur starfanna sem um er að ræða, til dæmis hver er tilgangurinn með banka. Sé hann bankamaður hugsar hann ekki um eigin hlutabréf heldur um hag fólksins sem leggur peninga sína inn í þennan banka.

„Það sama á við um stjórnanda á sjúkrahúsi. Ef hann hefur einbeitta sýn á hugsjónina, sem er velferð sjúklinganna, og lætur hana stjórna öllu þá verður hann frjálss. Ef athyglin er á hvernig hann kemst í betra starf og fær meiri völd og hærrí tekjur þá er hann fangi þessara sjálfmiðaðu hugsana og markmiða. Þeir sem hafa notað þessa hugmynd í áratugi í fyrirtækjum og stofnunum segja að þegar leiðtoga hefur athyglina á markmiðunum, samstarfsfólkinu og skjólstæðingunum þá leysist allt annað af sjálfu sér. Leiðtoga verður frjálss eins og fuglinn vegna þess að hann þarf ekki að eltast við að fá mestu athyglina sjálfur. Hann hefur skipt um gír og er farinn að sjá að innri starfshvöt er það sem skiptir mestu máli. Ytri starfshvöt og ytri umbun virka hvort eð er takmarkað.“

Starfsánægja kemur að innan

Að sögn Sigrúnar er það alþekkt í fræðunum að starfsánægja kemur að innan. „Sannarlega þurfum við laun og búningasklefa og matartíma og sumarfrí en allt þetta skapar ekki hjá okkur starfsánægju. Menn geta orðið óánægðir ef þeir hafa þetta ekki en það getur ekki búið til starfsánægju. Þetta kom einnig fram í viðtölum mínum við deildarstjóra, hjúkrunarfræðinga og ljósmæður á Landspítalanum. Þó að starfið á Landspítala sé mjög þungt og aðstæður erfiðar á köflum eru menn ánægðir í starfi. Maður spyr sig hvers vegna. Flestir sem ég talaði við sögðu að það væri vegna þess að við erum að vinna með sjúklingum. Við vitum að það skiptir máli og hvað það er mikilvægt. Þetta verður svo mikið vítamín að allt hitt hverfur.“

Sigrún bætir við að þjónandi forysta gangi út á að leiðtogarnir séu alltaf að tala við starfsfólkið um það sem skiptir mestu máli. Þó að starfið sé stundum æðisgengið og erfitt þá spyr hinn þjónandi leiðtogi á sjúkrahúsi: Hvernig kemur þetta út gagnvart sjúklingnum, hvernig hafa sjúklingarnir það? „Vigdís Magnúsdóttir, sem var í tuttugu og fimm ár hjúkrunarforstjóri og nokkur ár forstjóri og gekk í gegnum alls konar breytingar og niðurskurð og verkföll og vandræði, tókst alltaf að tala um hagsmuni sjúklingsins. Og það lempaði alla hluti. Fólk vildi fá frí og hærri kaup og breyta öllu mögulegu af því að það hentaði því betur en Vigdís spurði: Hvernig kæmi það út fyrir sjúklinginn?“

Þetta sjónarhorn er galdurinn við þjónandi forystu, að sögn Sigrúnar. Hinn þjónandi leiðtogi á að hjálpa mönnum að átta sig betur á þessu því auðvelt er að missa sjónar á aðalatriðunum í dagsins önn. „Núna þegar við fylgjumst með brúargerðarmönnum reisa brú á örfáum dögum, hvernig heldur þú að samstarfið sé? Hvernig heldur þú að stemningin sé á brúnni? Af hverju er rífasti stemning? Ef við gætum greint þetta gæti ég trúað að þar sé mjög margir hæfileikaríkir menn, brúarsmiðir sem allir kunna mikið en þeir fá líka að njóta sín. Þeir fá frelsi til athafna og þarna eru trúlega einhverjir leiðtogar

sem gefa þeim þetta frelsi og hvetja þá til dáða af því að markmiðið er svo augljóst. Við ætlum að smíða þessa brú, það er brúin sem skiptir mestu máli. Ekki ég heldur heildarmarkmiðið. Það eru svo miklir hagsmunir í húfi, atvinnuvegir og ferðamenn, alveg eins og á sjúkrahúsi. Heilsa sjúklingsins er okkar brú og við ætlum að smíða þessa brú. Og til þess að brúin verði tilbúin og örugg þá verðum við að nota krafta okkar og við þurfum leiðtoga sem hvetja okkur til dáða og gefa okkur frelsi. Þjónandi leiðtoginn gerir það,“ segir Sigrún.

Ígrundun mikilvæg

En hvernig getur maður orðið slíkur leiðtogi? Af hverju er hann svona flinkur við að skapa þetta allt hjá öðrum? „Það er vegna þess að hann fer afsíðis öðru hvoru og ígrundar og skoðar sjálfan sig. Hann minnir sig á hvað hann ætlar sér að gera, hverjar hugmyndirnar eru og hugsjónirnar og hvernig hann getur orðið til gagns. Hann spyr sig: Hver er styrkur minn, hver er hugsanlega veikleiki minn, hvernig get ég lagað þetta? Hann þarf að vera í góðu sambandi við sjálfan sig og við starfsfólk sitt, við skjólstæðingana og við hugsjón sína. Þetta er talsverð vinna en hún gefur strax ávöxt.“ Það hefur að sögn Sigrúnar sýnt sig á sjúkrahúsum og öðrum fyrirtækjum í Bandaríkjunum að hagnaðurinn er miklu meiri hjá þeim fyrirtækjum sem aðhyllast þjónandi forystu en hjá sambærilegum fyrirtækjum. „Svo þetta kemur af sjálfu sér þegar þessar heilbrigðu aðstæður eru skapaðar. Það gengur út á þetta að koma til móts við fólk af umhyggju og jöfnuði og örva það til frelsis og hugmynda en jafnframt að menn treysti hver öðrum og séu góður hópur alveg eins og björgunarsveit er.“

Mér sýnist grundvallaratriðið vera traust en hvernig verður það til? „Traustið verður til þegar leiðtoginn hlustar á fólk. Við það að hlusta á fólk sýnir maður því virðingu. Þannig skapar maður traust. Hlustun er eiginlega aðalatriðið í þjónandi forystu. Til er nýleg bók um þjónandi forystu sem fjallar bara um það að hlusta. Greenleaf segir sjálfur einhvers staðar að mikilvægasta verkefni leiðtogans sé að þjáfa sig í hlustun. Hann

nefnir dæmi um það hvernig starfsmenn eða einstaklingar, sem hafa tekið við leiðtogastarfi, hafa sett sig inn í starfið bara með því að hlusta.“

Sigrún segir hlustun og ígrundun vera spurningu um þjálfun. Sjúkrahús og fyrirtæki, sem hafa tekið upp þjónandi forystu, bjóða sínu starfsfólki mjög reglulega í þjálfun. Menn fara þá afsíðis og skoða nokkra þætti eins og sjálfsþekkingu, traust, hlustun og hvatningu. „Við unnum mjög mikið með traust með deildarstjórum á Landspítalanum. Hvernig skiptir það máli, hvenær og hvar brestur það og hvernig getum við byggt það upp? Hvernig sýnum við hvert öðru traust og hvernig sköpum við það, erum við traustsins verð?“

Það er ekki auðveldasta verk í heimi að vera lítillátur og hógvær og temja sér að hlusta. En það er mjög mikilvægt til dæmis fyrir kennara og í raun galdurinn við kennslu að sögn Sigrúnar. „Sjálfr hef ég verið að gera tilraun með sjálfri mér. Hvernig sýni ég nemendum virðingu? Trúi ég því að það sé til árangurs að vera hógvær og hlusta? Ég set mig stundum í próf þegar ég skrifa tölvupóst, til dæmis þegar ég á samskipti við meistaranema um ritgerðir þeirra. Þá þarf maður að ritskoða og stundum endurskrifa tölvupóstinn. Ég reyni til dæmis að sleppa orðinu „ég“ eins og frekast er kostur. Þjónandi leiðtogar nota það orð helst ekki, þeir tala um „okkur“, um að við gerum hluti saman. Það er nú stundum broslengt að sjá hvernig maður skrifar. Ég hef breytt í mínum texta út frá þessu og reyni að skrifa „við“. Okkur er svo tamt að miða allt út frá sjálfum okkur og gefa ekki fólk færi á að koma með sín sjónarmið. Það felst mikið frelsi í því að sleppa persónufofnafninu „ég“ og segja í staðinn „við“. Verkið, sem verið er að vinna, verður miklu skemmtilegra. Það er svo kalt á toppnum þegar maður er einn. Það er miklu skemmtilegra að vera með öðrum og fá hugmyndir frá öðrum.“

„Það er svo kalt á toppnum ef maður er einn.“



„Ef stjórnandinn hefur einbeitta sýn á hugsjónina, sem er velferð sjúklinganna, og lætur hana stjórna öllu þá verður hann frjals,“ segir Sigrún.

Ekki fyrir alla

Hvernig geta þeir sem hafa aðhyllst, eða kannski frekar vanist, öðruvísi stórnunarháttum snúið þessu við og breyst í þjónandi leiðtoga? „Þessi hugmynd er ekki fyrir alla og hún lærist ekki á einu helgarnámskeiði. Maður kemur ekki heim á mánudegi með þetta á hreinu. Þetta er löng vegferð og Greenleaf segir að til þess að ná árangri þurfi að undirbúa hlutina vel og vandlega. Sjálfur tók hann þá afstöðu sem ungur maður að hann ætlaði að þaulhugsa allan undirbúning enda var hann alla starfsævina að búa sig undir að setja fram þessar hugmyndir. Hann birti fyrstu bókina sína eftir að hann fór á eftirlaun. Ég er ekki að segja að við þurfum öll að biða í 40 ár en við getum lært hvert af öðru og þetta er hugmynd sem gengur út á hvort maður hafi einlægan vilja til að þjóna öðrum og ef maður svarar þeirri spurningunni neitandi þá er maður ekki tilbúinn. Sá sem vill ekki

vera þjón er auðvitað ekki þjón. En þeir sem vilja nota þessar hugmyndir þurfa í hjarta sínu að vilja hjálpa öðru fólki. Með því eru þeir ekki að gera lítið úr sjálfum sér, þvert á móti. Þjónandi forysta snýst um sjálfsöryggi og innri styrk.“

Maður þarf að hafa sjálfsöryggi til þess að geta sleppt takinu? „Mjög mikið, mjög mikið. Og þegar maður skoðar það sem er sett fram um hvað sjálfsöryggi eiginlega er, hvernig það lýsir sér, þá er sjálfsþekking þar oft númer eitt. Sjálfsþekking leiðir oftast af sér sjálfsöryggi. Af því að þá þekkir maður sínar sterku hliðar og maður veit líka að maður er ófullkominn en ætlar bara að takast á við það. Og það er líka svo dásamlegt fyrir leiðtogann að hann þarf ekki að vera ofurhetja.“

Sigrún segir að það sé mikill misskilningur að leiðtoginn eigi að vera einhver ofurhetja eða Elvis Presley stjórnarfundarins. Það

getur átt við sums staðar en núna eru aðstæður þannig að langflestir starfsmenn eru þekkingarstarfsmenn. „Við höfum lært ýmislegt og höfum oftast en ekki aðrar og nýrri hugmyndir en leiðtoginn. Hann hefur hins vegar yfirsýn og veit hver er góður í hverju, hver hefur mest gaman af skráningu, hver veit best hvernig við getum þjónað fjölskyldum betur. Við erum ekki öll best í öllu og hinn þjónandi leiðtogi hefur þolinmæði, hugrekki og kjark til þess að horfa á fjölbreytileikann og notfæra sér hann.“

Bestu leiðtogarnir eru oft beinlínis ósýnilegir. Það er eðli þjónandi leiðtogans að vera lítið sýnilegur, hinir eru sýnilegir. Erum við til í það? Maður þarf smám saman að skoða þetta og segja: Treysti ég mér í þetta? En ég er nú sannfærð um það að allt þetta sem við höfum talað um sé mannlegt eðli, þetta er eins og við viljum vera sem manneskjur. Þá er bara spurningin: Hvernig get ég tamið mér þetta?“

Sigrún rifjar upp sögu af hjúkrunarfræðingi sem sagði á námskeiði: „Þetta hljómar mjög vel og fallega en ég nenni bara ekki að standa í þessu. Ég bara dríf þetta af sjálf því ég þarf að fara heim. Ég þarf að sækja barnið. Ég hef bara ekki tíma að leita eftir hugmyndum annarra.“ „Vigdís Magnúsdóttir sagði stundum að auðvitað væri það fljótlega að skipa öllum fyrir en það skilar bara engum árangri. Það eru þessi skammtíamarkmið sem við brennum okkur svolítið á. Þessi hjúkrunarfræðingur klárar kannski vaktina í dag, en hvernig verður þetta næstu þrjú hundruð vaktirnar? Hinir á deildinni kannski gætu og vildu vera virkari þátttakendur en fá ekki tækifæri því það er ekki búið að opna fyrir það. Maður þarf að taka sér tíma að opna hliðið og þá kemur fólkið. Spurningin er: Ætlar maður að opna hliðið og bjóða fólki til sín sem leiðtogi eða er ég þannig að ég stend ekki í því?“

Þjónandi forysta rannsökuð

Sigrún segir að vantað hafi gagnreynda þekkingu um þjónandi forystu. Hún hafi verið kynnt á grunni góðra hugmynda og frásögnum um reynslu fyrirtækja en rannsóknum fjölgar. Sigrún og sam-

starfsmenn hennar hafa nú komið upp rannsóknarhópi sem í samvinnu við vísindamenn í Hollandi, Danmörku og Svíþjóð rannsaka áhrif þjónandi forystu á starfsánægju í heilbrigðisþjónustu og víðar. „Núna erum við að reyna að festa hönd á, með einhverjum mælingum sem eru sambærilegar milli staða, hver sé munurinn á þjónandi forystu og öðrum stjórnunaraðferðum og reyna að sjá hvað þyrfti að styrkja til þess að efla mismunandi þætti.“ Núna eru um það bil tíu meistaranemar að gera rannsóknir um þjónandi forystu. Þeir koma ekki bara úr hjúkrun heldur eru í hópnum til dæmis kennari, lögfræðingur, viðskiptafræðingur, félagsfræðingur og sálfræðingur í mannauðsstjórnunarnámi. Allir nema einn gera rannsóknir með spurningalistakönnun en þær eru gerðar í samstarfi við höfund matstækisins sem er Hollendingur. Metnir eru þættir eins og efling, að vera til staðar fyrir fólk, hugrekki, áreiðanleiki og auðmýkt. „Það er athyglisvert hversu sterkt auðmýkt stjórnandans tengist starfsánægju. Fimm rannsóknir er lokið og niðurstöðurnar komnar og þær eru mjög áhugaverðar. Það er stunduð þjónandi forysta til dæmis í skólum og á heilbrigðisstofnunum en kannski ekki alveg eins mikið í einkafyrirtækjum. Rannsakendur hafa til dæmis sent spurningalista til allra sjúkraliða og einnig til starfsfólks í grunnskólum Norðurlands. Í haust verður gerð könnun hér í Háskóla Íslands um viðhorf starfsfólks og einnig verður könnun á Akureyri í haust. Fljótlega mun liggja fyrir talsvert af vísindaniðurstöðum og ég er þessa dagana að taka þetta saman. Þegar við berum saman við Holland þá er þetta glettilega líkt en það er samt ákveðin breidd í þessu. Þjónandi forysta tengist marktækt starfsánægju en mismunandi eftir þáttum.“

Ráðstefna í Skálholti

Sigrún hefur haft veg og vanda af því að undirbúa ráðstefnu um ígrundun og þjónandi forystu og fór hún fram í Skálholti 14. október sl. Ráðstefnan var tileinkuð minningu Vigdísar Magnúsdóttur en hún hefði orðið 90 ára á þessu ári. „Við Íslendingar erum kannski ekki sérfræðingar í því að staldra við og hugsa. Við æðum svollitið áfram,

viljum bara kýla á þetta, og það er auðvitað líka skemmtilegt. En stundum þarf maður nú að íhuga og yfirskriftin er sem sagt þjónandi forysta og ígrundun í starfi,“ sagði Sigrún nokkrum vikum áður en ráðstefnan fór fram. Frá Hollandi kom Dirk van Dierendonck en það er maðurinn sem bjó til spurningalistann sem margir rannsakendur hafa notað hér á landi. „Mér finnst þetta mælitæki hafa þann kost að það er búið til út frá evrópskum aðstæðum. Við vitum að það er alltaf munur á milli menningarheima. Dirk hefur gefið út að minnsta kosti tvær bækur, eina um þjónandi forystu, og er virtur á þessu sviði.“ Hinn gesturinn var Kasper Edwards frá Danmörku en hann er sérfræðingur í rannsóknum um stjórnun og skipulag heilbrigðisstofnana og hefur verið í samstarfi við Dirk van Dierendonck og vísindamenn hér á landi um rannsóknir á þjónandi forystu.

Fjórir íslenskir fyrirlesarar sögðu svo frá sínum hugmyndum. Einn þeirra var Sigrún sjálf en hún talaði um þjónandi forystu og hugsjón Vigdísar Magnúsdóttir. Góður tími var gefinn í samtöl og var þátttakendum boðið í umræðuhópa. Reynt var að skapa samræður um þessar hugmyndir og hvernig þær hafa reynst í framkvæmd.

Þekkingarsetur um þjónandi forystu

Hvað er svo fram undan, hvernig sérðu fyrir þér framtíð þjónandi forystu á Íslandi? „Fyrir nokkrum árum óskuðum við sem vinnum að framgangi þessara hugmynda eftir því að fá að stofna hér miðstöð um þjónandi forystu. Við gerðum samning við Greenleaf-stofnunina úti. Sá samningur var undirritaður 2010 og við störfum samkvæmt honum. Hlutverk miðstöðvarinnar, sem við köllum Þekkingarsetur um þjónandi forystu, er að miðla upplýsingum um hugmyndina og vera reiðubúin til að sinna þörfum og áhuga fólks á að kynnast hugmyndinni, vinna með hana og hugsanlega taka hana upp. Við erum komin áleiðis með það og höfum kynnt þessar hugmyndir víða fyrir mörgum starfshópum, til dæmis í stjórnsýslunni, leikskólum, framhaldsskólum og í hjúkrun. Við höfum farið á vinnufundi og ráðstefnur

og líka boðið fólk á okkar ráðstefnur og kynningarkvöld. Við höfum haldið málþing og haft leshópa og erum reiðubúin að gefa ráð um lesefni. Þá höfum við haldið úti heimasíðu síðan 2008, hún er mjög mikið notuð. Við höfum reynt að skrifa í blöð og þurfum að gera meira af því. Einnig höfum við gefið út rit sjálf og þýtt rit erlendis frá. Svo erum við að vinna að þessum vísindarannsóknum. Allt smitar þetta út frá sér og draumur okkar er að til verði margir sérfræðingar í þjónandi forystu sem geta farið og talað við sína faghópa.“

„Öll sönn hjálparlist hefst með auðmýkt.“

Þjónandi forysta í hjúkrun

Hvernig er hægt að nota þessar hugmyndir í beinni hjúkrun? „Svipað og gagnvart nemendum. Nú höfum við í mörg ár talað mikið um þetta með að virkja sjúklinginn í meðferð. Hann hefur bæði rétt á því og það kemur líka meira út úr því. Þetta birtist í fjölskylduhjúkrun og í sjúklingafræðslu og líka í sjálfshjálparhópum fyrir fólk með langvinna sjúkdóma. Náum í hugmyndir fólksins, hlustum á hvað það segir. Tökum dæmi um karlmann með hjarta-sjúkdóm. Það er ýmislegt sem hann getur gert til að vernda sig. Á ég að segja honum það eða byrja á að spyrja hvað honum dettur í hug? Hvaða möguleikar eru það sem hann sér helst? Vill hann frekar auka hreyfingu eða vill hann fara á jóganámskeið? Eða hefur hann sérstakan áhuga á mat og eldamennsku? Ég byrja á því að hlusta. Danski heimspekingurinn Sören Kierkegaard sagði að ef maður ætlaði að hjálpa einhverjum að gera eitthvað yrði maður að byrja þar sem hann væri staddur. Öll sönn hjálparlist hefst með auðmýkt. Við erum jafningar – ég þjóna sjúklingnum og hann ber á sama tíma virðingu fyrir minni þekkingu. Hann treystir mér, ég treysti honum og við tölum saman. Sumt í þessu er í rauninni mjög einfalt,“ segir Sigrún að lokum.