



Hver er mestur?

Rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar

Ragnhildur Ásgeirsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs
Háskóli Íslands
Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Hver er mestur?

***Rannsókn á þjónandi forystu
innan kvennakirkjunnar***

Ragnhildur Ásgeirsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed. -prófs
Leiðbeinandi: Dr. Steinunn Helga Lárusdóttir

Menntavísindasvið Háskóla Íslands
September 2012

Hver er mestur?

Rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til M.Ed. prófs við Menntavísindasvið, Háskóla Íslands.

© 2012 Ragnhildur Ásgeirsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Umbrot: Egill Baldursson

Prentun: Oddi ehf.

Reykjavík, 2012

Ágrip

Markmiðið með þessari rannsókn er að skoða þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar sem er grasrótahreyfing innan þjóðkirkjunnar. Leitað er svara við því hvernig þjónandi forysta birtist í stjórnunarháttum kvennakirkjunnar. Fræðilegur bakgrunnur hvílir á hugmyndafræði þjónandi forystu eins og hún birtist hjá Robert K. Greenleaf sem er einn af brautryðjendum þeirrar hugmyndafræði. Þjónandi forysta leggur áherslu á þjónustu leiðtogans og hæfni hans til að virkja fólk til samstarfs með þjónustuna að leiðarljósi.

Með hugtakinu þjónusta í þessu samhengi er átt við að leiðtogi tileinki sér m.a. virðingu, umhyggju, meti þarfir starfsfólks, leitist við að mæta því og hvetji það í starfi. Rannsóknin er eigindleg og byggist á túlkunarfræðilegri fyrirbærafræði. Tekið var viðtal við prest kvennakirkjunnar, tekin voru 60–100 mínútna einstaklingsviðtöl við fjórar konur, rætt einu sinni við fimm konur í rýnihópi og gerðar níu þátttökuathuganir. Niðurstöður benda til þess að einkenni þjónandi forystu komi greinilega fram í starfi og þjónustu kvennakirkjunnar. Þátttakendur töldu starfið einkennast af valddreifingu, jafnræði og samkennd. Ennfremur upplifðu þátttakendur að um markvissa styrkingu og eflingu væri að ræða meðal þátttakenda í kvennakirkjunni, að samskipti einkenndust af trausti og að mörkuð væri skýr stefna í málefnum kirkjunnar. Rannsóknin er sú eina á þessu sviði sem gerð hefur verið á starfi og þjónustu íslensku kvennakirkjunnar og ætti að geta nýst til að styrkja og meta faglegt starf hennar sem er í stöðugri þróun og endurmati.

Abstract

Who is the most important?

A qualitative Study of Servant Leadership
within the Women's Church

The study explores servant leadership within the Women's Church, a grassroots movement within the National Church of Iceland, and how servant leadership is manifested in the structure and service of the church. The study draws on the theory of servant leadership put forward by Robert K. Greenleaf, a pioneering authority in the field. Servant leadership emphasises not only the service functions of a leader, but also his/her ability to mobilise others cooperatively for service. The concept of "service" in this context entails that the leader works with respect and care for others, takes account of the needs of staff, and encourages them in their work. The study is qualitative and is based on hermeneutical phenomenology. Data collection consisted of an interview with the chaplain of the Women's Church, interviews with four women which lasted up to an hour and a half each, one meeting with a focus group, and nine field studies. The results indicate that servant leadership is a characteristic of the Women's Church. The participants felt that the functioning of the Women's Church was characterised by shared leadership, equality and empathy. Further, the participants' perception was of empowerment and community building among the church participants, in addition to the church itself providing a clear direction. The study is the first in this field that addresses the practice and service of the Women's Church and thus it is a contribution to its further development and ongoing evaluation.

Formáli

Hver er mestur? Rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar er loka-verkefni til M.Ed.- prófs í stjórnunarfræði menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 30 ECTS einingar. Leiðbeinandi við verkið var dr. Steinunn Helga Lárusdóttir og eru henni færðar innilegar þakkir fyrir aðstoð við verkið, góðar ábendingar, þolinmæði og stuðning. Sérfræðileg ráðgjöf var í höndum dr. Gunnars E. Finnbogasonar. Honum eru færðar þakkir fyrir gagnlega ráðgjöf.

Systur minni, föður og eiginmanni færi ég innilegar þakkir fyrir hvatningu og fyrir ómetanlegan stuðning í náminu. Verk þetta tileinka ég þeim og börnunum mínum.

Efnisyfirlit

Ágrip	3
Abstract	4
Formáli	5
Efnisyfirlit	7
1 Inngangur	9
1.2 Markmið verkefnis og rannsóknarspurningar	10
1.3 Rök fyrir vali verkefnis	10
1.4 Uppbygging ritgerðar	10
1.5 Íslenska kvennakirkjan	11
2 Fræðilegur bakgrunnur	13
2.1 Upphaf hreyfinga í átt að kvennakirkju	13
2.2 Femínismi og kvennaguðfræði	14
2.2.1 Helstu áherslur kvennaguðfræðinga	15
2.3 Þjónandi forysta	16
2.3.1 Hugmyndafræði um þjónandi forystu	17
2.3.2 Rannsóknir á þjónandi forystu	19
2.4 Gildi	23
2.5 Samanburður á þjónandi forystu og tengdri hugmyndafræði og kenningum	24
2.6 Dreifstýring	27
2.7 Guðfræðileg túlkun á hugtakinu þjónandi forysta	28
3 Rannsóknaraðferð	31
3.1 Tilgangur og rannsóknarspurningar	31
3.2 Þekkingarfræðilegt sjónarhorn	31
3.3 Aðferðafræði	32
3.4 Gagnaöflun	33
3.5 Þátttakendur	34
3.6 Siðferðileg atriði	35

4 Niðurstöður	37
4.1 Valddreifing	37
4.2 Jafnræði	40
4.3 Samkennd	41
4.4 Efling og styrking	43
4.5 Skýr stefna	45
5 Umræður	47
6 Lokaorð	51
Heimildalisti	53

1 inngangur

„Guð er vinkona mín.“ Þessi setning hljómaði í huga mínum eins og falletur söngur einn fagan haustdag í september þegar ég gekk út af skrifstofu sr. Auðar Eirar Vilhjálmisdóttur, prests íslensku kvennakirkjunnar. Rannsóknarverkefni þetta Hver er mestur? Rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar var tilefni okkar fundar. Fyrir nokkrum árum kynntu konur í kvennakirkjunni sér hugmyndafræðina um þjónandi forystu og fundu samsömun í þeim hugmyndum sem þar komu fram. Kvennakirkjan aðhyllist hugmyndafræðina um þjónandi forystu og vill tileinka sér hana í starfi kirkjunnar. Ætlun mín er að skoða hvort og þá hvernig einkenni þjónandi forystu birtast í starfi og stjórnun kvennakirkjunnar.

Rannsókn mín er fyrirbærafræðileg (e. *phenomenology*) og einkum túlkunarfræðilegs eðlis þar sem ég skoða merkingu og skynjun einstaklinga á fyrirfram ákveðnu fyrirbæri, þ.e. þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar. Í túlkunarfræðilegu fyrirbærafræðinni er áherslan á hina lifuðu reynslu og túlkunin fer fram á þeim „textum lífsins“ sem fólk greinir frá. Rannsókn mín er byggð á eigindlegri nálgun þar sem upplifun og reynsla kvenna af stjórnun og skipulagi kvennakirkjunnar verður í forgrunni.

Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er fyrst og fremst byggður á kenningum Roberts K. Greenleaf um þjónandi forystu þar sem lögð er áhersla á þjónustu leiðtogans við fylgjendur eða starfsfólk sitt sem síðan berst áfram til þeirra sem starfsfólkið þjónar. Með því að beita þjónandi forystu vill Robert K. Greenleaf líta svo á að starfsánægjan verði meiri og stjórnunin árangursríkari.

Rannsókn mín snýr að því að skoða þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar þar sem forysta hennar hefur gefið til kynna að unnið sé eftir hugmyndafræði um þjónandi forystu. Sjónum verður beint að upplifunum virkra þátttakenda í starfi kirkjunnar og þær upplifanir dregnar fram og metnar út frá hugmyndafræði þjónandi forystu. Þessi rannsókn er nýmæli þar sem hvorki kvennakirkjan né aðrir söfnuðir á vegum þjóðkirkjunnar hafa verið rannsakaðir í þessu skyni. Rannsókn mín bætir við þekkingu á stjórnunaraðferðum sem stuðst er við innan þjóðkirkjunnar þar sem hún beinir athygli að upplifun fólks og skynjun á stjórnunarháttum sem viðhafðir eru innan ákveðins hóps sem er hluti af starfsemi þjóðkirkjunnar. Í vettvangsathugunum, rýnihópavinnu og

viðtölum nýti ég mér þá fræðilegu þekkingu sem liggur fyrir til að greina og skoða birtingarmyndir þjónandi forystu í kvennakirkjunni.

1.2 Markmið verkefnis og rannsóknarspurningar

Markmið rannsóknarinnar er að skoða og greina hvort og þá hvernig þjónandi forysta kemur fram í starfi kvennakirkjunnar og hverjar séu birtingarmyndir hennar.

Rannsóknarspurningin er: Hvernig birtist þjónandi forysta í stjórnunarháttum kvennakirkjunnar? Og til frekari útlistunar: Hver eru einkenni starfseminnar og hvernig koma þau fram?

1.3 Rök fyrir vali verkefnis

Áhugi minn á stjórnun á sér djúpar rætur þar sem ég starfaði um árabíl sem framkvæmdastjóri Kristilegrar skólahreyfingar og í afleysingum sem framkvæmdastjóri Reykjavíkurfélaga KFUM og KFUK og Landssambands KFUM og KFUK. Á þessum árum skoðaði ég markvisst minn eigin stjórnunarstíl og hvaða aðferðum ég beitti til þess að starfið skilaði árangri. Síðastliðin ár hef ég starfað sem djákni innan íslensku þjóðkirkjunnar þar sem ég stjórna, skipulegg og ber ábyrgð á ákveðnum þáttum í kirkjustarfinu. Auk þess er ég alin upp í hópi þriggja systra þar sem jafnréttissjónarmið voru í hávegum höfð og konur álitnar ekki síðri stjórnendur en karlar. Okkur var kennt að allir vegir væru færir og að við gætum gert allt, ekkert síður en karlmenn. Áhersla var lögð á að við ættum að vera stoltar af því að vera konur, styðja við konur og hvetja konur í hvívetna. Ég fylgdist grannt með sr. Auði Eir Vilhjálmsdóttur, fyrsta og eina prestri kvennakirkjunnar, úr fjarlægð og fannst ákaflega þarft að lögð væri áhersla á þá guðfræðistefnu sem hún aðhylltist. Ég fann að það var þörf fyrir slíka stefnu sem höfðaði til kvenna. Þegar ég íhugaði efni fyrir meistaraprófsritgerðina fann ég löngun til að skoða starf kvennakirkjunnar enn betur en áður og styðja þannig við faglegt starf hennar.

1.4 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin skiptist í sex aðalkafla. Eftir inngang þar sem efni ritgerðarinnar og rannsóknarspurningar eru kynntar, er fræðilegur kafli. Þar er hugmyndafræðin um þjónandi forystu kynnt, fjallað um hvaðan hugmyndafræðin er sprottin, farið yfir helstu rannsóknir á sviði hennar og þjónandi forysta borin saman við tengdar kenningar og hugmyndir. Í þriðja kafla eru rannsóknarspurningarnar settar fram og greint frá rannsóknaraðferðum, þátttakendum og gagnasöfnun.

Í fjórða kafla eru teknar saman helstu niðurstöður rannsóknarinnar og í fimmta kafla er umræða um þær út frá fræðilegum forsendum þeirrar þekkingar sem hefur verið lögð til grundvallar á þessu fræðasviði. Í sjötta kafla eru lokaorð.

1.5 Íslenska kvennakirkjan

Íslenska kvennakirkjan er sjálfstæð hreyfing kvenna sem starfar innan íslensku þjóðkirkjunnar. Kvennakirkjan aðhyllist og byggir á kvennaguðfræði. Kvennaguðfræðin á rætur sínar að rekja til kvenréttindabaráttunnar og má segja að hún hafi komið í kjölfar baráttu kvenna fyrir kosningarétti í Bandaríkjunum. Upphaf kvennakirkjunnar á Íslandi má rekja til ársins 1991, en þá hélt sr. Auður Eir námskeið í Tómskundaskólanum, m.a. um guðfræðinálgun sína sem þótti byltingarkennd og ekki í samhljómi við ríkjandi skoðanir í þjóðfélaginu. Íslenska kvennakirkjan var síðan stofnuð 14. febrúar 1993 og heldur guðsþjónustur og námskeið í sóknarkirkjum á höfuðborgarsvæðinu. Séra Auður Eir Vilhjálmsdóttir var fyrsta konan sem vígðist til prests á Íslandi, árið 1974. Hún kynnti sér kvennaguðfræði á námskeiðum erlendis og óx áhugi hennar á þeirri guðfræðinálgun jafnt og þétt.

Sr. Auður Eir Vilhjálmsdóttir er fyrsti og hingað til eini starfandi presturinn í kvennakirkjunni, en með henni er hópur sjálfboðaliða sem leggur sitt af mörkum til starfsins. Þar má m.a. nefna stjórn kirkjunnar, kór kirkjunnar og konur sem vinna að sértækum verkefnum. Engar samsvarandi kvennakirkjur eru starfandi á Norðurlöndum, en kvennakirkjan á Íslandi hefur átt samstarf við Sofia-kirkjuna í Svíþjóð sem tilheyrir sænsku kirkjunni. Kvennakirkjan á Íslandi á sér enga hliðstæðu í öllum heiminum. Því er hér um að ræða mikið frumkvöðlastarf. Kvennakirkjan virðist hafi mætt þörfum þeirra sem ekki hafa fundið samsömun með hefðbundinni guðfræðitúlkun kirkjunnar (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, munnleg heimild, 19. september 2008). Innan þjóðkirkjunnar hefur kvennakirkjan þó vaxið og ljósti er, að hún hefur átt hljómgrunn sem atvagnsververt er að skoða og rannsaka, einkum hvort hugmyndafræði þjónandi forystu hafi skipt þar máli.

2. fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er gerð grein fyrir fræðilegu samhengi rannsóknar á þjónandi forystu í kvennakirkjunni. Fjallað verður um upphaf kvennakirkjunnar og kvennaguðfræði, gerð grein fyrir hugmyndafræðinni um þjónandi forystu, rannsóknir fræðimanna á sviði þjónandi forystu kynntar og þessi hugmyndafræði borin saman við aðrar kenningar á sviði stjórnunar.

2.1 Upphaf hreyfingar í átt að kvennakirkju

Einn merkasti hugsuður kvennaguðfræðinnar var bandaríska baráttukonan Elizabeth Cady Stanton (1815–1902), en hún var menntuð í latínu, grísku og stærðfræði. Hún barðist fyrir auknum réttindum kvenna og stofnaði árið 1869 félag í þeim tilgangi að krefjast kosningaréttar fyrir konur í heimalandi sínu. Elizabeth kallaði til sín hóp menntakvenna til þess að skoða stöðu kvenna í Biblíunni. Þær töldu Biblíuna vera mikinn áhrifavald í öllu lífi fólks, en fannst hún jafnframt notuð gegn konum í kvenréttindabaráttunni. Þeim fannst Biblían hafa karlmiðlæga nálgun og henni beitt sem kúgunartæki til að halda konum niðri samkvæmt viðteknum skoðunum þess tíma. Þær lögðu áherslu á að ritningartextar sem ýttu undir undirokun kvenna hefðu verið notaðir markvisst til að réttlæta þá stöðu kvenna. Stanton og hópurinn í kringum hana fann sig knúinn til að endurskrifa texta Biblíunnar og gefa þannig konum tækifæri til að sjá sig sjálfar í nýju ljósi og endurlifa og dýpka guðstrú sína (Auður Eir Vilhjálmstödtir, 2001). Í framhaldi af þessari vinnu var gefin út Kvennabiblía sem kom út í tveimur áföngum, árin 1895 og 1898. Kvennabiblían var tímamótaverk og var um tíma áhrifamikil en síðar gleymdist hún. Kvennabiblían var undirstaða þeirrar kvennaguðfræði sem skrifuð var á þessari öld en hópur amerískra kvenna endurútgaf Kvennabiblíuna með sínum eigin skýringum árið 1975. Með útgáfu Kvennabiblíunnar var ætlun þessara kvenna að varpa ljósi á lítinn hluta af Biblíunni og draga fram texta um konur, fyrir konur. Þær vildu þannig endurskoða textana og guðfræðilega túlkun þeirra sem þær töldu oft vera hlutdræga og ósanngjarna gagnvart konum (Lewis, 2012).

2.2 Femínismi og kvennaguðfræði (e. *feminism and feminist theology*)

Í þessum kafla verður fjallað femínisma og kvennaguðfræði sem er afsprengi femínismans á sviði guðfræði, en kvennakirkjan byggir starf sitt á þeirri nálgun.

Hugtakið femínismi er ekki einhlítt og skilgreiningar eru ólíkar. Oftast vísar hugtakið til kvenfrelsisstefnu, kvennahreyfingar eða femínískra kenninga og þannig getur verið um lífsskoðun að ræða, sérstakt fræðasvið, baráttuhreyfingu, pólitíska afstöðu, þekkingarfræðilegan grunn o.s.frv. Hugtakið tjáir þá skoðun að konur og karlar skuli hafa jafnan rétt til náms, til launa og að störf karla og kvenna séu metin jafnt. Jafnréttisbarátta kvenna einkenndist fyrst af baráttu kvenna fyrir kosningarétti og auknum réttindum kvenna á opinberum vettvangi. Femínískar stefnur eru margar og hafa komið fram á mismunandi tímum. Hugmyndafræðilegar áherslur eru ekki einsleitar en það sem þær eiga sameiginlegt er að ríkja skuli efnahagslegur, félagslegur og pólitískur jöfnuður kynjanna. Femínisminn eða kvenfrelsisstefna sem berst fyrir jafnrétti kynjanna er andstæða feðraveldisins, þ.e.a.s. karlveldisins, þar sem skilningur karla á heiminum og tilverunni er ríkjandi (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Femínískir guðfræðingar vefengdu hefðbundna Biblíutúlkun sem og trúarkenningar feðraveldisins. Þeir lögðu áherslu á að guðfræðin hefði verið skrifuð af körlum, fyrir karla og Biblíuna þyrfti að túlka í ljósi feðraveldishugsunar samtíma hennar. Það þyrfti því að endurskoða texta Biblíunnar með það fyrir augum að boðskapur hennar yrði aðgengilegur fyrir konur á öllum tímum (Young, 1990).

Kvennaguðfræði byggist á því að endurskoða hefðir, ritrýna Biblíuna og rit hennar út frá femínísku sjónarhorni og benda á vægi kvenna í sögulegu samhengi kristinnar trúar og menningar. Í því skyni er lögð áhersla á endurtúlkun og endurritun sögunnar út frá femínískum áherslum (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, 2001).

Kvennaguðfræðin er baráttuguðfræði og gagnrýnir feðraveldismunstur þjóðfélagsins og kirkjunnar. Hún er ekki skrifuð á móti körlum heldur á móti hugmyndum um að karlar séu meira virði en konur og eigi skilið að búa við meiri þjónustu en konur (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, 2001, bls.11).

Rosemary Radford Ruether (1981), virtur guðfræðingur, sagnfræðingur og kennari, er einn af brautryðjendunum í samtímanum á sviði kvennaguðfræði þar sem hún skilgreindi guðfræði út frá sjónarhorni femínismans. Hún hefur skrifað fjölda bóka og greina um guðfræði og konur. Radford Ruether leggur

áherslu á hugtakið „imago Dei“ (Guðsmyndina) og færir rök fyrir því að Guð verði ekki kyngreindur og því hvorki karl né kona og því hægt að tala um Guð í hvaða kyni sem er. Allar manneskjur eru að hennar mati jafnar fyrir augliti Guðs og í því skyni vitnar hún í orð Páls postula í bréfi hans til Galatamanna, þar sem fram kemur að í Kristi séu allir Guðs börn og að allir séu jafnir (Ruether, 1981)

Hér er hvorki Gyðingur né annarrar þjóðar maður, þræll né frjáls, karl né kona. Þið eruð öll eitt í Kristi Jesú (Biblían, 2007, bls. 238).

Radford Ruether leggur áherslu á Jesú og orð hans og tekur sérstaklega til umfjöllunar þá ritningarstaði þar sem Jesús talaði við konur og mætti þeim á þeirra forsendum (Ruether, 1981). Konur sem börðust fyrir kvenréttindum höfðu margar mismunandi sýn á Biblíuna sem trúarrit. Sumar konur andmæltu Biblíunni og fannst hún vera rótin að þeirri undirokun sem þær voru að berjast gegn. Þeim fannst útilokað að nota Biblíuna sem þeim þótti karlmiðlæg og talar um Guð í karlkyni. Aðrar konur sóttu styrk í Biblíuna og fannst hún gefa þeim kraft til að halda baráttu sinni áfram, til að takast á við erfiðleika og vonbrigði og hafa hugrekki til að hafa áhrif (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, 2001).

2.2.1 Helstu áherslur kvennaguðfræðinga

Konur sem aðhyllast kvennaguðfræði leggja áherslu á að Biblían fjallar um líf venjulegs fólks og hvernig það fólk upplifði tilveru sína og tengsl við guddóm-inn. Biblían er gömul bók, textar hennar og rit einkennast af þeirri heimsmynd sem ríkti er hún var rituð og þar af leiðandi er hún mótuð af hugmyndakerfi því sem var til staðar á þeim tíma. Biblían sjálf var ekki uppspretta feðraveldisins og mótaði í upphafi ekki feðraveldið heldur varð hún fyrir áhrifum af feðraveldinu og textar hennar endurspeglar það. Þess vegna leggur kvennaguðfræðin áherslu á að skoða þurfi Biblíuna í nýju ljósi þar sem ný þekking í ljósi femínískra áherslna er lögð til grundvallar. Kvennaguðfræðingar segja að það hafi ekki verið hugmyndir Guðs að konur ættu að vera undirgefna, það hafi ekki verið hugmyndir Guðs að karlar ættu að byggja frelsi sitt á ófrelsi kvenna, það væru hugmyndir feðraveldisins (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, 2001). Með komu Jesú breyttist staða konunnar. Jesús boðaði jöfnuð, að allir væru jafnir frammi fyrir Guði (Daly, 1973). Kvennaguðfræðingar segja að Jesús boði nýjan lífsstíl sem byggist ekki á völdum heldur á gagnkvæmum kærleika og vináttu. Jesús Kristur er fyrirmyndin og orð hans og gjörðir urðu útgangspunkturinn þar sem bent var á að hann talaði aldrei niður til kvenna heldur umgekkst þær sem jafningja. Hann talaði við konur á almannafæri og bar virðingu fyrir

þeim eins og öðrum jaðarhópum á þeim tíma. Jesús talaði við konur um guðfræði, þær voru í hans nánasta vinahópi og konur voru vottar að upprisnu hans. Kvennaguðfræðin fjallar því um líf kvenna, sjálfsmynd þeirra, sögu, hugsanir og hugmyndir og tengir reynslu kvenna við trú á Guð. Í kvennaguðfræðinni eru settar fram hugmyndir um að komast frá því sem bindur konur og til þess frelsis sem Guð skapaði þær til að lifa. Kvennaguðfræðingar leggja áherslu á að Guð er andi, hvorki karl né kona og því er hverri manneskju frjálst að persónugera Guð eftir því sem henni finnst. Mary Daly, sem var einn fyrsti kvennaguðfræðingurinn sagði: „Ef Guð er karlkyns, eru karlar guðir“ (Daly, 1973, bls. 19). Kvennaguðfræðingar tala um að guðsmynd feðraveldisins hafi haft mikil áhrif á sjálfsmynd kvenna og sé sterkur þáttur í því að í augum samfélagsins urðu konur lægra settar en karlar. Það að tala um Guð í karlkyni hafi gert stöðu karla sterkari og um leið eflt þær hugmyndir að karlar séu æðri en konur. Um leið varð þá til krafa um hlýðni við stjórnandann og lögð áhersla á að valdapírámídi væri eðlilegur. Kvennaguðfræðingar mótmæla því og leggja áherslu á að karlar og konur séu jöfn að rétti og hæfileikum og að Guð hafi skapað þau til að lifa saman, með sömu stöðu og með sama hlutverk, að vera ráðsmenn Guðs hér á jörðu (Daly, 1973). Til að undirstrika þetta ávarpa kvennaguðfræðingar Guð í kvenkyni, sem móður eða sem vinkonu. Það gera þær til að gefa konum nýja mynd af sjálfum sér, mynd sem ekki hefur verið haldið fram í hefðbundinni kristinni guðfræði en er dregin upp í Biblíunni. Að Guð sé góð, mild og myndug, stjórnari og hafi vald, en vinni í umhyggju með öðrum (Auður Eir Vilhjálmsdóttir, 2001). Elizabeth Cady Stanton skrifaði í Kvennabíblíunni athugasemdir við texta Biblíunnar eins og t.d. texta Mósebókar þar sem hún gagnrýndi mjög undirgefni konunnar gagnvart karlinum og lagði áherslu á að karl og kona væru jöfn frammi fyrir Guði. Hún fjallaði um að hver og ein manneskja væri sköpuð í Guðs mynd („imago Dei“), mynd móður og föður og hver og ein manneskja væri því dýrmæt í augum Guðs (Stanton, 1895).

2.3 Þjónandi forysta

Hér verður gerð grein fyrir upphafi hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu og helstu hugtök hennar skilgreind.

Þjónandi forysta er hugtak sem notað er um stjórnunaraðferð í mannauðsstjórnun. Hugtakið er í þessari ritgerð fyrst og fremst sótt til stjórnunarfræðinnar en vegna tenginga á milli kvennakirkjunnar, kvennaguðfræðinnar og þjónandi forystu er guðfræðileg nálgun mikilvæg og guðfræðilegt sjónarhorn því skoðað.

2.3.1 Hugmyndafræði um þjónandi forystu

Konur í kvennakirkjunni aðhyllast ákveðna stjórnunarhætti sem byggjast, eins og áður segir, á hugmyndafræði um þjónandi forystu (e. *servant leadership*). Upphafismaður hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu í samtímanum er Bandaríkjamaðurinn Robert K. Greenleaf (1904–1990). Hann starfaði í fjörutíu ár við rannsóknir á stjórnun og kennslu. Hann benti nemendum sínum á að þeir hefðu möguleika á að hafa áhrif og gætu markvisst unnið að því að koma hugmyndum sínum á framfæri. Í stað þess að gagnrýna, skrifa greinar og deila opinberlega, væri árangursríkara að þeir hæfu sinn eigin starfsferil innan þeirra stofnana sem þeir kæmu til með að vinna hjá og beittu afli sínu þar til góðs. Þetta kveikti þá löngun hjá Greenleaf að stuðla að því að opinberar stofnanir þjónuðu fólki og hlúðu að hagsmunum þess (Greenleaf, 1977).

Greenleaf var mjög gagnrýninn á þá stjórnunarhætti sem einkennast af valdstjórn og hörku og taldi slíka stjórnun ekki árangursríka. Hugmyndin um hinn þjónandi leiðtoga kom fram í kringum stúdentaóeirðirnar í Bandaríkjunum á 7. og 8. áratug 20. aldar. Þá las Greenleaf sögu um þjóninn Leo, sem í auðmýkt sinni og andlegri leiðsögn verður leiðtogi hóps pílagríma. Það er Leo sem hvetur meðlimi hópsins, uppörvar þá með söng og hefur einstaklega sterka nærveru. Þegar Leo hverfur, finna pílagrímarnir að þeir hafa misst leiðtoga sinn (Greenleaf, 2008). Þegar Greenleaf las þessa sögu varð honum ljóst að til þess að geta verið áhrifaríkur leiðtogi og sterkur stjórnandi, þyrfti sá hinn sami fyrst að eignast innra með sér þjónustulund og auðmýkt. Þannig mátti veita starfsfólkinu tilgang með þjónustu þess. Aðaláherslan varð á mikilvægi þess að þjóna öðrum og þjónustan í starfshópnum skyldi byggjast á þjónustu starfsfólksins hvert við annað. Hann lýsir þjónandi forystu, „servant leadership“, sem hagnýtri heimspeki fyrir þá leiðtoga sem fyrst og fremst vilja þjóna og síðan stjórna. Það sem greinir kenninguna um þjónandi forystu frá öðrum kenningum á sviði mannauðsstjórnunar er einmitt áherslan á þjónustuna (Greenleaf, 1977). Ritgerð Greenleafs um hinn þjónandi leiðtoga, *The Servant as Leader*, var upphafið að hugmyndafræðinni um hinn þjónandi leiðtoga. Þar leggur Greenleaf áherslu á að lykillinn að því að vera góður og árangursríkur leiðtogi felist í því að þjóna samstarfsfólki sínu, að vera fyrst og fremst þjónn. Leiðtoginn þjónar samstarfsfólki sínu og veitir því svigrúm í starfi sínu þannig að það blómstri, þroskist og njóti sín. Lykilhugtök þjónandi forystu eru *traust*, sem er forsenda starfsánægju, *samábyrgð*, *gæði* og *árangur* í starfi, *þjónusta*, sem felur í sér *auðmýkt*, *hlustun*, *hógværð*, *jafningjabrað*, *virðingu* og *umhyggju* fyrir samstarfsfólki, *hvatning*, þar sem stjórnandinn hvetur, leiðbeinir, agar og skapar sameiginlega *framtiðarsýn*. Þetta gerir hann með því

að sýna umhyggju, vera til taks og hlusta á starfsfólk sitt. Með þessu móti öðlast leiðtoginn traust og hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins eykst.

Þjónandi forysta er ákveðinn lífsstíll. Þeir sem stjórna í anda þjónandi forystu hafa tileinkað sér þá hæfileika að þjóna. Aðaleinkenni þeirra felst í þjónustunni. Þeir stjórnendur sem aðhyllast þjónandi forystu einbeita sér að þörfum samstarfsfólks síns með því að hvetja og stuðla að auknum þroska og vellíðan þeirra í starfi. Þannig fer ákveðin þjálfun fram þar sem leitast er við að draga fram bestu eiginleika hvers og eins. Stjórnendurnir hlusta á samstarfsfólk sitt, þeir hvetja það til að láta skoðun sína í ljós og tjá sig. Um leið og samstarfsfólkið nýtur sín og blómstrar í starfi verða afköstin betri. Samstarfsfólkinu er þannig sinnt og öllu því besta er náð fram (Keith, 2008).

Greenleaf telur að sé þjónandi forysta ástunduð, þá sé líklegra að markmiðum fyrirtækisins eða stofnunarinnar verði náð og þörfum viðskiptavinanna mætt. Með slíkri nálgun sé lögð áhersla á að mæta þörfum starfsfólks, hlusta á það af alúð og kærleika um leið og því sé sýndur skilningur. Þjónustan verður ákveðin keðjuverkun. Forystan þjónar starfsfólki sínu, það þjónar hvert öðru og saman sinnir það og þjónar viðskiptavinum sínum. Samkvæmt hugsjón Greenleafs er leiðtoginn fyrst og fremst álitinn þjónn annarra. Sá sem þjónar kemur sér í stöðu þar sem hann er lítt áberandi, en veitir öðrum úrræði og stuðning án þess að vænta viðurkenningar fyrir það. Þeir einstaklingar sem sýna af sér síendurtekna þjónustu við aðra, verða að lokum þungamiðja hópsins og eru sjálfkrafa settir í stöðu stjórnenda. Greenleaf bendir á að þetta fólk hafi jafnvel ekki endilega ætlað sér stjórnunarstöðu, en hafi tekið henni vegna hvatningar annarra og löngunar um meiri árangur hópsins. Leiðtogahæfileikar ráðist þess vegna að mörgu leyti af persónuleika frekar en sérstökum stjórnunaraðferðum. Einstaklingur sem býr yfir þeim eiginleikum að geta hlustað með opnum huga, er skilningsríkur og sannfærandi, hann dregst jafnvel inn í forystuhlutverk án þess að ætla sér það. Hann sér forystustöðuna ekki sem forystustöðu, heldur tækifæri til þess að þjóna öðrum og hjálpa þeim að þroska hæfileika sína. Lokamarkmið þjónandi forystu verður þá að hjálpa öðrum til þess einnig að verða þjónandi, samfélaginu í hag og miðla þannig hugmyndafræðinni áfram (Greenleaf, 1998). Þessari áherslu hefur Greenleaf miðlað og kemur fram hjá þeim sem hafa tileinkað sér hugmyndafræðina á Íslandi.

Áhuginn kemur innan frá, byggir á raunverulegri umhyggju og áhuga á samstarfsfólkinu, hugmyndum þess og þörfum. Þjónninn hlustar á hugmyndir og skoðanir samstarfsfólksins og finnur þeim farveg. Hugmyndirnar eru meðtekna en sannarlega ekki alltaf samþykktar umræðulaust ... Einlægur áhugi, umhyggja og hlustun

eru lykilorð þjónandi forystu. Umhyggjan snýst um það að hvert og eitt njóti sín í starfi. Markmið stjórnenda er að hjálpa starfsmönnum að blómstra, að njóta hæfileika sinna og að fá útrás fyrir hugmyndir sínar og skoðanir (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008, bls. 17).

Þessi nálgun leggur ríka áherslu á þjónshlutverk leiðtogans og hvernig leiðtogi inn með því að tileinka sér ákveðið hugarfar, svo sem hugarfar umhyggju, kærleika og virkrar hlustunar dregur fram jákvæð einkenni í fari þeirra sem hann þjónar.

2.3.2 Rannsóknir á þjónandi forystu

Fyrstu rannsóknir tengdar þjónandi forystu voru gerðar í Bandaríkjunum og því litaðar af bandarískri menningu og staðháttum. Rannsóknir í öðrum menningarsamfélögum eins og t.d. Ástralíu, Suður-Afríku, Panama og fleiri stöðum hafa síðar verið gerðar. En rannsóknir á þjónandi forystu hafa aukist undanfarin ár, bæði erlendis og á Íslandi.

James Alan Laub (1999) setti fram og þróaði mælitæki, *Organizational Leadership Assessment*, (OLA), til þess að greina helstu einkenni þjónandi forystu. Þar kom fram að einkenni þjónandi leiðtoga væru eftirfarandi:

- 1) hlusta á fólk, treysta öðru fólk, hafa trú á því, njóta samskipta við annað fólk og kunna að meta það (e. *values people*),
- 2) setja annað fólk í forgang fremur en að hugsa um eigin hag, þjálfar og stuðla að faglegum þroska fólks, horfa á vandamál sem lausnir og skapa umhverfi sem hvetur til náms (e. *develops people*),
- 3) efla samfélagsvitund (e. *building community*), sem byggist á samvinnu við aðra, kunna að meta fjölbreytileika fólks og að tengjast öðru fólk,
- 4) vera áreiðanlegur (e. *displays authenticity*) en það felur í sér að hafa opinn huga, að vera samstarfsfús, að vera sveigjanlegur, hafa sterka siðferðisvitund, vera heiðarlegur og hreinskilinn,
- 5) að veita forystu (e. *provides leadership*) sem þýðir að hafa skýra framtíðarsýn, skýr markmið, snúa neikvæðu í jákvætt, dreifa forystu og sýna auðmýkt.
- 6) efla valddreifingu eða deila forystu (e. *shares leadership*).

Larry Spears (1998) hefur rannsakað rit Greenleafs („content analysis“) í því skyni að skoða hvaða þættir það eru sem einkenna þjónandi leiðtoga samkvæmt skilningi Greenleafs. Spears hefur eftir greiningu sína sett fram þessi

einkenni í tíu liðum og telur að þau séu þau grundvallareinkenni sem Greenleaf fjalli um.

1. Virk hlustun (e. *listening*). Leiðtogi þjónandi forystu hlustar á aðra með athygli og leggur sig fram um að hlusta ekki síður á það sem er ósagt heldur en það sem sagt er.
2. Samkennd (e. *empathy*). Þjónandi leiðtogi leggur sig fram um að sýna öðrum samkennd.
3. Lækning (e. *healing*). Þjónandi leiðtogi leitast við að lifa í sátt við sjálfan sig og aðra.
4. Vitund (e. *awareness*). Sjálfsvitund leiðtogans hjálpar honum að skilja siðferðileg atriði, gildi og vald.
5. Sannfæring (e. *persuasion*). Þjónandi leiðtogi treystir á sannfæringarkraft við ákvarðanatöku í stað valdbeitingar.
6. Hugmyndaauðgi (e. *conceptualization*). Þjónandi leiðtogi dreymir stóra drauma og setur sér langtímamarkmið.
7. Framsýni (e. *foresight*). Þjónandi leiðtogi hefur þann hæfileika að sjá fyrir sér framtíðarsýn.
8. Ráðsmennska (e. *stewardship*). Þjónandi leiðtogi helgar líf sitt því að þjóna öðrum.
9. Skuldbinding til vaxtar (e. *commitment to the growth of others*). Þjónandi leiðtogi leggur sig fram um að samstarfsfólk hans vaxi í starfi.
10. Myndun samfélags (e. *building communities*). Þjónandi leiðtogi vill byggja upp samfélag þar sem einkenni þjónandi forystu eru til staðar (Spears, 2010).

Abel (2000) skoðaði einkenni stjórnenda sem aðhylltust þjónandi forystu og það vinnuumhverfi sem reyndist árangursríkt. Sú rannsókn var gerð meðal embættismanna, presta, manna í viðskiptum, kennara, sjálfboðaliða og leiðtoga safnaða og stofnana. Mælitæki sem innihélt fjórar lykilsurningar var lagt fyrir 28 þátttakendur í þremur lotum, þar sem spurt var um helstu einkenni þjónandi leiðtoga, hvað aðgreinir þjónandi leiðtoga frá öðrum leiðtogum, starfsumhverfi hins þjónandi leiðtoga og í hvernig umhverfi þjónandi leiðtogi þrífst ekki. Niðurstaða þeirrar rannsóknar var sú að stjórnendur sem aðhylltust þjónandi forystu höfðu sterka siðferðisvitund, voru jákvæðir og töldu sig vera kallaða til starfa, kallaða til þjónustu. Þeir höfðu því ákaflega jákvæð áhrif á umhverfi sitt, komu fram af virðingu, voru hreinskiptir og einlægir og báru umhyggju fyrir samstarfsfólki sínu.

Crippen og Wallin (2008) gerðu eiginlega rannsókn meðal skólastjórnenda í Manitoba í Kanada. Þær skoðuðu sérstaklega stjórnunarstíl þeirra út frá einkennum þjónandi forystu samkvæmt Greenleaf og tóku viðtöl við 37 skólastjórnendur í Manitoba-sýslu. Þar komu fram þau atriði sem skólastjórnendur töldu vera mikilvægust í góðri og árangursríkri stjórnun og vildu leggja mesta áherslu á í starfi sínu. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu eftirfarandi einkenni: vitund (e. *awareness*), framsýni (e. *foresight*), hugmyndaauðgi (e. *conceptualization*), skuldbindingu til vaxtar (e. *commitment to the growth of*

others), ráðsmennsku (e. *stewardship*) og myndun samfélags (e. *building communities*). Þessi einkenni voru í forgangi í vinnubrögðum þessara skólastjórnenda. Rannsóknin náði ekki til þess að meta árangur stjórnunarinnar á ytra umhverfi heldur beindist hún eingöngu að því að draga fram þau einkenni sem skólastjórnendur mátu að vinna bæri helst eftir.

Patterson (2003) gerði rannsókn þar sem þjónandi forysta er skýrð sem kenning byggð á dyggðum. Það er að gera hlutina með áherslu á siðferði. Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi í ljós sjö þætti sem einkenna þann leiðtoga sem ástundar þjónandi forystu. Þessir þættir eru: umhyggja, auðmýkt, óeigingirni, hugsjón, traust, umboð og þjónusta. Umhyggjan er hyrningarsteinninn og einkennist af því að gera réttan hlut á réttum tíma og af réttum ástæðum. Auðmýkt er mikilvægur þáttur. Sá sem er auðmjúkur ofmetur ekki eigin verðleika og virðir aðra. Hann leitar fremur þess sem er best fyrir aðra en fyrir hann sjálfan. Hjá Patterson kemur fram að þjónandi forysta byggist á starfsmanninum eða persónunni sjálfri en ekki á starfseminni eða á félaginu. Leiðtoginn lítur á hverja manneskju sem heild, með óskir, þarfar og þrár. Með því að beina athyglinni fyrst og fremst að manneskjunni, því að leiðtoginn er tilfinningalega, líkamlega og andlega náinn starfsmanninum, þá gagnist það fyrirtækinu, félaginu, kirkjunni (Patterson, 2003). Sendjaya (2003) rannsakaði áhrif andlegra og trúarlegra þátta á þjónandi forystu. Sú rannsókn leiddi í ljós að þau gildi andlegra viðhorfa eins og von og trú á Guð, hefðu áhrif á þau gildi og þann árangur sem þjónandi forysta hefur.

SLI-mælitækið eða *Servant Leadership Inventory* var sett fram af Dirk van Dierendonck. Hann byggði það fyrst og fremst á ritum Greenleafs. Rannsóknir hans sýna að árangur þjónandi forystu byggist helst á eflingu og styrkingu starfsfólks (e. *empowerment*), með því að hlusta á það og ýta undir frumkvæði í starfi, hógværð (e. *humility standing back*), með því að setja hagsmuni annarra framar sínum, trúverðugleika (e. *authenticity*) en það er að vera heiðarlegur og trúr starfi sínu, gagnkvæmri viðurkenningu (e. *interpersonal acceptance*) sem þýðir að bera virðingu fyrir fólki, sýna samkennd og skapa andrúmsloft hlýju og trausts. Samfélagsleg ábyrgð eða ráðsmennska (e. *stewardship*) felur í sér að vilja þjóna frekar en að stjórna og sinna eigin hagsmunum, vera fyrirmynd og hvetja aðra til að vinna að sömu markmiðum og sömu hugsjón og að lokum byggist þjónandi forysta á skýrri stefnu (e. *providing direction*) þannig að hæfileikar fá að njóta sín, fólk er kallað til ábyrgðar og starfið gert þannig að það henti hverjum og einum persónulega (Dierendonck, 2010). Gildi mælitækisins felst í því að meta einkenni þjónandi leiðtoga út frá ákveðnum viðmiðum. SLI-mælitækið hefur verið þýtt á íslensku og nýtt meðal annars við íslenskar rannsóknir en Alda Margrét Hauksdóttir,

meistaraneimi við Háskólann á Bifröst, gerði rannsókn árið 2009 um fræðilegan bakgrunn þjónandi forystu. Tilgangur rannsóknarinnar var að meta hvernig tekist hefði til við þýðingu *Servant Leadership Inventory* – þ.e. þýðingu SLI-mælitækisins af ensku yfir á íslensku. Í þessari rannsókn var SLI-mælitækið forprófað í íslenskri þýðingu. Rannsóknin var gerð meðal lífeindafræðinga. Skoðuð voru sérstaklega tengsl starfsánægju og þjónandi forystu. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að SLI-mælitækið var bæði réttmætt og áreiðanlegt í íslenskri þýðingu en mikilvægt var talið að fara betur yfir þýðingu þess áður en það yrði notað aftur (Alda M. Hauksdóttir, 2009).

Sólveig Reynisdóttir skoðaði þjónandi forystu innan upplýsingatæknifyrirtækja á Íslandi og líðan þjónustustarfsmanna þessara fyrirtækja. Sólveig kannaði hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju (e. *job satisfaction*) annars vegar og þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar (e. *emotional exhaustion*) í starfi hins vegar. Rannsóknin leiddi í ljós að marktæk tengsl voru bæði milli þjónandi forystu og mikillar starfsánægju og milli þjónandi forystu og lítillar tilfinningalegrar örmögnunar. Þjónandi forysta hafði því jákvæð áhrif á starfsfólk og líðan þess í starfi. Notast var við SLI-mælitækið (Sólveig Reynisdóttir, 2012).

Rannsóknir þær sem hér hafa verið teknar til umfjöllunar beinast fyrst og fremst að því að rannsaka einkenni þjónandi leiðtoga og hafa líkön verið sett fram sem lýsa þeim þáttum. Þessi líkön leggja áherslu á mismörg einkenni þjónandi leiðtoga en samt er hægt að greina sameiginlegan grunn sem leggur áherslu á samskipti og mikilvægi þess að mæta manneskjunni með hvatningu, umhyggju og virðingu að leiðarljósi. Einnig hafa rannsóknir skoðað tengsl á milli þjónandi forystu og ákveðinna þátta svo sem starfsánægju sem hafa leitt í ljós marktæk tengsl. Autry (2001) er einn af þeim sem hefur tileinkað sér hugmyndafræði þjónandi forystu í lífi og starfi og hefur skrifað fjölda bóka um þá hugmyndafræði. Hann segir að umbreyting yfir í menningu þjónandi forystu taki tíma og mikilvægt sé að gefa sér hann til að þróa þau nauðsynlegu einkenni sem þjónandi leiðtogi þurfi að búa yfir. Hann telur jafnframt að sú þróun geti verið leiðtoganum erfið þar sem þess er krafist að leiðtoginn sé stöðugt nálægur og beri umhyggju fyrir samstarfsfólki sínu. Um leið þurfi leiðtoginn að byggja upp samfélag og samkennd og leggja áherslu á að allir finni tilgang í starfi. Leiðtoginn á einnig að leggja áherslu á traustið, kærleikann og hrein-skilnina sem skapast á milli hans og fylgismanna hans. Stjórnunin byggist ekki á tækni heldur fyrst og fremst á samskiptum og þá verður stjórnunin gefandi (Autry, 2001).

2.4 Gildi

Þegar fjallað er um þjónandi forystu er jafnframt mikilvægt að skoða þau gildi sem eru lögð til grundvallar í allri forystu. Greenleaf leggur áherslu á að þau gildi sem leiðtoga tileinkar sér og iðkar hafi gífurleg áhrif á þá hugmyndafræði sem hann aðhyllist og leggi áherslu á í starfi. Í því samhengi er athyglisvert að skoða rannsóknir sem gerðar hafa verið á hugtakinu gildi með það fyrir augum að skilgreina m.a. hvað í hugtakinu felst. Þessar rannsóknir hafa verið gerðar á ýmsum sviðum samfélagsins, m.a. á skólaumhverfi og skólafstofnunum sem hluta af grunnstofnum samfélagsins, ennfremur í tengslum við stjórnun og stjórnunarhætti. Þó kvennakirkjan sé í eðli sínu ekki stofnun þá er hún eigi að síður hluti af þjóðkirkjunni sem er ein af stofnunum íslensks samfélags (Auður Eir Vilhjálmssdóttir, 2001).

Samkvæmt íslenskri málvitund er merking hugtaksins gildi það sama og „verðmæti“, það sem skiptir miklu máli og er mikils virði fyrir hverja og eina manneskju (Mörður Árnason, 2005).

Gunnar E. Finnbogason (2004) skoðaði hlutverk gilda í íslensku skólastarfi og á hvaða gildum íslenskt skólastarf eigi að grundvallast. Hann kannaði hvernig gildi móta íslenskt skólastarf og hver áhrif þeirra eru á uppbyggingu starfsins. Gunnar skoðaði námskrár í þessu samhengi og bar saman umræðu um gildi í íslensku samfélagi við sambærilegt efni í Svíþjóð. Niðurstaðan sýndi að lítið væri talað um gildi og hlutverk gilda í skólastarfi og að tengsl milli gilda, markmiða og skólastarfs væru óljós. Skilgreina þyrfti hugtökin betur til að skólastarfið yrði heildstæðara. Gunnar fjallaði um gildagrunn sem mætti skipta í þrjú hluta. Í fyrsta lagi grundvallarforsendur sem byggjast á lýðræði, kristindómi og umburðarlyndi og starfshættir skólans eiga að mótast af. Í öðru lagi þau gildi sem eiga að hafa áhrif á og móta skólastarfið og þar var nefnt jafnræði, virðing og samábyrgð. Í þriðja lagi er talað um dyggðir en þar er átt við eiginleika sem eru lærðir en ekki meðfædd persónueinkenni. Dyggðin er leiðbeinandi um æskilega hegðun og er mikilvæg í samskiptum við aðra. Gunnar veltir þeirri spurningu fyrir sér hvort að gildagrunnur sé eitthvað sem við teljum að sé mikilvægt fyrir skóla, einstaklinga og samfélag eða sé í raun merkingarlaust fyrirbæri (Gunnar Finnbogason, 2004).

Paul T. Begley fjallar um gildi og mikilvægi þeirra þegar um er að ræða stjórnunarstörf. Gildi endurspeglar áherslur og þau viðhorf sem hvetja einstaklinginn og móta hann allt frá upphafi. Begley telur að það sé nauðsynlegt að leiðtogi tileinki sér ákveðin grundvallargildi til að hann geti haft hvetjandi áhrif á einstaklinga og hópa til að vinna að yfirlýstum markmiðum. Hann nefnir sérstaklega gildi eins og samábyrgð, umhyggju, sáttfýsi, kærleika og umburðar-

lyndi og nefnir að þetta séu gildi sem sótt eru til lýðræðishugsjónarinnar og kristinnar arfleifðar. Þau eru mælikvarði á það hvernig við lifum og hvernig við metum okkur sjálf og aðra. Áherslan á virðingu og mannúð eru því afar mikilvæg gildi (Begley, 1999).

Ein rannsókn á gildum og þjónandi forystu var gerð á eygni Jamaika. Ítarlegt viðtal var tekið við einn helsta leiðtoga í jamaísku samfélagi. Leitast var við að kanna skoðanir hans á ákveðnum gildum hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu eins og t.d. auðmýkt, fórnfýsi, framsýni, trausti, þátttöku og þjónustu og athugað hvort þessi gildi væru viðurkennd og nýtt innan samfélagsins. Þessi rannsókn var að vísu takmörkuð, þar sem hún byggðist eingöngu á viðtali við einn viðmælanda en farið var mjög nákvæmlega í þá þætti sem Patterson (2003) lagði til grundvallar þjónandi forystu og þeir krufðir til mergjar. Niðurstöður leiddu í ljós að þjónandi forysta var talin henta sem stjórnunaraðferð á Jamaika, að gildin væru viðurkennd og notuð í samfélaginu og að fylgni væri á milli góðrar forystu og notkunar gilda (Hirschy, 2008).

Sergiovanni fjallar um það að gildi gegni mikilvægu hlutverki þar sem þau hafi áhrif á hugarfar stjórnandans og hæfni hans til forystu. Í því sambandi talar hann um grunnildi sem grundvallist á getu til að skipuleggja og næmni á aðstæður. Slík grunnildi eru að mati hans það sem hann kallar „leiðtogahönd“. Sergiovanni bendir þó á að það sé ekki nóg að hafa „leiðtogahönd“ þar sem höndin sé ekki nógu öflug ein og sér heldur þurfi fleira að koma til. Leiðtoginn þarf að hafa trú á verkefninu, hafa persónulega sýn á mikilvægi þess og að vera tilbúinn til að skuldbinda sig í því skyni að vinna að framgangi þess. Höfuð eða hugur leiðtogans á að mótast af hjartanu og knýja höndina og móta þannig ákvarðanatöku (Sergiovanni, 1994).

Rannsóknir þessar sem greint hefur verið frá skerpa skilgreiningar á hugtakinu gildi og sýna tengingu á milli árangursríkrar stjórnunar og notkunar gilda. Ennfremur að það skipti máli hvaða grunnildi leiðtogi tileinki sér.

2.5 Samanburður á þjónandi forystu og tengdri hugmyndafræði og kenningum

Þegar skoðaðar eru kenningar og rit fræðimanna síðustu áratuga um stjórnun þá er margt sem er sameiginlegt með þeim hugmyndum og kenningum sem þar koma fram.

Sterk tengsl eru á milli þjónandi forystu og umbreytandi forystu (e. *transformational leadership*) og eiga þær hugmyndir margt sameiginlegt. Bass (1998) fjallar um umbreytandi forystu og segir að hún hafi verið skilgreind þannig að hún innihaldi ákveðna atferlispætti, en þeir eru innblásin hvatning

(e. *inspirational Motivation*), upphafin áhrif, (e. *idealized Influence*), vitsmunaleg örvun (e. *intellectual Stimulation*) og persónuleg íhugun (e. *individualized Consideration*). Persónuleg íhugun vísar til hlutverks hins umbreytandi stjórnanda þegar hann tekur að sér að reyna að þroska eiginleika starfsfólks síns og hlúir að þeim þörfum sem stuðla að árangri og þroska hjá því. Umbreytandi stjórnandi reynir stöðugt að skapa ný tækifæri til lærdóms fyrir starfsfólk sitt og hagar sér oft eins og nokkurs konar kennari eða þjálfari. Hann skapar og notar gagnvirkar og persónulegar samskiptaleiðir. Vitsmunaleg örvun vísar í það þegar hegðun stjórnandans eða leiðtogans hvetur samstarfsfólk hans til sköpunargleði og örvar frumlega hugsun. Áherslan á hvatningu er mikil og að hugsjón hópsins verði sameiginleg. Samkvæmt Bass eru umbreytandi stjórnendur umburðarlyndir gagnvart mistökum starfsfólks. Sá sem stjórnar í anda umbreytandi forystu lætur starfsfólk taka þátt í að leiðrétta mistökin og er opinn fyrir nýjum hugmyndum (Bass, 1998).

Þegar þjónandi forysta og umbreytandi forysta eru bornar saman kemur í ljós að umbreytandi forysta á sér stað eða birtist þegar stjórnandi hvetur fólk til þess að deila sameiginlegri hugsjón. Umbreytandi stjórnandi er fyrirmynd, hann styður jákvæðni og einbeittir sér að þroska samstarfsfólks síns. Í þjónandi forystu þjónar stjórnandinn samstarfsfólki sínu. Hagsmunir samstarfsfólksins eru teknir fram yfir hagsmuni stjórnandans. Áhersla er lögð á þroska og uppörvun samstarfsfólksins. Hinn þjónandi leiðtogi hvetur samstarfsfólkið til að deila sömu hugsjón.

Munurinn á hugmyndum þjónandi forystu og umbreytandi forystu er fyrst og fremst sá að grundvöllur þjónandi forystu er að þjóna og mæta þörfum samstarfsfólksins sem þjónar hvert öðru, fyrirtækinu, stofnuninni og viðskiptavinum þess. Þannig er markmiðunum náð fram. Umbreytandi forysta leggur aftur á móti áherslu á hvatninguna, það að fá fólk með sér, virkja það til dáða (Bass, 1998).

Sergiovanni (1994) er meðal þeirra fræðimanna sem rannsakað hefur skóla-stjórnendur og sett fram þau einkenni sem honum finnst lýsa góðum og árangursríkum stjórnanda. Að hans mati þarf stjórnandinn að vera sameiningartákn skólans, hann skapar með samstarfólki sínu sameiginlega sýn, setur fram markmið og þau gildi sem skólasamfélagið vill leggja áherslu á. Hann hvetur samstarfsfólk sitt, hann stuðlar að starfsþroska og leggur áherslu á starfsánægju starfsfólksins. Með samstarfsfólki sínu byggir stjórnandinn upp og skapar innra samfélag í skólanum sem veitir öryggi og tengir samstarfsfólkið saman. Að mati Sergioannis er árangursríkur stjórnandi sá sem hlustar á samstarfsfólk sitt, skapar þann skólaanda að starfsfólki líður vel og með því móti verða afköstin meiri. Hópurinn sem starfar saman skapar því sameiginlega gott

starfsumhverfi og með reglulegu sjálfsmati, þar sem farið er yfir markmið, gildi, hugsjónir og drauma nær hópurnir betri árangri í starfi (Sergiovanni, 1994). Það er margt líkt með áherslum Greenleafs og Sergiovannis. Eins og Greenleaf, leggur Sergiovanni mikla áherslu á góð samskipti, hlustun, samvinnu og valddreifingu. Þeir eiga það sameiginlegt að þeir vilja báðir að samstarfsfólki leiðtogans líði vel, blómstri í starfi og að eining ríki á vinnustað. Þó að Sergiovanni tali ekki um hugtakið þjónusta, vill hann að hópurnir á vinnustað starfi saman og finni sameiginleg markmið og leiðir. Leiðtoginn vinnur með samstarfsfólki sínu að því að ná fram sameiginlegum hugsjónum og markmiðum. Munurinn á þjónandi forystu og öðrum skyldum stjórnunarhugmyndum eins og t.d. hugmyndum Sergiovannis felst í því hver grunnurinn er, þ.e. grunnur þjónandi forystu er þjónustan. Að þjóna samstarfsfólkinu og það þjónar öðrum. Þannig er áhersla fyrst og fremst lögð á velferð annarra frekar en að leiðtoginn þjóni eigin hagsmunum. Í nútímasamfélagi þar sem mikil áhersla er lögð á mannauðsstjórnun njóta þessar og svipaðar hugmyndir mikillar hylli en þó er spurning hvort farið sé eftir þessum hugmyndum þannig að þær birtist ekki einungis í orði heldur einnig í verki. Hugmyndir Golemans (1998) um tilfinningagreind (e. *emotional intelligence*) og félagsgreind (e. *social intelligence*), eru til dæmis mjög áþekkar hugmyndum Greenleafs um það sem einkenna á góðan leiðtoga. Þeir leggja báðir áherslu á að forystan sýni skilning, hvetji og leiðbeini samstarfsfólki sínu. Þeir eiga það einnig sameiginlegt að leggja áherslu á að forystan noti sannfæringarkraft í stað hörku sem valdbeitingu og sýni þannig hæfni í mannlegum samskiptum (Goleman, 1998).

Greenleaf leggur áherslu á að þjónandi leiðtogar búi yfir sterkri siðferðiskennd og að þjónusta við starfsfólk sé mikilvægasti þátturinn í siðferðislegri forystu. Hann nefnir nokkur atriði í því samhengi. Greenleaf fjallar um fórnina, en þá á hann við að þjónandi leiðtogar séu fórnfúsir í þeim skilningi að þeir eru að hugsa um líðan og velferð þeirra sem þeim fylgja og þeir þjónusta. Sá sem er mestur verður þjónn annarra. Þjónustan felur í sér að leiðtoginn þróar með sér opinn og víðsýnan huga sem leggur sig fram um að eyða fordómum og sýna öðrum virðingu, kærleika og umburðarlyndi. Greenleaf leggur áherslu á samkenndina og hve mikilvægt er að vera hreinskiptinn í samskiptum og byggja upp góðan starfsanda fyrir heildina. (Greenleaf, 1998). Northouse (2007) bendir á þetta sama og segir að hugmyndafræðin um þjónandi forystu hvílí á lögmálum siðferðilegrar forystu þar sem aðaláherslan sé á það að taka tillit til annarra. Siðferðilegir leiðtogar eru sanngjarnir, þjóna öðrum, taka tillit og sýna öðrum virðingu, eru réttlátir og byggja upp samfélag. Þannig hlustar siðferðilegur leiðtogi á fylgjendur sína, sýnir þolinmæði og ber virðingu fyrir öðrum. Hann hvetur og byggir upp samvinnu, leggur áherslu á leiðsögn og er hreinskiptinn.

Í siðferðilegri forystu er leiðtogi réttlátur, sanngjarn og leggur áherslu á jafningjabrag. Siðferðilegir leiðtogar eru heiðarlegir, standa við það sem þeir lofa og eru samkvæmir sjálfum sér. Þeir vinna markvisst til að ná fram markmiðum sínum (Northouse, 2007).

2.6 Dreifstýring (e. *distributed leadership*)

Í eftirfarandi kafla verður fjallað um dreifða forystu (e. *distributed leadership*) þar sem áhersla er lögð á valddreifingu sem árangursríka stjórnunaraðferð. Margir áhersluþættir hafa áhrif á forystu, m.a. dreifstýring, og valddreifing er eitt af megininkennum þjónandi forystu.

Dreifstýring hefur verið tekin til umfjöllunar af fræðimönnum þar sem markmiðið hefur verið að skilgreina í hverju slík stjórnun felst. Dreifstýring er stjórnunaraðferð sem miðar að því að dreifa valdi og ábyrgð og að sem flestir komi að ákvarðanatöku. Í því skyni eru notaðar ýmsar aðferðir þar sem fólk er virkjað til þátttöku, sameiginlegrar ákvarðanatöku og allir vinna saman að settum markmiðum. Slík valddreifing er líklegri til árangurs í starfi en ef svo væri ekki (Harris, 2008).

Hvað varðar skilgreiningar á dreifstýringu þá töldu Bennet, Wise, Woods og Harvey (2003) að erfitt væri að finna eina skýra skilgreiningu á hugtakinu því það væri svo margþætt. Þeir tala um þrjá meginþætti dreifðrar forystu. Þeir segja að í fyrsta lagi komi dreifð forysta fram þegar hópur fólks vinnur saman að ákveðnu verkefni en er ekki háður einhverjum einstaklingi sem leiðir hópinn. Þannig verði vinnan árangursríkari en ynni hver einstaklingur í sínu horni. Aflið sem skapast þegar hópur vinnur saman sé sterkt, þar skapist ákveðinn kraftur sem byggist á virkninni í hópnum. Þannig verður dreifð forysta sameign hópsins og myndast vegna sameiginlegrar hegðunar. Í öðru lagi telja þeir að einn þáttur dreifðrar forystu sé að opna landamæri forystunnar þannig að hún nái til fleiri. Þannig skapast frjóar hugmyndir meðal starfsfólksins og verkefni sem voru kannski óhugsandi eða óyfirtíganleg ná fram að ganga. Dreifð forysta ýtir undir frumkvæði í starfi og að í starfsmannahópnum ríki traust, stuðningur og hvatning. Í þriðja lagi telja þeir að forystan geti verið hjá einum formlegum leiðtoga sem geti haft áhrif á valddreifingu og stýrt henni en frumkvæðið getur líka komið frá starfsmannahópnum sjálfum. Að þeirra mati gerir dreifð forysta ráð fyrir að sérfræðiþekkingu sé þannig dreift meðal fólks og um leið skapast hugmyndaflæði og góðar hugmyndir koma fram, vandamál leysast og forystan verður árangursríkari (Bennet o.fl., 2003). Forystuhlutverkið verður þannig sameiginlegt viðfangsefni og sameign allra sem henni tengjast. Allir sem tengjast innan stofnunarinnar hafa sameiginlega sýn

og markmið. Dreifð forysta er forysta sem er til þess fallin að hafa áhrif á starfs-
hætti annarra þannig að leikni og ábyrgð dreifist á marga einstaklinga. Hlut-
verkin verða ekki á einni hendi, heldur á mörgum. Þá skiptir félagsleg færni
miklu máli (Diamond, 2009).

Harris (2008) tekur undir áherslur Bennets og félaga, að dreifða forystan
geti ekki einungis átt frumkvæði að ofan heldur geti það einnig komið frá
starfsmannahópnum sjálfum. Starfsfólki gefst þannig tækifæri til að leiða hóp-
inn í ákveðnum verkefnum, skapað er rými til umræðna og starfsfólk fær
stuðning. Harris lítur svo á að dreifstýring sé engin töfralausn í forystu, hún
getur verið erfið og flókin en hún getur verið ein af þeim fjölmörgu stjórn-
unaraðferðum sem hægt er að nýta (Harris, 2008). Spillane (2005) bendir á
að enginn einn einstaklingur skapar starfsumhverfi þar sem valddreifing er þó
að hann geti haft mikil áhrif. Það þarf marga einstaklinga til, einstaklinga sem
taka höndum saman með það verkfæri að byggja upp og skipuleggja. Hann
leggur áherslu á samvinnu milli einstaklinga og að ábyrgðinni sé dreift á margar
hendur. Teymisvinna, samvinna og lýðræðisleg vinnubrögð hafa þar áhrif.
Dreifð stjórnun veitir þannig árangur í starfi og felur í sér að fleiri bera ábyrgð
sem skapar sameiginleg markmið og stjórnunin verður þannig í reynd sameign
allra (Spillane, 2005).

Gott dæmi um dreifða forystu er þegar flugvél lendir. Það er ekki einungis
hæfni flugstjórans sem skiptir máli heldur margir aðrir þættir sem hafa áhrif.
Mælaborð vélarinnar þarf að vera í lagi og tölvukerfið að virka, flugumferðar-
stjórar þurfa að vera vakandi, flugstjórinn, flugmaðurinn, flugvirkinn og svo
framvegis. Margt starfsfólk kemur að lendingu flugvélar, allt sinnir það mis-
munandi hlutverkum en allir þættir verða að virka til þess að flugvélin geti lent
farsællega. Dreifð forysta virkjar þannig allt umhverfið (Diamond, 2009).

2.7 Guðfræðileg túlkun á hugtakinu þjónandi forysta

Kvennakirkjan aðhyllist og byggir á kvennaguðfræði. Kvennaguðfræði er sér-
stök guðfræðileg nálgun sem staðsett hefur verið innan frelsunarguðfræði.
Kvennaguðfræðin á rætur sínar að rekja til Bandaríkjanna og er sprottin úr
jarðvegi kvennabaráttunnar. Þessi guðfræði gengur m.a. út á það að endur-
túlka og skoða ritningartexta Biblíunnar í því skyni að gagnrýna hefðbundna
túlkun og karlmiðlæga nálgun. Kvennakirkjan dregur fram boðskap Jesú og
bendir á að hann mætti konum og körlum á jafnréttisgrunni. „Jesús boðaði
konum sama frelsi og þær áttu í sköpuninni, hann sagði að við værum fyrst og
fremst manneskjur sem ættu allt fagnaðarerindi Guðs og mótmælti því að við
værum innilokaðar við heimilisstörf og uppeldi“ (Auður Eir Vilhjálmsdóttir,

2001, bls. 194). Þjónustan er eitt af aðaleinkennum í nálgun Jesú og þjónandi forysta hefur því sterka skírskotun til kvennaguðfræðinnar. Kvennaguðfræði og þjónandi forysta eru því lykilatriði í uppbyggingu og starfsháttum kvenna-kirkjunnar.

Orð og verk Jesú, eins og þau birtast í Biblíunni, eru undirstaða allrar þjónandi forystu. Jesús var leiðtogi og jafnframt þjónn þeirra sem honum fylgdu, lærisveinum hans. Í Lúkasarguðspjalli stendur:

Og þeir fóru að metast um hver þeirra væri talinn mestur. En Jesús sagði við þá: Konungar þjóða drottna yfir þeim og valdhafar þeirra kallast velgjörðamenn. 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, bls. 22–23).

Jesús þvoði fætur lærisveina sinna, sem var hefðbundið hlutverk þeirra sem sinntu þjónustustörfum. Hann benti þeim á að leiðtogi getur verið leiðtogi jafnframt því að hafa hugarfar þjónsins. Greenleaf (1998) tekur undir með þessari guðfræðilegu skírskotun og leggur áherslu á að allir séu jafnir þó að hlutverkin séu mismunandi. Hugmyndafræði þjónandi forystu bendir á að leiðtoginn er stöðugt, alla ævi sína, að læra, þroskast og þróast sem stjórnandi. Þessi hugmyndafræði er í samræmi við þá hugsun sem heimspekingurinn, guðfræðingurinn og lækurinn Albert Schweitzer orðaði svo: „Ég veit ekki hver örlög ykkar verða, en eitt veit ég; sá ykkar á meðal sem verður virkilega hamingjusamur er sá sem hefur leitað og fundið hvernig á að þjóna“ (Keith, 2008, bls. 72). Talsmenn þjónandi forystu leggja áherslu á tvo þætti, þjónustu samfara óeigingirni. Hið síðarnefnda er mjög dýrmætur eiginleiki. Farsælir leiðtogar eru óeigingjarnir og hugsa fyrst og fremst um hvað best er fyrir fjöldann en ekki um eigin hag. Þeir eru tilbúnir til þess að fórna lífi sínu fyrir réttlæti og leggja allt í sölnar fyrir heildina, fyrir fólkið. Þeir sem aðhyllast þjónandi forystu hafa nefnt Jesú sem einn af þeim leiðtogum sem sýndi hvað augljósast hinn þjónandi leiðtoga í verki. Jesús leggur áherslu á það í allri sinni boðun, að hann sé kominn til að þjóna, að hann sé þjónn fólksins. Á mörgum stöðum í Nýja testamentinu er fjallað um þessi þjónandi gildi sem Jesús gekk út frá í allri sinni nálgun. Þegar fólk spurði hann hver hann væri, spurði hann það á móti: „Hver heldur þú að ég sé?“ Hann eyddi aldrei tíma í að verja sjálfan sig fyrir röngum ásökunum, en fylgdi fast eftir þeim tilgangi sem vera hans hér skyldi uppfylla, samkvæmt þeim fyrirheitum sem skrifað var um í helgiritum Gyðinga (Greenleaf, 1998).

3 rannsóknaraðferð

Í þessum kafla verður stutt kynning á rannsóknaraðferð, fjallað um þekkingarfræðilegt sjónarhorn, gagnaöflun og siðferðileg atriði.

3.1 Tilgangur og rannsóknarspurningar

Eins og fram hefur komið er tilgangur rannsóknarinnar að skoða hvort og hvernig þjónandi forysta birtist í starfi kvennakirkjunnar. Rannsókn mín er byggð á eiginlegri nálgun og túlkunarfræðilegri fyrirbærafræði þar sem upplifun og reynsla kvenna af stjórnun og skipulagi kvennakirkjunnar verður í forgrunni. Sú rannsóknaspurning sem leitað verður svara við er þessi: Hvernig birtist þjónandi forysta í stjórnunarháttum kvennakirkjunnar? Og til frekari útlistunar: Hver eru einkenni starfseminnar og hvernig koma þau fram?

3.2 Þekkingarfræðilegt sjónarhorn

Þekkingarfræði er aðferð til að skýra út hvernig þekking verður til, hverjir séu möguleikar hennar og hvað hún feli í sér. Rannsakandinn staðsetur sig í ákveðinni þekkingarfræði og tekur með sér reynslu sína og þekkingu sem hefur áhrif á upplifun og túlkun hans.

Esterberg (2002) hefur fjallað um fimm mismunandi rannsóknarhefðir: Pósitívisma sem byggir á hluthyggju, natúralisma (e. *naturalism*), félagslega móttunarhyggju og túlkunarfræðilegar nálganir (e. *social constructionism and interpretive approaches*), femínisma (e. *femininism and critical approaches*) og póstmóðernisma, (e. *postmodernism*). Mikilvægt er að rannsakandinn til-einki sér ákveðna rannsóknarhefð og þekkingarfræðilegan grunn. Rannsókn mín byggist á móttunarhyggju vegna þess að móttunarhyggjan snýst fyrst og fremst um það að einstaklingurinn leitar sér tilgangs og reynir að skilja þann heim sem hann lifir í. Þannig leitar einstaklingurinn að merkingu og tilgangi. Sjónarhorn, reynsla og upplifun eru þættir sem eru skoðaðir og rannsakandinn gerir sér grein fyrir því að hann á sína eigin reynslu, mótaðar skoðanir og er meðvitaður um það að túlkunin er háð persónu hans (Crotty, 1998). Í viðtölunum töluðu konurnar í kvennakirkjunni um upplifun sína og reynslu út frá sínu sjónarhorni, tilfinningum og upplifunum.

3.3 Aðferðafræði

Rannsóknin er eigindleg þar sem athyglinni er beint að því að skoða upplifanir fólks og áhrif þeirra á veruleika þess. Þessi aðferðafræði hentar rannsókn minni best þar sem hún leggur áherslu á upplifanir þátttakenda í starfi kvennakirkjunnar á því hvernig þjónandi forysta er iðkuð innan hennar. Eigindleg nálgun á vel við þegar ætlunin er að skoða og greina eiginleika og eðli fyrirbæra (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Eigindleg aðferðafræði notar m.a. viðtöl, rýnihópa og vettvangsathuganir svo sem gert var í rannsókn minni.

Fyrirbærafræði (e. *phenomenology*) er heimspekistefna sem kom fram á 20. öld, mótuð af þýska hugsuðinum Edmund Husserl (f. 1913). Kjarni hennar er sú að vitundin beinist að einhverju ákveðnu fyrirbæri, skilningi og reynslu. Ýmis afbrigði eru til af fyrirbærafræði og má nefna túlkunarfræðilega fyrirbærafræði (e. *hermeneutical phenomenology*) og „transcendental“ fyrirbærafræði sem eignuð er fræðimanninum Moustakas. Í túlkunarfræðilegu fyrirbærafræðinni er áherslan á hina lifuðu reynslu og túlkunin fer fram á þeim „textum lífsins“ (e. *lived experience*) sem fólk greinir frá. Þá er fyrirbærafræðin ekki eingöngu skoðuð sem lýsing á lifaðri reynslu, heldur líka ferli sem felur í sér túlkun þar sem rannsakandinn túlkar merkingu hinnar lifuðu reynslu. Rannsakandinn leitast við að setja sína eigin reynslu til hliðar eins og mögulegt er, þannig að sjónarhorn hans sé sem ferskast gagnvart þeim fyrirbærum sem verið er að rannsaka. Markmiðið með þessu fræðilega sjónarhorni er að rannsóknin veiti djúpan skilning á fyrirbærinu og nálgun þess sé með ákveðnum ferskleika og opnun. Þannig er reynt að gera grein fyrir kjarnanum í reynslu fólks (Creswell, 2007).

Rannsóknin er fyrirbærafræðileg og einkum túlkunarfræðilegs eðlis þar sem skoðuð er merking og skynjun einstaklinga á fyrirfram ákveðnu fyrirbæri, þ.e. þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar. Eins og fram hefur komið er fyrirbærafræðileg rannsóknaraðferð sú aðferð, sem byggir á þeim skilningi að sérhver einstaklingur sér heiminn með sínum augum, sýn hans mótast af túlkun hans og eigin reynslu. Fólk býr yfir persónulegri reynslu af fyrirbærinu sem rannsaka á og hefur áhuga og getu til að lýsa reynslu sinni og skynjun. Um leið og þátttakendurnir tala saman um upplifun sína og reynslu, kemur ígrundun yfirleitt í ljós.

Fyrirfram mótaðar hugmyndir og skoðanir mínar sem rannsakanda lagði ég til hliðar að svo miklu leyti sem mögulegt var, til að draga fram sjónarmið og skoðanir þátttakenda. Þannig fékkst heildstæð mynd af því hvernig hópur-

inn upplifði birtingarform hinnar þjónandi forystu í kvennakirkjunni sem liggur hér til grundvallar verkefninu (Sigríður Halldórsdóttir, 2003).

3.4 Gagnaöflun

Þessi rannsókn til meistaranáms í stjórnunarfræði menntastofnana byggist á því að skoða kvennakirkjuna og hugmyndafræði hinnar þjónandi forystu, þeirrar sem kvennakirkjan aðhyllist.

Eiginlegar aðferðir eins og viðtöl (e. *interviews*), vettvangsrannsóknir (e. *field work*) og vinna með rýnihópum (e. *focus groups*) er almennt notað meðal minnihlutahópa. Ég fór því í vettvangsferðir í kvennakirkjuna og gerði þátttökuathuganir, á fundum, í guðsþjónustum og skráði það sem mér fannst einkenna forystu og stjórnun kirkjunnar. Með slíkum þátttökuathugunum gat ég sjálf túlkað og skráð þau atriði sem vöktu athygli mína og þess sem ég varð áskynja.

Í upphafi var tekið viðtal við prest kvennakirkjunnar um starfsemi hennar. Síðan voru tekin einstaklingsviðtöl við fjórar konur, sem mæta reglulega í kvennakirkjuna en eru í mismiklum mæli virkar í starfi hennar, til þess að greina hvernig þjónandi forysta er iðkuð. Viðtölin voru notuð til þess að meta upplifun og reynslu þeirra af þjónandi forystu í kirkjunni og tóku 60–100 mínútur.

Rýnihópur var kallaður saman en í honum voru fimm þátttakendur sem eiga það sameiginlegt að mæta reglulega í starf á vegum kvennakirkjunnar. Ég sem rannsakandi leiddi umræðuna í hópnum, fylgdist með tjáskiptum og tók upp viðræðurnar á segulbandstæki. Rýnihópurinn hittist í eitt skipti í 90 mínútur.

Tekin voru hálfopin viðtöl í öllu ferlinu, þar sem ég hafði tilbúnað nokkrar lykilspurningar en lét flæði umræðnanna leiða mig áfram í samtalinu. Fontana og Frey (1994) leggja áherslu á að í hálfopnum viðtölum sé ákveðinn sveigjanleiki til staðar og sá sem leiði umræðuna eigi að sýna ákveðna undirgefni og ávinni sér þannig traust. Meira jafnræðis gæti því með báðum aðilum. Þeir eru þá saman að afla gagna, því umræðustjórinn getur einnig tjáð sig um sína reynslu.

Ástæðan fyrir því að þessi aðferð var notuð bæði í viðtölunum og í rýnihópnum er sú, að þá var hægt að safna miklum gögnum í samtali um þá þætti sem konunum fannst einkenna forystu kirkjunnar. Hið jákvæða við þessa aðferð var að konunum gafst tækifæri til þess að hugsa upphátt, í rýnihópnum gátu þær brugðist við skoðunum annarra og sem rannsakandi fékk ég sömu leiðis möguleika til að skoða samskiptin á milli þeirra (Fontana og Frey, 1984).

Flick (2006) bendir á að sá sem leiðir hópinn, rannsakandinn sjálfur, þurfi að vera meðvitaður um að eitthvað óvænt geti komið upp á. Umræðan geti farið á ýmsan veg, það versta sem gerst gæti væri það að tjáskipti yrðu lítil sem engin og umræða af skornum skammti. Hann bendir á að samsetning hópsins geti haft mikil áhrif á það hvernig umræðurnar þróast og rannsakandinn verði að skapa þannig andrúmsloft og leiða umræðurnar á þann veg að viðmælendur finni sig óþvingaða til að tjá sig (Flick, 2006). Viðtölin voru afrituð og síðan hófst vinna við gagnagreiningu þar sem leitast var við að skoða heildarmynd af reynslu og upplifun þátttakenda af birtingarformi þeirrar stjórnunar sem iðkuð er í kvennakirkjunni. Við greiningu textans var byggt á túlkunarfræðinni (e. *hermeneutics*) en þá var textinn lesinn nokkrum sinnum yfir og síðan merkt við þemu sem birtust í textanum. Rauður þráður samræðnanna var greindur og notaði ég til þess óhlutbundna hugsanaferla sem eru þessir: Að vera kyrr, ígrunda, túlka, velja, að koma auga á, raða saman og sannreyna. Það var gert með því að spyrja sig að því hvernig þessi reynsla liti út frá sjónarhóli viðmælandans, einnig hver aðaláhersluatriðin væru í því sem viðkomandi segði og hvernig sú reynsla birtist (Sigríður Halldórsdóttir, 2003).

3.5 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni eru prestur kvennakirkjunnar og konur sem sækja kvennakirkjuna reglulega en eru misvirkar í starfi hennar. Val á þátttakendum fór þannig fram að farið var eftir ábendingum um konur sem vísuðu síðan á aðrar konur. Haft var samband símleiðis við alla þátttakendur og kannað hvort þeir vildu taka þátt í könnun og síðan var gefinn upp tími og staður í tölvupósti. Konurnar fjórar sem rætt var við í einstaklingsviðtölunum þekkja allar vel til starfs kvennakirkjunnar, hafa verið virkar í starfi hennar í mörg ár og voru þeim gefin leyninöfn. Katla, hefur verið mjög virk í starfi kvennakirkjunnar í nokkur ár. Bára, hefur verið virk í starfi kvennakirkjunnar í nær tuttugu ár, Berglind í rúmlega tíu ár og Kristín í tæplega fimmtán ár. Þær þekkja því vel til starfs kvennakirkjunnar, skipulags og stjórnunar hennar og alla innviði starfsins. Rýnihópurinn samanstóð af fimm konum sem eru misvirkar í starfi kirkjunnar, ein hafði verið með frá stofnun kirkjunnar, en tvær í hópnum voru ekki skráðar meðlimir í kvennakirkjunni þó að þær mæti reglulega í guðsþjónustur og á fundi. Til þess að aðgreina þátttakendur í rannsókninni er í umfjöllun um niðurstöður rætt um konurnar sem tóku þátt í einstaklingsviðtölunum sem viðmælendur og hins vegar rýnihóp.

3.6 Siðferðileg atriði

Rannsókn þarf að uppfylla siðferðilegar kröfur ekki síður en aðferðafræðilegar. Mörg siðferðileg álitamál koma upp í rannsóknarferli og þarf að taka tillit til þeirra þátta frá upphafi til enda. Við úrvinnslu gagna kom í ljós hversu mikilvæg nafnleynd var þar sem kvennakirkjan er lítið samfélag þar sem mögulegt er að þekkja viðmælendur á því hvað þeir segja. Öllum þátttakendum voru gefin leyninöfn til að stuðla að því að þeir myndu síður þekkjast. Auk þess setti þetta ákveðnar takmarkanir á birtingu niðurstaðna þar sem gæta þurfti þess sérstaklega að tilvitnanir í orð þátttakenda gæfu ekki til kynna hver viðmælendinn væri.

Reynsla mín, þekking, lífsýn og gildi geta haft áhrif á úrvinnslu og greiningu gagna og þurfti ég sem rannsakandi að vera mér meðvituð um þann þátt allan tímann og reyna að gera mér grein fyrir mínum eigin skoðunum á viðfangsefninu. Það er því mikilvægt að gera sér grein fyrir að ég sem rannsakandi er hluti af rannsókninni og þarf að hafa það í huga við alla túlkun. Það skiptir því máli að vera gagnrýnin og leggja til grundvallar þau meginatriði siðareglna sem gilda í vísindarannsóknnum en þau eru virðing, skaðleysi, velgjörðir og réttlæti (Sigurður Kristinsson, 2003).

Þátttakendur voru upplýstir um framkvæmd rannsóknarinnar, hvernig unnið yrði með þau gögn sem aflað yrði og að gögnum yrði eytt að rannsókn lokinni. Veittar voru upplýsingar um eðli rannsóknarinnar þannig að þátttakendur gátu tekið upplýsta ákvörðun um hvort þær vildu taka þátt í rannsókninni í heild sinni eða ekki. Þess var einnig gætt að þátttakendum yrði gefinn kostur á að spyrja spurninga og reynt var að svara þeim eftir bestu getu í samræmi við markmið rannsóknarinnar. Fyllsta trúnaðar var gætt og öllum upptökum eytt eftir úrvinnslu (Kvale, 1996).

4 niðurstöður

Í þessum kafla verða helstu niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Gagna var aflað á marga vegu þar sem tekið var viðtal við prest kvennakirkjunnar, einstaklingsviðtöl voru fjögur, rýnihópur var kallaður saman sem samanstóð af fimm konum og gerðar voru þátttökuathuganir. Viðtal við prest kvennakirkjunnar leiddi í ljós að forysta kvennakirkjunnar hefur lagt sig fram um að tileinka sér hugmyndafræði þjónandi forystu en prestur kvennakirkjunnar hefur tekið þátt í starfi þjónandi forystu hér á landi. Helstu niðurstöður úr viðtali við prest kvennakirkjunnar voru þær að forystan upplifir að um sé að ræða valddreifingu og jafnræði innan kirkjunnar og að hugmyndafræði þjónandi forystu hafi verið fylgt í hvívetna. Ennfremur að starfsemi kvennakirkjunnar hafi frá upphafi haft þessar áherslur í starfi og hafi fundið þeim farveg í hugmyndafræði þjónandi forystu. Viðtölin við konurnar fjórar sýndu að upplifanir þeirra af starfi kvennakirkjunnar voru jákvæðar og þátttaka í starfinu gaf þeim bæði andlega og félagslega vellíðan. Í þátttökuathugunum var ekki hægt að meta ótvírætt hvernig unnið væri að mörkun stefnu í kvennakirkjunni. Þátttökuathuganirnar fóru fram á ákveðnum sviðum kvennakirkjunnar og hefðu því þurft að ná yfir lengra tímabil og fara inn á öll svið starfseminnar til þess að hægt væri að greina þann þátt betur. Þær þátttökuathuganir sem framkvæmdar voru gáfu þó til kynna að konur í kirkjunni væru kallaðar til ábyrgðar til ákveðinna verkfna og að þær hefðu áhrif á mótun starfsins.

Helstu þemu sem í ljós komu og viðmælendur skynjuðu sem einkenni kvennakirkjunnar voru: Valddreifing, jafnræði, samkennd, efling og styrking og að mörkuð væri skýr stefna. Jafnframt mikilvægi þess að þær hafi rödd, að á þær sé hlustað og að þeirra framlag skipti máli fyrir velferð heildarinnar. Rýnihópurinn endurspeglar þessi sömu þemu og studdi upplifanir þær sem birtust í einstaklingsviðtölunum. Þátttökuathuganirnar leiddu í ljós valddreifingu, jafnræði, samkennd, traust og virðingu í garð forystunnar og markvissa áherslu á vellíðan og frelsi. Umfjöllunin tekur mið af öllum þessum þemum og verður skipt í undirkafla tengdum þeim.

4.1 Valddreifing

Það kom skýrt fram hjá öllum viðmælendum að þær upplifa mikla valddreifingu í starfi kvennakirkjunnar. Valddreifingin er eitthvað sem þeim fannst vera

innbyggt í starfseminu og þannig undirstaða alls starfs. Valddreifingin gaf þeim þá tilfinningu að þær hefðu allar eitthvað til málanna að leggja og að þeirra framlag væri mikilvægt. Ennfremur að þær hefðu áhrif á ákvarðanir og hvernig starfsemin færi fram. Þær upplifðu sig þannig sem hluta af heild og að hver einstaklingur sem tilheyrði henni hefði hlutverki að gegna sem væri óumdeilt og borin virðing fyrir. Þær upplifðu að þeim væri treyst og að þær saman væru að stjórna og leggja grunn að starfi kirkjunnar. Valddreifingin gerði jafnframt það að verkum að þeim fannst að stjórnendur kirkjunnar væru ekki einir við stjórnvölinn heldur væri um sameiginlegt verkefni þeirra allra að ræða og þar ríkti samábyrgð. Þessir þættir koma fram í eftirfarandi orðum Kötlu.

Stjórnunarhættirnir birtast þannig að það er hópur kvenna sem tilheyrir kvennakirkjunni og vissulega er alltaf ákveðinn kjarni sem er virkari en aðrir en hann er ekkert alltaf sá sami. Þó að það sé ákveðin verkaskipting ... Stýrihópurinn er vettvangurinn þar sem ákvarðanirnar eru teknar ... Allar þær sem eru skráðar í kvennakirkjuna er velkomið að koma á stýrihópsfund ... Þar eru tekin fyrir praktísk mál, eins og hvernig á að skipta með okkur verkum í sambandi við að þrifa skrifstofurnar eða aðsetur okkar, sjá um kaffi í messunum okkar ... stefnumótandi verkefni þar sem meira er verið að fjalla um hvað við viljum sjá, hvað við viljum leggja áherslu á í starfinu í vetur, hvernig við viljum hafa þetta uppbyggt. Svona er starfið og þar geta allir komið og það er ekki verið að taka ákvarðanir um eitt eða neitt nema á þessum vettvangi.

Annar viðmælandi, Berglind, talaði um að allar konurnar í kirkjunni bæru ábyrgð og skyldur og tækju að sér verkefni eftir getu og áhuga.

Valddreifing er mjög mikil í kvennakirkjunni. Það er mikil áhersla á að allar konurnar fái hlutverk og finni sig í þeim hlutverkum. Það er styrkur kvennakirkjunnar að við höfum mörg hlutverk, við göngum í þau verk sem þarf að vinna, berum ábyrgð á þeim verkefnum og vinnum saman sem teymi.

Í rýnihópnum kom fram að þær sem eru í ákveðnum hlutverkum eða þjónustu innan kvennakirkjunnar, þ.e. sinna vissum þáttum í starfi hennar, vita nákvæmlega til hvers er ætlast af þeim. Þær þekkja sín verkefni og ganga til sinna starfa. Þær töluðu um að þeim væri treyst til að vinna þau verkefni sem þær tækju að sér og þær leggðu sig samvissusamlega fram við að gera eins vel og þær gætu. Konurnar í rýnihópnum voru mjög samdóma í þessari skoðun og

töldu að með þessari uppbyggingu starfsins væri öllum gefið tækifæri til þátttöku, virkni og að taka að sér verkefni við hæfi. Í máli eins viðmælanda var þetta undirstrikað þar sem hann tjáði að valddreifing væri mikil í kvennakirkjunni og allar þær konur sem áhuga hefðu og getu til að vinna fyrir kirkjuna fengju það. Þessi kona sagði meðal annars: „Það er mikilvægt að við fáum allar rými og að allar fái hlutverk sem það vilja. Með því er verið að dreifa hlutverkunum, dreifa valdinu og virkja aðra með sér. Mér finnst það gott.“ Ein í rýnihópnum er „heilsari“ og hefur það hlutverk að taka á móti fólki þegar það mætir til guðsþjónustu. Hún upplifði það sem ábyrgðarmikið hlutverk og sagðist leggja sig fram um að sinna því vel. Önnur í rýnihópnum syngur í kórnum og sagði það gefa sér mikið að fá að taka þátt í því að móta guðsþjónusturnar. Hún sagði að forysta kvennakirkjunnar vildi mjög gjarnan virkja sem flestar konur. Katla sagði að sú sem tæki að sér að stjórna einhverjum fundi ætti að vera í því hlutverki að virkja sem flestar til umræðu og samtals þannig að allar konurnar myndu að þær væru metnar og virtar.

Í þátttökuathugunum í kvennakirkjunni kom fram valddreifing og styður það niðurstöður úr viðtölunum og rýnihópnum. Athuganirnar leiddu í ljós að markvisst er unnið að því að virkja sem flestar konur, að allar sem vilja hafi hlutverk og tækifæri til að sinna þeim verkefnum þar sem áhugasvið þeirra liggja. Nálgunin byggist á því að dreifa verkefnum og að sem flestar konur komi að öllu starfinu þannig að það dreifist á margar herðar en sé ekki borið uppi af nokkrum einstaklingum. Þetta kom skýrt fram hvað varðar skipulag funda og guðsþjónusta þar sem valddreifingin var mjög áberandi og verkefnum var skipt reglulega á milli kvennanna. Guðsþjónustur eru t.d. skipulagðar af hópi kvenna, margar konur koma þar að og hafa þær allar sitt til málanna að leggja, hver sitt verkefni og hefur það mikla þýðingu til að skapa ákveðna heildarmynd og umgjörð utan um hverja guðsþjónustu. Sýnileiki margra, ólíkra kvenna gefur kvennakirkjunni ásýnd sem virðist vera sú sem forystunni finnst eftirsóknarverð og leggur sig fram um að ná með því að virkja sem flestar konur til þátttöku. Sem dæmi má nefna að í guðsþjónustum eru það margar konur sem leggja hönd á plóginn. Þar er „heilsari“, sem heilsar öllum sem sækja guðsþjónustur, kór, undirleikari, einhver sem sér um inngangsorð, einhver sem prédikar eða flytur hugleiðingu og einhver sem flytur erindi. Ákveðnar konur sjá um kaffihlaðborð eftir hverja guðsþjónustu og virkja aðrar með sér í það verkefni. Á fundum eða fyrirlesturinn innan kvennakirkjunnar var mismunandi hvaða kona leiddi fundinn og allar gátu tekið þátt í umræðum ef þær vildu.

4.2 Jafnræði

Viðmælendurnir greindu frá því að stýrihópur starfaði náið með leiðtoga kirkjunnar sem er prestur kvennakirkjunnar. Í stýrihópnum eru nokkrar konur en stýrihópurinn heldur vikulega fundi þar sem starfið er undirbúið og ákvarðanir um starfið og skipulag starfsins eru teknar. Þar eru guðsþjónustur skipulagðar, fræðsla, fyrirlestrar og ýmis praktísk mál rædd. Stýrihópurinn heldur einnig opna fundi mánaðarlega þar sem allir eru velkomnir og geta komið sínum hugmyndum á framfæri. Jafnræði kom fram í því að viðmælendurnir upplifðu að þeirra sjónarmið væru jafnrétthá öðrum og að engin kona væri tekin fram yfir aðra. Ekki væri hægt að segja að einhverjum konum væri hampað á kostnað annarra eða að einhverjar þættu mikilvægari en aðrar. Þær skynjuðu sig á jafningjagrundvelli, þær kæmu til starfsins með sína kosti og galla sem skipti máli fyrir heildina. Þannig væri þeirra þátttaka nauðsynleg til þess að kvennakirkjan gæti dafnað og starfið vaxið. Eða eins og einn viðmælendinn undirstrikaði og sagði: „Ég held að við séum öll leiðtogar.“ Og jafnframt:

Allt er gert á jafningjagrunni innan þessa hóps. Svo eru fleiri konur með á opnum fundum. Allar hugmyndir eru vel þegnar. Það er mikil opnun fyrir nýjum hugmyndum. Það er ekki þannig að einhver einn ráði. Forystan ræður ekkert öllu. Hlutirnir eru ræddir, hver kemur með sínar hugmyndir og síðan er komist að sameiginlegri niðurstöðu.

Viðmælendurnir voru sammála um að þetta fyrirkomulag væri gott, það væri jafnræði í hópnum og til að undirstrika þetta jafnræði sætu þær á fundum jafnan allar í hring. Þær voru sammála um að það hefði mikil áhrif að sitja saman í hring og með því væri sýnt á áþreifanlegan og sýnilegan hátt að í kvennakirkjunni ætti að ríkja jafnræði. Hringurinn væri viljayfirlýsing sem gæfi skilaboð um þá sýn að innan kvennakirkjunnar væri jafnræði í hávegum haft. Í hópnum finnst þeim þær jafnmikils virði. Þetta kom fram í máli eins viðmælenda sem sagði: „Við erum allar á sama plani, allar hafa rödd og það er borin umhyggja fyrir okkur.“ Viðmælendurnir upplifðu að hringurinn væri tákun um jafnræðið innan kirkjunnar og með því að sitja í hring væri það undirstrikað. Bára nefndi einnig þennan þátt.

Það er hringur í kvennakirkjunni, áherslan á jafningabraginn. Já, maður finnur að þetta virkar, það á að sitja í hring. Það er miklu betra, það verður annar andi, annað andrúmsloft, hugsaðu þér, hvernig við sitjum.

Konurnar í rýnihópnum lögðu allar áherslu á jafnræði og að það væri eitt af grundvallareinkennum og gildum kvennakirkjunnar. Þær voru einnig sammála um að konurnar væru allar jafn dýrmætar fyrir augum Guðs og að það endurspegladist í starfi kirkjunnar. Jafnræðið sem þær upplifðu var eitthvað sem var tengt boðuninni og því væri það í samræmi við þá kenningu sem kristin kirkja ætti að starfa eftir og kæmi fram í lífi og starfi Jesú Krists. Konurnar í rýnihópnum greindu frá því að jafnræðið væri órjúfanlegur þáttur í starfsemi kirkjunnar og að engin ein kona væri mikilvægari en önnur. Forystan legði sig fram um að þekkja nöfn þeirra sem sækja kirkjuna, spyrðist fyrir um líðan þeirra og hvað hver og ein kona væri að fást við í sínu daglega lífi. Í rýnihópnum kom fram að ef einhver kona segði frá atburðum úr lífi sínu þá væri því fylgt eftir síðar og grennslast fyrir um hvernig hefði gengið eða til tekist. Þetta sýndi að forystunni væri annt um þær konur sem sæktu kirkjuna og að velferð þeirra skipti máli. Þátttökuathuganir leiddu í ljós að ekki var greinanlegt að gerður væri mannamunur. Konurnar voru allar ávarpaðar, viðmótið var persónulegt og þær voru láttnar finna að þær með veru sinni skiptu máli og að hver og ein væri mikilvægur hlekkur í starfseminni sem ekki mætti vanta. Forystan sýndi þetta m.a. með því að bjóða hvern einstakling velkominn og ávarpaði konur persónulega á fundum eða í guðsþjónustum þar sem áhersla væri lögð á að þakka þeim og að það sem þær hefðu lagt af mörkum væri mikilvægt starfinu.

4.3 Samkennd

Allir viðmælendurnir upplifðu samkennd í kvennakirkjunni sem var eitthvað sem þeim fannst mikilvægt og gefa þeim andlega næringu. Samkenndin var eins og ósýnilegur þráður sem tengdi þær og leyfði þeim að skynja að þær væru með veru sinni í kvennakirkjunni að stefna að sameiginlegu markmiði. Samkenndin gerði það að verkum að þær upplifðu sig í vinkvennahópi þar sem Guð væri þeirra vinkona. Vinátta Guðs hefði þau áhrif að hún væri farvegur þeirra til að rækta vináttuna hver við aðra. Vináttan og samkenndin var eitthvað sem viðmælendurnir sögðust skynja í guðsþjónustum og öllu starfi kirkjunnar. Þær sögðust finna andrúmsloft vináttu, hlýju og kærleika í guðsþjónustum og öðru starfi. Þetta birtist í hlýlegu og gefandi andrúmslofti sem forystan legði sig að þeirra mati fram um að skapa. Þær sögðust finna vináttuna á bak við brosin og þann hlýhug sem sýndur er um leið og gengið er inn til þátttöku í hvers kyns viðburðum á vegum kirkjunnar. Vináttan var m.a. undirstrikuð í því að það væri tekið á móti þeim og þeim heilsað persónulega í hverri guðsþjónustu og að ákveðnar konur væru í því hlutverki. Með því að bjóða þær velkomnar á þennan hátt telja þær að verið sé að skapa umgjörð

þar sem vinátta og samkenndi eigi að ríkja. Berglind nefndi sérstaklega vináttuna, samhuginn og samkenndina sem sterk gildi innan kvennakirkjunnar. Hún tjáði það að samkenndin og vináttan kæmu helst fram á bænastundum kvennakirkjunnar sem væru mjög gefandi. Góður andi ríkti á bænastundum og þær konur sem tækju þátt í þeim fyndu að sérstök eining og samhugur ríkti. Auk þess yrði tilfinningaleg opnun á bænastundum sem skapaði ró, kærleika og frið. Bára undirstrikaði þetta einnig og sagði:

Já, það er mjög mikil samkennd, vináttan er lykilatriðið. Margar konur segja frá reynslu sinni af kvennakirkjunni. Þegar þær koma fyrst í messu, þá upplifa þær eitthvað annað, eitthvað nýtt, annað messuform og talað er á annan hátt. Hér ríkir vinátta og gleði. Guð er vinkona okkar. Við getum upplifað Guð sem vinkonu og þá verður einhver opnun.

Samkenndin og vináttan var eitthvað sem konurnar sóttu í og gerðu það að verkum að þær upplifðu sig sem hluta af heild. Eða eins og Katla, einn viðmæl-andi, sagði: „Vináttan er sterkur þáttur í allri boðun en líka í starfsemi kvennakirkjunnar. Það er vináttan, það að við séum allar mikilvægar og það er ofsalega sterkt.“ Konurnar í rýnihópnum voru samstíga viðmælendunum hvað þetta varðar. Í rýnihópnum upplifðu þær allar samkennd og vináttuna í kirkjunni sem andlega hvíld og næringu. Andrúmsloftið væri þess eðlis að konurnar gætu verið þær sjálfar, slakað á og þyrftu ekki að vera hræddar um að á þær væru lagðar kröfur um eitt eða annað. Konurnar í rýnihópnum tjáðu sig um að það væri mikilvægt að fá að hvíla rólega í því sem fram færi og að ákveðið öryggi væri þar sem vináttan væri aðalatriðið og leiðarljósið. Þessi vinátta veitti vellíðan og gerði það að verkum að konurnar í rýnihópnum endurnærðust í gegnum þátttöku í starfinu. Starfið væri þannig ekki eitthvað sem væri álagsvaldur í lífi þeirra heldur þvert á móti þáttur sem væri þeim ómissandi sökum þess hversu andrúmsloft vináttu og samkenndar nærði þær og gæfi þeim það sem þær þurftu á að halda. Í rýnihópnum var talað um í því sambandi að þessari upplifun væri helst hægt að lýsa með þeim orðum að þegar komið væri úr guðsþjónustu væri um ákveðinn létti að ræða, vellíðan, hvíld, endurnæringu og að þreyta væri á bak og burt. Ein konan í rýnihópnum orðaði það svo: „Það er vegna þess að ég kem í kvennakirkjuna og þar slaka ég á. Síðan fer ég út afslöppuð og finn innra með mér frið og ró, já, hvíld, ég bara þarf ekki meira.“

Þátttökuathuganir leiddu sömuleiðis í ljós samkennd þar sem hún birtist sýnilega m.a. í viðmóti, talsmáta, hvaða umræðuefni væru tekin til umfjöllunar, í látbragði og framkomu allri. Samkenndin birtist fyrst og fremst í ákveðinni skynjun á andrúmslofti. Konurnar í kirkjunni faðmast þegar þær heilsast og í

guðsþjónustu sáust þær taka hver utan um aðra. Ennfremur virtist ákveðin glaðværð einkenna hópinn, sérstaklega eftir viðburðina þar sem mikið var um bros og hlátur.

4.4 Efling og styrking

Viðmælendur upplifðu að í kvennakirkjunni væri fólk eflt og styrkt í starfinu. Í því sambandi töluðu þær um að hlustun væri virk, ýtt væri undir frumkvæði og vilji væri fyrir hendi til að leyfa öllum að blómstra. Eflingin og styrkingin kom helst fram í því að viðmælendunum fannst þær vera hvattar til góðra verka, að þeim væru allir vegir færir og gætu tekið að sér verkefni sem krefðust mismikils af þeim. Þær töluðu ennfremur um að þær væru hvattar til að gera hluti sem þeim hefðu kannski áður ekki fundist vera á þeirra valdi og hefðu þannig haft tækifæri til þess að fara út fyrir sinn þægindaramma. Þetta hefði gert það að verkum að þær væru farnar að gera ýmislegt sem þær hefðu aldrei gert áður og væru því farnar að blómstra á þeim sviðum sem þær töldu áður að þær myndu ekki hafa ráðið við. Katla greindi frá því að henni fyndist það mjög áberandi og gott að finna að forystan vildi að allir nytu sín og að hún hefði í gegnum árin fylgst með öðrum konum styrkjast og eflast, öðlast meira sjálfstraust og blómstra innan kvennakirkjunnar. Berglind upplifði þessa eflingu og styrkingu í því hvernig forystan kæmi fram og hvernig virðingin sem öllum væri sýnd hefði hvetjandi áhrif og byggði upp einstaklinga til góðra verka.

Það er virðing á báða bóga og ég finn hvernig ég endurnærast og styrkist af því að mæta í kvennakirkjuna. Það er virkilega gefandi. Það er hlustað á okkur og við finnum að við höfum eitthvað fram að færa. Það er alltaf áhugi á því sem við viljum segja eða gefa af okkur

Ennfremur lýsti hún hvatningunni með þessum orðum: „Við erum hvattar til að vera við sjálfar, meta okkur og bera virðingu fyrir okkur sjálfum, þannig styrkjumst við í starfinu, þjálfumst í starfinu.“

Konurnar í rýnihópnum voru sammála viðmælendunum í viðtölunum um mikilvægi eflingar og styrkingar í starfi kvennakirkjunnar. Þær töluðu um gildi þess að eflast í miskrefjandi verkefnum og að þátttaka í starfi kirkjunnar fæli í sér eflingu og sterkari sjálfsmynd. Boðunin fælist jafnframt í því að byggja þær upp og að sýna þeim fram á að þær væru sterkar, hæfileikaríkar, flottar konur sem gætu allt það sem þær stefndu á og einsettu sér að framkvæma. Ein konan í rýnihópnum sem er búin að vera virk nokkuð lengi taldi að konurnar í kirkjunni væru eflar með því að hvatt væri til frumkvæðis, sköpunar og hug-

myndaflæðis. Hún nefndi sem dæmi að hún hefði komið fram með hugmynd að fyrirlestri sem henni fannst spennandi og í samstarfi við hana var innan tíðar boðið upp á þennan fyrirlestur. Önnur í rýnihópnum hefur verið mjög virk í kórastarfi kvennakirkjunnar og hún sagði að í þeim hópi væri unnið að því að efla þær og styrkja og með því yrði sjálfsmynd þeirra sterkari. Hún upplifði einnig að á hana væri hlustað og að það sem hún hefði til málanna að leggja hefði vægi. Konurnar í rýnihópnum lögðu einnig áherslu á að konur væru kallaðar til þjónustu. Sem dæmi um það voru nefndar guðsþjónustur sem haldnar væru í kirkjum á höfuðborgasvæðinu einu sinni í mánuði. Þá er haft samband við þær konur sem búa í sókninni og eru á skrá hjá kvennakirkjunni og þær beðnar um að koma og taka þátt í guðsþjónustunni með því m.a. að sjá um inngangsorð eða leiða stundina. Þetta væri gert til að kalla konur til starfa, gefa þeim tækifæri og virkja fleiri í starfi og þjónustu kvennakirkjunnar. Konurnar í rýnihópnum upplifðu hvatningu og undirstrikuðu það sama og fram kom í viðtölunum um mikilvægi þessa þáttar:

Andrúmsloft kvennakirkjunnar er hvetjandi, það er hvatning til okkar allra að bera virðingu fyrir okkur sjálfum og elska aðra eins og okkur sjálfar. Það er stöðugt verið að hvetja okkur áfram í starfinu og mér finnst það byggja okkur upp sem sterkar konur, það hefur gefið mér mikið.

Í þátttökuathugunum kom efling skýrt fram, m.a. í formi hróss, hvatningar og þakklætis. Þessi þáttur var sérstaklega skýr hvað varðar alla boðun og framsetningu efnis á ýmsum viðburðum. Boðunin gengur út á það að styrkja konuna, gera hana hæfari til að takast á við atburði daglegs lífs og hvetja hana þannig að hún finni sinn innri styrk og getu. Talað er m.a. um það að konan eigi að elska sjálfa sig, vera ánægð með sig eins og hún er, líta í spegil og sjá kosti sína en ekki galla og þannig sjá sig með augum Guðs. Þannig getur konan vaxið og dafnað og blómstrað í lífi og starfi. Þátttökuathuganirnar leiddu í ljós að efling og styrking er markvisst stunduð í kvennakirkjunni með styrkingu sjálfsmyndar, fyrst og fremst í allri boðun en einnig með almennri hvatningu og þakklæti.

4.5 Skýr stefna

Viðmælendum fannst að stefna kvennakirkjunnar væri eitthvað sem þær gætu haft áhrif á og þannig væri stefnan í raun lifandi og í stöðugri þróun. Þær upplifðu að þessi stefna væri sett fram með skýrum hætti, það lægi ljóst fyrir að stefnan hefði sveigjanleika í för með sér og væri þannig úr garði gerð að þær sem tækju þátt í starfi kirkjunnar gætu stöðugt haft áhrif á framkvæmd hennar.

Þannig væri hægt að hafa áhrif á stefnu og framtíðarsýn kvennakirkjunnar og stefnan væri því ekki niðurnjörvuð í eitt skipti fyrir öll. Þessi stefna leggur áherslu á að hæfileikar fái að njóta sín, að fólk sé kallað til ábyrgðar og starfi að sömu hugsjón. Áhersla er á að stefnan komi fram í öllum starfsháttum kirkjunnar, svo sem boðun, messuhaldi og hópastarfi. Í öllum einstaklingsviðtölunum kom fram að konurnar tala saman um þau atriði sem þær vilja leggja áherslu á í starfinu. Í hópavinnu ræða þær saman um hvernig þær vilja byggja upp starf kvennakirkjunnar og hver markmiðin eigi að vera. Viðmælendunum fannst forystan leggja sig fram um að virkja fólk með sér í stefnumótandi vinnu. Berglind talaði um að þær væru saman sem hópur að setja sér markmið, skapa framtíðarsýn fyrir kvennakirkjuna og að á þeim stundum ætti sér stað ákveðið hugmyndaflæði, þar sem allar hafa möguleika á að tjá sig um hvað þær vilja og hafa köllun til að leggja fram í starfið. Annar þátttakandi, Bára, kom inn á þetta og sagði meðal annars: „Við spyrjum okkur, hvernig verður framtíðin, hvernig viljum við sjá kvennakirkjuna og hvað viljum við gera fyrir kvennakirkjuna?“ Einnig kom fram í viðtölunum mikilvægi þess að sú stefna sem unnið er eftir væri sveigjanleg og háð aðstæðum og mismunandi þörfum hverju sinni þannig að hún gæti auðveldlega aðlagast breytingum. Þessi stefna forystunnar um að virkja konur með sér í stefnumótandi vinnu gerði það að verkum að viðmælendum fannst þeim vera gefið ákveðið svigrúm til að velja um hvaða verkefni þær tækju að sér og væru ekki þvingaðar í neitt. Katla, einn viðmælendinn, nefndi að það væri borin virðing fyrir þeim ákvörðunum sem hún tæki. Ef hún getur ekki tekið eitthvað að sér þá er það í lagi. Hún sagði: „Forystan leggur mjög mikla áherslu á að þetta sé ... samvinna og samábyrgð og það sé ekkert mál að segja „ég melda mig ekki núna“ eða „ég er til í að gera ekki neitt.“ Viðmælendurnir upplifðu sig þakklátar fyrir að geta tekið að sér það sem þær hefðu getu til og áhuga á. Berglind orðaði það svo: „Markmið okkar allra er að segja frá Jesú, hvetja til vináttu, friðar og kærleika.“ Viðmælendunum fannst mikilvægt að vita til hvers væri ætlast af þeim og á hvaða vettvangi þær vildu leggja hönd á plóg. Þær nefndu sérstaklega að það væri borin virðing fyrir þeim ákvörðunum sem þær tækju hverju sinni. Í rýnihópnum kom fram að það hefði verið ákveðinn léttir að uppgötva að það mætti segja nei. Konurnar í rýnihópnum tjáðu sig um það að ýmsu þyrfti að sinna, vinna ýmis praktísk mál, sjá um kaffi eftir guðsþjónustur, þrifa skrifstofur, fjármál og margt fleira. Ef að konur í kirkjunni treystu sér ekki til að taka að sér verkefni vegna persónulegra anna þá gætu þær beðist undan því og það væri virt. Þær lögðu áherslu á að konur þyrftu ekki að koma með afsakanir, sem hópurinn upplifði sem mjög gott. Konurnar í rýnihópnum voru sammála um að innan kvennakirkjunnar væru konurnar virtar, að á þær væri hlustað og að kvennakirkjan

væri þeirra sameign sem þær vildu taka þátt í að byggja upp. Það að vera hluti af stórri heild sem starfar saman að sameiginlegum markmiðum með skýra sýn væri mikilsvert. Ein konan í rýnihópnum sagði: „Við tökum þátt í starfinu eins og hver og ein treystir sér til og við fáum að taka þátt í umræðum um stefnumótun og hver markmiðin eru. Við erum allar frjálssar að breyta og bæta starfið okkar, við gerum það sameiginlega.“

5 Umræður

Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvort þjónandi forysta væri ástunduð innan kvennakirkjunnar. Rannsóknarspurningin fól í sér að skoða hvernig þjónandi forysta birtist í stjórnunarháttum kvennakirkjunnar, hver væru einkenni starfseminnar og hvernig þau kæmu fram. Rannsóknin leiddi í ljós eftirfarandi þemu sem voru rauður þráður í gegnum alla gagnagreininguna: valddreifing, jafnræði, samkennd, efling og styrking og skýr stefna. Þegar hugmyndir fræðimanna sem rannsakað hafa þjónandi forystu eru skoðaðar má sjá að þemun sem fram komu í rannsókninni hafa sterka samsvörun við þá þætti sem þessir fræðimenn telja að einkenni þjónandi forystu.

Einkenni þjónandi forystu samkvæmt rannsóknum eru mörg og má segja að fræðimenn séu sammála um helstu grundvallareinkenni sem eru um leið lykilhugtök hugmyndafræðinnar. Fræðimennirnir Greenleaf (1977), Laub (1999), Autry (2001), Patterson (2003), Abel (2000), Spears (1998) og Dierendonck (2010) fjalla um þessi einkenni sem snúa öll að mikilvægi þess að sýna þjónustu við náungann, framkomu sem byggist á virðingu og umhyggju fyrir öðru fólki og að með þeirri framkomu og þjónustu sé hægt að laða fram viðmót. Leiðtoginn á að hafa forgöngu um að sýna þessi einkenni og með því virkjar hann og kallar fram hjá samstarfsfólki sínu löngun til að vinna í sama anda. Þessi andi og þetta viðmót leiðir síðan af sér betra umhverfi sem og betri afköst og þjónustu við þau sem verið er að sinna hverju sinni, sama á hvaða vettvangi það er. Þau einkenni sem fræðimenn hafa lýst sem einkennum þjónandi forystu koma fram í starfsemi kvennakirkjunnar og birtast þar í allri umgjörð og nálgun, m.a. í boðun, messuhaldi og hópastarfi. Rannsóknin er því í samhljómi við það sem fræðimenn hafa sett fram og birtir ákveðin einkenni sem hafa verið greind sem einkenni þjónandi forystu. Sérstaklega má finna tengingar við hugmyndir Dierendoncks (2010) en hann talar um sex einkenni þjónandi forystu, þ.e. eflingu og styrkingu starfsfólks, hógværd, trúverðugleika, gagnkvæma viðurkenningu, samfélagslega ábyrgð og skýra stefnu. Þau þemu sem fram komu í rannsókn minni eru í meginatriðum í samræmi við hugmyndir Dierendoncks um það sem einkennir þjónandi forystu. Aðrir fræðimenn svo sem Laub (1999), Spears (1998), Patterson (2003), Autry (2001), Crippen og Wallin (2008) greina einnig þessi einkenni en setja sum þeirra fram með öðrum orðum og einnig eru einkennin mismörg. Sem dæmi má nefna að þegar Laub (1999) talar um virka hlustun sem eitt af einkennum þjónandi forystu þá nefnir

Dierendonck það einkenni sem eflingu og styrkingu starfsfólks. Ennfremur þegar Dierendonck (2010) fjallar um gagnkvæma viðurkenningu og að taka við fólki greinir Spears (1998) það sem samkennd. Hugtakanotkun er á stundum önnur en sá skilningur sem lagður er í hugtökin hefur aftur á móti í sér fólgið ákveðið samræmi og því má segja að einungis sé um ákveðinn blæbrigðamun að ræða.

Ef þemun í rannsókn minni eru skoðuð má sjá að þau hafa sterka skírskotun til þeirra einkenna sem fræðimenn hafa lýst sem einkennum þjónandi forystu. Eins og bent hefur verið á getur hugtakanotkun verið misjöfn en skilningurinn sem lagður er í þau svipaður. Í rannsókn Abels (2000) sem beindist að því að skoða stjórnendur sem aðhylltust þjónandi forystu voru meginþættir í fari hins þjónandi leiðtoga jákvæðni, einlægni og hreinskiptni, köllun til starfa og til þjónustu. Þessi einkenni komu skýrt fram í minni rannsókn og gagnagreining leiddi þau ótvírátt í ljós. Innan kvennakirkjunnar er mikil jákvæðni, forystan hefur jákvæð áhrif á umhverfi sitt og köllun til þjónustu og starfa er fyrir hendi. Allir þátttakendur í rannsókninni upplifðu að þær væru kallaðar til þjónustu og vildu leggja sitt af mörkum til þjónustunnar, hvort sem um væri að ræða köllun til ákveðinna verkefna eða köllun til að taka þátt í starfinu með því að mæta reglulega í kvennakirkjuna. Umhyggjan sem Abel fjallar um kom vel fram og ég upplifði í gegnum allt ferlið mikla væntumþykju bæði á milli kvennanna og einnig í garð forystunnar. Einn viðmælandi, Berglind, sagði meðal annars að það sem gæfi sér mest í starfi kvennakirkjunnar væri vináttan á milli kvennanna. Hún sagði að konurnar væru vinkonur og að þær allar væru vinkonur Guðs. Í umfjöllun Autrys (2001) um þjónandi forystu og einkenni hennar tekur hann undir þessar áherslur og fjallar um samskipti sem einkennast af kærleika og samkennd. Væntumþykja, samkennd, glaðværd og góður andi einkennir allt starf kvennakirkjunnar og ég upplifði allt umhverfið kærleiksríkt í gegnum þátttökuathuganir, starf með rýnihópi og í einstaklingsviðtölunum. Sem dæmi má nefna að konurnar í rýnihópnum lögðu mikla áherslu á kærleikann, umhyggjuna og samkenndina sem konurnar í kvennakirkjunni sýna hver annarri. Þær muna eftir afmælisdögum, þær hringja hver í aðra og sýna þannig umhyggju hver fyrir annarri. Í þessu samhengi má benda á að hér sé um að ræða ákveðin gildi sem hafi áhrif á hvernig starfið er uppbyggt, þróun þess og mótun. Begley (1999) hefur sérstaklega fjallað um mikilvægi gilda í stjórnunarstöðum og hvernig gildin móta einstaklinginn. Hann nefnir gildi eins og kærleika, samábyrgð og umhyggju sem eru sótt til lýðræðishugsjónarinnar og kristinnar arfleifðar. Hirschy (2008) komst að þeirri niðurstöðu í rannsókn sinni um gildi og þjónandi forystu að fylgni væri á milli góðrar forystu og notkun gilda sem leggja m.a. áherslu á þátttöku, þjónustu, framsýni og traust.

Í öllu starfi kvennakirkjunnar er hlúð að gildum og prédikanir fjalla iðulega um gildi og áhersla er lögð á vináttu, samkennd, kærleika, samábyrgð og umhyggju. Valddreifing er mjög ríkjandi í kvennakirkjunni en þar starfar saman hópur kvenna sem leggur áherslu á að virkja konur í ákveðin hlutverk eða þjónustu. Konurnar í rýnihópnum sögðu að valddreifing væri mikil innan kvennakirkjunnar, ábyrgðinni og verkefnum væri dreift á milli kvennanna og allar sem vildu gætu fengið verkefni við hæfi. Í umfjöllun Bennet, Wise, Woods og Harvey (2008) eru dregnir fram meginþættir dreifstýringar og talað um það afl sem skapast þegar hópur vinnur saman að ákveðnu verkefni. Þá ríkir traust í hópnum, hugmyndir verða til og forystan verður sameign hósins. Þessi valddreifing er áberandi í starfi kvennakirkjunnar og viðmælendur mínir töluðu allir um að þeir hefðu rödd og á þá væri hlustað. Ennfremur að þeir hefðu frelsi til að koma hugmyndum á framfæri.

Það vekur sérstaka athygli í rannsókn minni að *hógværð* er ekki eitt af þeim þeim sem fram komu við greiningu rannsóknargagna en það er eitt af þeim einkennum sem fræðimenn leggja mikla áherslu á og kemur m.a. fram hjá Dierendonck (2010) og Patterson (2003). Ástæður þess að þetta einkenni kom ekki fram í rannsókn minni geta hugsanlega verið þær að konunum í rannsókninni finnist einkennið hógværð vísa til undirgefni og kúgunar kvenna. Kvennakirkjan er stofnuð undir áhrifum af femínisma eins og áður hefur verið greint frá og því gæti þetta einkenni valdið ákveðnum vandkvæðum í samspili við hugmyndafræði femínismans. Femínisminn leggur áherslu á jöfnuð og að konur eigi ekki að vera undirgefnar heldur fái að njóta sín sem ábyrgir einstaklingar sem hafi val og frelsi hvað varðar líf sitt og lífsákvarðanir. Hugtakið hógværð hefur vafalítið verið notað af feðraveldinu til þess að halda konum niðri og því má gera sér í hugarlund að margir femínistar eigi erfitt með að tileinka sér það. Hugmyndafræði femínismans virðist því vera sterkari hjá kvennakirkjunni að þessu leyti heldur en hugmyndafræði þjónandi forystu. Aftur á móti er ekki hægt að segja að um sé að ræða valdhroka eða sjálfsupphafningu í starfi kvennakirkjunnar en það er kannski langur vegur á milli annars vegar valdahroka og sjálfsupphafningar og auðmýktar og undirgefni hins vegar. Þá vakti það einnig athygli mína að hugmyndafræði þjónandi forystu virðist hafa verið ástunduð innan kvennakirkjunnar frá upphafi. Því hefur ekki verið um það að ræða að forysta kvennakirkjunnar hafi fundið hugmyndafræði til að fara eftir heldur virðist hún hafa litið til hugmyndafræði sem hafi fallið að þeirri sem kirkjan hafði áður tileinkað sér.

Í rannsóknargögnum koma einkenni þjónandi forystu fram í starfsemi kvennakirkjunnar. Athyglisvert væri að skoða starfsemi kvennakirkjunnar einnig út frá öðrum hugmyndum um stjórnun og þá sérstaklega hugmynda-

fræði umbreytandi forystu. Í fljótu bragði má sjá að ákveðnir þættir umbreytandi forystu eru einnig til staðar í starfsemi og stjórnun kvennakirkjunnar enda eru þjónandi forysta og umbreytandi forysta mjög líkar stefnur. Meginmunurinn á þeim felst í því að þjónandi forysta þjónar og mætir fólki en umbreytandi forysta leggur áherslu á hvatningu og að virkja fólk til dáða. Það er mín niðurstaða að áhersla á að mæta fólki og styðja fólk til góðra verka með því að láta sér annt um og sýna umhyggju sé ein af grundvallarstoðum kvennakirkjunnar sem leiðir af sér það að hvetja og virkja fólk til dáða. Þessi rannsókn beindist fyrst og fremst að því að skoða þjónandi forystu og hvort hún kæmi fram í starfsemi kirkjunnar. Niðurstöðurnar benda til þess að þjónandi forysta sé ástunduð innan kvennakirkjunnar, virðist hafa þróast með kirkjunni og nú á síðari árum hefur kvennakirkjan getað sett nafn sitt á þann stjórnunarstíl sem þar er iðkaður.

6 lokaorð

Þessi rannsókn er sú fyrsta sem gerð er á hugmyndafræði þjónandi forystu innan þjóðkirkjunnar og beinist sérstaklega að því að skoða þá hugmyndafræði og hvernig hún birtist innan kvennakirkjunnar. Niðurstöður benda til þess að þjónandi forysta sé ástunduð innan kirkjunnar og eru einkenni hennar valdreifing, jafnræði, samkennd, efling og styrking og skýr stefna. Rannsóknin hefur skapað nýja þekkingu þar sem stjórnunarhættir kvennakirkjunnar hafa ekki áður verið skoðaðir með þessum hætti. Helstu takmarkanir rannsóknarinnar eru þær að erfitt er að gera rannsóknir á þessum vettvangi þar sem um tiltölulega lítinn hóp er að ræða og því geta niðurstöður gefið fremur einsleita mynd. Rannsóknin sýnir jákvæða mynd af starfsemi kvennakirkjunnar en ég gerði mér þó far um að afla fjölbreyttra gagna og vera gagnrýnin í allri minni rannsóknarvinnu. Þessar niðurstöður, þó jákvæðar séu, eru trúverðugar og lýsa upplifunum þeirra sem tóku þátt í rannsókninni og þeim gögnum sem aflað var í þátttökuathugunum. Viðmælendur í rannsókninni hefðu mátt vera fleiri en rýnihópur var virkjaður og þátttökuathuganir voru notaðar til þess að vega upp á móti þeirri takmörkun. Ætla má að sú þekking sem rannsóknin leggur fram geti nýst þjóðkirkjunni í heild sem og kvennakirkjunni sjálfri sérstaklega. Hreyfing sem er í stöðugri þróun eins og kvennakirkjan getur notað rannsóknina til þess að skapa umræður, meta stjórnunarhætti og starfsaðferðir og til þess að greina hvort áherslur, árangur og stefnur í starfi séu viðunandi eða ásættanlegar. Áhugavert væri að efna til frekari rannsókna þar sem aðrir söfnuðir þjóðkirkjunnar yrðu skoðaðir með tilliti til þeirra stjórnunarháttanna sem þar eru ástundaðir. Í slíkum rannsóknum væri nauðsynlegt að taka mið af því að kvennakirkjan er frábrugðin öðrum söfnuðum að því leyti að hún vinnur þvert á hefðbundið sóknar- og safnaðarstarf þjóðkirkjunnar. Aftur á móti eru söfnuðir þjóðkirkjunnar mjög misjafnir að uppbyggingu og gerð, bæði á landsbyggð og í þéttbýli. Ennfremur væri mjög áhugavert að skoða forystu þjóðkirkjunnar og hvernig stjórnunarstíll er viðhafður á kirkjuþingi, í kirkjuráði og í æðstu embættum þjóðkirkjunnar. Rannsóknin gefur vísbendingar um þá stjórnunarhætti sem iðkaðir eru innan kvennakirkjunnar og væri t.a.m. einnig áhugavert að gera samanburð á þeim og stjórnunarháttum sem eru við lýði í öðrum þjóðkirkjusöfnuðum. Jafnframt mætti hugsa sér að skoða stjórnunarhætti kvennakirkjunnar og bera þá saman við Sofia-kirkjuna í Svíþjóð sem íslenska kvennakirkjan hefur átt samstarf við.

Heimildalisti

- Abel, A.T. (2000). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: A Delphi study*. Blacksburg, VA: University Libraries, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Lokaverkefni til MS-prófs við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst: Háskólinn á Bifröst.
- Auður Eir Vilhjálmsdóttir munnleg heimild 19. september 2008.
- Auður Eir Vilhjálmsdóttir. (2001). *Vinátta Guðs, kvennaguðfræði*. Reykjavík: Kvennakirkjan.
- Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2008 júní). Þjónandi forysta í hnotskurn. Í *Þjónandi forysta – Servant leadership* (bls. 1226). Sótt 15. janúar 2012 á <http://old.thjonandiforysta.is/docs/Baeklingur-20-Juni-2008.pdf>)
- Autry, J.A. (2001). *The servant leader: How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. Roseville, CA: Prima Publishing.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Begley, P. (1999). *Values and educational leadership*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P.A. og Harvey, J.A. (2003). Distributed leadership. *A Review of Literature. National College for School Leadership*. Sótt 27. maí 2012 á <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Biblían. (2007). Reykjavík: JPV-útgáfa.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Crippen, C. og Wallin, D. (2008). First conversations with Manitoba superintendents: Talking their walk. *The Alberta Journal of Educational Research*, 54(2), 147–160.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage Publications.
- Daly, M. (1973). *Beyond God the Father: Toward a philosophy of Women's Liberation*. Boston: Beacon Press.
- Diamond, J. (2009). *A new view: Distributed leadership*. Sótt 15. apríl 2012 á <http://www.uknow.gse.harvard.edu/leadership/leadership002a.html>
- Dierendonck, D. van (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, Published online before print, September 2, 2010, doi: 10.1177/0149206310380462
- Esterberg, K.G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw Hill.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. Oxford: The Alden Press.
- Fontana, A. og Frey, J.H. (1994). Interviewing: The art of science. Í N.K. Denzin og Y.S. Lincoln (ritstj.), *The SAGE handbook of qualitative research* (bls. 361–376). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gunnar Finnbogason. (2004). *Með gildum skal land byggja- gildagrunnur skólans*. Uppeldi og menntun, bls.169-183.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership*. Mahwah NJ: Paulist Press
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R.K. (2008). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Harris, A. (2008). *Future leadership: Challenges and complications*. London Centre for Leadership in Learning: Institute of Education. Sótt 28. maí 2012 á [http://www.google.is/search?rlz=1C1ASAC_enIS452IS452&sug-exp=chrome,mod=8&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=Harris%2C+A.+\(2008\).+Future+Leadership%3A+Challenges+and+mplications.+London+Cent](http://www.google.is/search?rlz=1C1ASAC_enIS452IS452&sug-exp=chrome,mod=8&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=Harris%2C+A.+(2008).+Future+Leadership%3A+Challenges+and+mplications.+London+Cent)

[http://www.google.is/search?rlz=1C1ASAC_enIS452IS452&sugexp=chrome,mod=8&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=Harris%2C+A.+\(2008\).+Future+Leadership%3A+Challenges+and+Implications.+London+Centre+for+Leadership+in+Learning%3A+Institute+of+Education\)](http://www.google.is/search?rlz=1C1ASAC_enIS452IS452&sugexp=chrome,mod=8&sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=Harris%2C+A.+(2008).+Future+Leadership%3A+Challenges+and+Implications.+London+Centre+for+Leadership+in+Learning%3A+Institute+of+Education)

Hirschy, J. (2008). *Servant leadership: A case study of Jamaica link ministries*. Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA. Sótt 20. febrúar 2011 á http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2008/hirschy.pdf.

Keith, K.M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02), 308. (UMI No. 9921922)

Lewis, J.J. (2012). *Elisabeth Cady Stanton Woman's suffrage pioneer*. Sótt 28. apríl 2012 á <http://womenshistory.about.com/od/stantonelizabeth/a/stanton.htm>

Mörður Árnason (ritsj.). (2005). *Íslensk orðabók* (4. útg.). Reykjavík: Edda útgáfa hf.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. (4. útg.). London: Sage Publications.

Patterson, K.A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA. Sótt 20. febrúar 2011 á http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf.

Ruether, R.R. (1981). *Christology and feminism: Can a male saviour save women?* Womanpriest.org. Sótt 28. apríl 2012 á <http://www.womenpriests.org/theology/ruether1.asp>

Sendjaya, S. (2003). *Development and validation of servant leadership behavior scale*. Servant Leadership Research Roundtable Proceedings, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, Virginia Beach, VA. Sótt 1. júní 2011 á

http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/sen djaya_development_validation.pdf.

Sergiovanni, T.J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sigríður Halldórsdóttir. (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 249–265). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161–179). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða meginlegar rannsóknar- aðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219–235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sólveig Reynisdóttir. (2012). *Áhrif stjórnunarháttanna á líðan þjónustustarfs- manna í upplýsingatæknifyrirtækjum, rannsókn á þjónandi forystu*. Reykjavík: Háskólinn Íslands

Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1, 25–30.

Spillane, J.P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. Sótt 20. apríl 2012 á <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131720508984678>

Stanton, E.C. (1895/1898). *Kvennabíblían*. Kafli II, Mósebók. Sótt 1. maí 2012 á <http://womenshistory.about.com/od/stantonelizabeth/a/stanton.htm>.

Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Kynjamyndir í skólastarfi. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstj.), *Femínismi og kvennahreyfingar* (bls. 13–30). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Young, P.D. (1990). *Feminist theology/christian theology. In search of method*. Minneapolis: Fortress Press.