

Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands

Guðjón Ingi Guðjónsson, MS, mag. jur. og Sigrún Gunnarsdóttir, PhD,
dósent Háskóla Íslands og Háskólanum á Bifröst

Útdráttur

Þjónandi forysta er hugmyndafræði samskipta og forystu þar sem valddreifing, athafnafrelsi starfsfólks, gagnkvæm virðing og skyldurækni við samfélagið eru meginþemu ásamt traustri leiðsögn. Þjónandi forysta getur átt vel við í háskóla-stofnunum sem hafa samfélagslegt hlutverk og byggja á jafningjabrag akademískra starfsmanna. Erlendar rannsóknir á þjónandi forystu í háskólum sýna gildi hugmyndafræðinnar fyrir árangur háskóla. Tilgangur rannsóknarinnar var að meta vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands og tengsl hennar við starfsánægju. Notað var hollenskt mælitæki, Servant Leadership Survey, sem metur viðhorf til næsta yfirmanns. Einnig var spurt um starfsánægju. Niðurstöður sýndu að þjónandi forysta er viðhöfð á fræðasviðunum að allnokkru marki eða 4,19 (spönn: 1-6). Af þáttum þjónandi forystu hafði ráðsmennska hæst vægi, þá fyrirgefning og efling. Alls reyndust 82,6% aðspurðra ánægð í starfi og aðhvarfsgreining sýndi jákvæða marktæka fylgni þjónandi forystu og starfsánægju. Hátt gildi þjónandi forystu er í takt við niðurstöður fyrri rannsóknar á starfsumhverfi Háskóla Íslands en ekki í takt við bandarískar rannsóknir sem sýna lítið vægi þjónandi forystu í háskólum þar. Vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands reyndist nokkru lægra en meðal grunnskólakennara hér á landi (4,64) og á Sjúkrahúsinu á Akureyri (4,33) en jafnhátt og á bráðamóttökum Landspítala (4,19). Marktæk tengsl þjónandi forystu og starfsánægju staðfestir sömu tengsl í bandarískum háskólum og á annars konar stofnunum hér á landi. Niðurstöður benda til þess að þjónandi forysta, ekki síst efling og hugrekki stjórnenda, sé árangursrík leið til að auka starfsánægju og



Icelandic Review of Politics and Administration Vol 10, Issue 2(499-522)

© 2014 Contact: Guðjón Ingi Guðjónsson, lynx76@gmail.com og Sigrún Gunnarsdóttir, sigrungu@bifrost.is

Article first published online December 18th 2014 on <http://www.irpa.is>

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

Stjórnmál & stjórnsýsla 2. töl. 10. árg. 2014 (499-522)Fræðigreinar

© 2014 Tengiliðir: Guðjón Ingi Guðjónsson, lynx76@gmail.com og Sigrún Gunnarsdóttir, sigrungu@bifrost.is

Vefbirting 18. desember 2014 - Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

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

DOI: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.2.15>

This work is licensed under Creative Commons Attribution 3.0 License

geti stutt við jafningjastjórnun, sjálfstæði starfsmanna og samfélagslegt hlutverk Háskóla Íslands.

Efnisorð: Þjónandi forysta, háskólar, Háskóli Íslands, starfsánægja.

Servant leadership and job satisfaction in the University of Iceland

Abstract

Servant leadership is a philosophy of communication and leadership which focus on decentralization, autonomy, mutual respect and commitment to society. In light of universities' important societal role and importance of equality of academic staff it is presumed that servant leadership suits a university. Prior research indicates the value of servant leadership for universities' performance. The purpose of the study was to assess servant leadership in the University of Iceland and its correlation with staff job satisfaction using a new Dutch instrument (SLS) measuring participants' attitudes to their next superior. A single item job satisfaction question was included. Results showed considerable practice of servant leadership or 4,19 (scale: 1-6) and the strongest servant leadership characteristic was stewardship, followed by forgiveness and empowerment. 82,6% of participants reported job satisfaction with significant positive correlation with servant leadership. The relatively high degree of servant leadership supports previous study of the university's working environment but not recent American studies indicating universities' a low degree of servant leadership. The degree of servant leadership in the University of Iceland was lower compared to grammar schools (6,46) and general hospital wards (4,33) but identical to hospital emergency care units (4,19). Significant positive correlation of servant leadership with job satisfaction, confirms similar relationships in US universities and in various institutions in Iceland. Results indicate the importance of servant leadership for employees' job satisfaction, not least empowerment and courage, and this has the potential to support peer management, employee independence and social responsibility of the University of Iceland.

Keywords: Servant leadership, university, University of Iceland, job satisfaction.

Inngangur

Stofnanir ríkisins gegna fjölmörgum hlutverkum og eru mikilvægir vinnustaðir hér á landi. Alls eru starfsmenn opinberra stofnana á Íslandi um 21 þúsund (Fjármálaráðuneytið, e.d.) og brýnt að aðstæður starfsfólks og aðbúnaður geri þeim kleift að njóta eigin þekkingar og starfskrafta eins og kostur er. Nýjar kannanir benda til þess að mat starfsmanna ríkisstofnana á starfsumhverfi og starfsánægju sé heldur neikvæðara en mat starfsfólks á almennum markaði (SFR, 2014) og fréttir undanfarin misseri gefa til kynna vaxandi vanda ríkisstofnana í tengslum við erfið samskipti og neiðkvæðan starfsanda á

opinberum vinnustöðum (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, e.d.; DV, 2013). Nýjar rannsóknir sýna að starfsumhverfi og einkum stjórnunaraðferðir tengjast starfsanda og líðan starfsfólks þar sem tækifæri til að njóta eigin þekkingar, áhrif á eigin verkefni, uppbyggileg samskipti og stuðningur stjórnenda hafa jákvæð og marktæk tengsl við starfsánægju og líðan starfsfólks (Nyberg o.fl., 2009; Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam, 2009; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Háskólar gegna mikilvægu hlutverki í þágu samfélagsins og Háskóli Íslands nýtur sérstakrar virðingar sem elsti og stærsti háskóli landsins og það er hagur samfélagsins að starfshættir slíkrar stofnunar séu vandaðir. Skipulag og stjórnunaraðferðir háskóla taka mið af flókinni starfsemi sem er einkum samstarf sérfræðinga og nemenda þar sem gagnrýnin hugsun, sjálfstæði og jafningjabragur eru lykilþættir. Nýjar rannsóknir um starfsumhverfi Háskóla Íslands gefa til kynna minnkandi starfsánægju meðal starfsfólks (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007 og Brynhildur S. Björnsdóttir, 2009). Þjónandi forysta er hugmyndafræði samskipta og forystu þar sem valddreifing, athafnafrelsi starfsfólks, virðing gagnvart náunganum og skyldurækni við samfélagið eru meginþemu ásamt því að veita trausta og árangursríka leiðsögn (Greenleaf, 1970/2010; van Dierendonck og Nuijten, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Vegna hins mikilvæga samfélagslega hlutverks háskóla, hins gagnrýna hugsunarháttar akademískra starfsmanna og þess sjálfstæðis og jafningjabragts sem þeim er ætlað að vinna við, má ætla að þjónandi forysta eigi vel við í háskólastofnun. Fáar rannsóknir eru til um þjónandi forystu í háskólum og áhugavert að kanna vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands. Er tilgangur þessarar rannsóknar að meta vægi þjónandi forystu og starfsánægju á fræðasviðum Háskóla Íslands og að kanna hugsanleg tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Verður meðal annars leitað við að setja niðurstöður í samhengi við sjálfstæði starfsmanna og jafningjastjórnun í háskólum, velta vöngum yfir þýðingu þessara aðferða í ljósi þjónandi forystu og hvort yfirleitt sé mögulegt að ræða stjórnun í háskóla.

1. Starfsumhverfi, stjórnunaraðferðir og líðan í starfi

Rannsóknir um líðan starfsfólks, starfsgetu og starfsánægju beinast æ meira að gildi starfsumhverfis, streitu, samskipta, stjórnunar og forystu. Nýtt rannsóknaryfirlit sem nær til langtímarannsóknna með ríflega 100.000 þátttakendum meðal starfsmanna á ýmsum vinnustöðum í sjö löndum Evrópu sýnir að streita á vinnustað tengist líkum á hjarta- og æðasjúkdómum, óhád kyni og stöðu í samfélaginu (Kivimäki o.fl., 2013). Whitehall-rannsóknin á starfsumhverfi og heilsu opinberra starfsmanna í London hefur staðið yfir frá því á 7. áratugnum og nær nú til meira en 20.000 opinberra starfsmanna. Rannsókn sem er hluti af Whitehall-rannsóknunum með þátttöku 5182 opinberra starfsmanna sýnir að sjálfstæði í starfi, stuðningur í starfi og góð samskipti hafa afgerandi áhrif á líðan starfsfólks og starfsgetu óhád eðli starfs og sérhæfingar (Stansfeld o.fl. 2013). Í annarri rannsókn, sem einnig er hluti af Whitehall-rannsóknunum og nær til karla og kvenna, alls 4531 einstaklings, kemur fram að réttlæti á vinnustað (e. organisational justice) tengist góðu minni, rökhugsun og tjáningu óhád aldri, stöðu, andlegri líðan, líkamlegri líðan og álagi (Elonvainio o. fl., 2012). Nýjar sænskar rannsóknir sýna að stjórnunaraðferðir

næsta yfirmanns tengjast líkum á fjarvistum vegna veikinda (Nyberg o.fl., 2008) og líkum á hjarta- og æðasjúkdómum óháð ýmsum félaglegum og líkamlegum þáttum svo sem vinnuálagi, reykingum, líkamsþjálfun og þyngdarstuðli (Nyberg o.fl., 2009). Í nýrri yfirlitsgrein um starfsumhverfi og líðan í starfi kemur í ljós að samskipti við samstarfsfólk og stjórnendur hefur afgerandi tengsl við líðan starfsfólks og starfsánægju þar sem lýðræðislegar stjórnunaraðferðir, áhrif á eigin störf og uppbyggileg samskipti tengjast betri líðan (Westgaard og Winkel, 2011). Sambærilegar niðurstöður komu í ljós í rannsókn á starfsumhverfi Landspítala þar sem könnuð voru viðhorf 695 hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra og aðhvarfsgreining sýndi að uppbyggileg samskipti við næsta yfirmann og samstarfsfólk sem og hæfileg mönnun á vöktum var marktækt tengd ánægju starfsfólks og minni einkennum um kulnun vegna starfsins (Gunnarsdóttir o.fl., 2009). Af framangreindu má sjá að forystu- og samskiptahættir hafa ekki einasta áhrif á andlega líðan og starfsánægju, heldur hafa beinlínis áhrif á líkamlega heilsu og eru ákvarðandi fyrir lífshættulega sjúkdóma á borð við hjarta- og æðasjúkdóma. Þetta er áhugavert í ljósi þess sem Robert K. Greenleaf sagði þegar í riti sínu *The Servant as Leader* árið 1970, að prófsteinn hins þjónandi leiðtoga væri m.a. hvort þeir, sem hann þjónaði, yrðu heilsuhraustari og frjálsari (Greenleaf, 1970, bls. 15). Í þessu samhengi og samhengi framangreindra rannsókna á forystu, vellíðan og heilsufari er mikilvægt að auka þekkingu um gildi uppbyggilegra stjórnunarháttanna og forystu fyrir starfsánægju og líðan fólks í starfi og kanna hvaða einstaka þættir eru þar mikilvægir.

2. Þjónandi forysta

2.1 Hinn þjónandi leiðtogi samkvæmt Robert K. Greenleaf

Hugmyndin um þjónandi forystu var kynnt til sögunnar árið 1970 þegar út kom ritgerð Roberts K. Greenleaf um efnid, *The Servant as Leader*. Í ritgerðinni hélt Greenleaf því fram að aðeins þeir gætu sannarlega orðið góðir leiðtogar sem væru þjónar áður en þeir yrðu leiðtogar (e. *servant first*). Samkvæmt Greenleaf er vald veitt hinum þjónandi leiðtoga einmitt vegna þess að hann er þjónn. Það er meðvitað val hins þjónandi leiðtoga að taka að sér forystu og hann getur misst hana ef svo ber undir. Þjónustulund hins þjónandi leiðtoga er honum hins vegar eðlislæg og upprunaleg og hann verður ekki sviptur henni. Þannig er hinn þjónandi leiðtogi andstæða þess sem er fyrst og fremst leiðtogi (e. *leader first*), t.d. vegna valdafiknar eða eftirsóknar eftir efnislegum gæðum. Munurinn á þeim sem er leiðtogi fyrst og þeim sem er þjónn fyrst kemur einna skýrast fram í því að sá síðarnefndi gætir vandlega að því að mikilvægustu þörfum annarra sé sinnt. Prófsteinn á árangur hins þjónandi leiðtoga er áhrif hans á samstarfsfólk: Ná þau, sem þjónað er, framförum? Leiðir þjónustan til þess að þau verða heilsuhraustari, frjálsari, sjálfstæðari og líklegri til að vera sjálf þjónar? (Greenleaf, 1970, bls. 15). Í ritgerðinni mælti Greenleaf fyrir auknu vægi *þjónustu* í rekstri stofnana en hann taldi það lykilatriði að hæfir þjónar með leiðtogahæfileika tækju að sér forystu, en fylgdu aðeins þjónandi leiðtogum að málum þar sem það ætti við (Greenleaf, 1970). Í hugmyndafræði þjónandi forystu ber mjög á jafningjahugsun; leiðtoginn kemur fram á persónulegum

nótum en talar ekki eða hagar sér á forsendum stöðu sinnar sem yfirmanns (Greenleaf, 1972; Dierendonck og Nuijten, 2011). Í þjónandi forystu litast samskipti ekki af stöðu starfsfólks sem yfirmenn eða undirmenn sem m.a. birtist í því að stjórnandi tekur við og nýtir sér gagnrýni frá starfsmanni (og öfugt), hvor um sig lærir af hinum og sá tekur frumkvæði og forystu í því efni sem hann hefur t.d. reynslu eða hæfni til þegar aðstæður kalla á það, óháð því hver staða hans er í skipuriti (McGee-Cooper og Trammell, 2009). Hugmyndin sjálf um þjónandi leiðtoga felur í sér jafningjahugsun og að hlutverk yfirmanna og undirmanna skarist og mörk þeirra séu að vissu leyti þurrkuð út. Annars vegar er að leiðtogarnir þjóni starfsfólkinu - sinni brýnustu þörfum þess (Greenleaf, 1970) eða „komi að gagni“ (Autrey, 2001). Hinum brýnustu þörfum er mætt með einlægum áhuga leiðtogans á skoðunum og högum fólks og virkri hlustun (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011), hluttekningu og hlýju (van Dierendonck, 2010) og með rektarsemi við framfarir fólks bæði í starfi og sem manneskjur (Spears, 2010). Hins vegar taka „þjónarnir“ forystu – efling, sjálfstæði og frumkvæði starfsfólks, gagnkvæm ábyrgðarskylda og tvístefnusamskipti. Rétt er að taka fram að hugsunin er ekki sú að einföld endaskipti verði á hlutverkum yfirmanns og undirmanns þannig að vinnustaðurinn samanstandi af einum „þjóni“ og mörgum „leiðtogum“ enda væri það aðeins önnur útgáfa af ójöfnuði. Hugsunin er miklu fremur sú að starfsfólk á öllum stigum skipuritsins sé hvorttveggja, þjónar og leiðtogar (McGee-Cooper, 2009) og nálgist það því sem best að vera raunverulegir jafningjar – þjónandi leiðtogar.

Greenleaf lagði ríka áherslu á hugtakið markmið (e. goal), sem hann skýrði sem „hinn alltumfaðmandi tilgang, hinn stóra draum eða hugsjón, hina ædstu fullkomnun sem maður nálgast en nær aldrei almennilega“ (Greenleaf, 1970, bls. 17). Stofnunum farnist betur þegar draumurinn er í fararbroddi og leiðtoga er þjónn draumsins. Eldmóður er í huga starfsmanna og draumurinn skapar eldmóðinn Draumurinn er hugsýn sem beinir fólki í rétta átt og gerir því kleift að fullnýta möguleika sína. Stórkostlegur draumur smýgur djúpt í vitund allra þeirra sem aðhyllast hann og hann veitir orku sem vekur fólk af doða svo það horfir vonglatt til framtíðar. Draumurinn skapar yfirsýn yfir það sem unnið er að. Greenleaf taldi skortinn á almennilegum draumi útbreitt vandamál í stofnunum (Greenleaf, 1978). Þjónandi leiðtogi beitir ekki valdi, heldur kemur hann sínu til leiðar með því að sannfæra samstarfsmenn í heiðarlegu samtali, gjarnan með því einu að varpa fram sjónarmiðum og spurningum á tveggja manna tali og láta viðmælandanum eftir að finna ákjósanlega niðurstöðu á þeim grundvelli (Greenleaf, 1970).

Greenleaf nefndi ýmsa eiginleika og hegðunarmynstur sem einkenndu hinn þjónandi leiðtoga. Leiðtogi þyrfti að kunna að eiga við ófullkomið fólk og þess vegna þyrfti hann að sýna skilning eða hluttekningu og taka fólki eins og það er. Þannig vekur leiðtoga traust fylgjenda sinna og þannig getur hann fremur hjálpað þeim að vaxa í starfi en ella (Greenleaf, 1970). Leiðtogi þyrfti auk þess að hafa almennan skilning og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum, vera vel vakandi og sjá heildarmyndina. Heildarmynd og yfirsýn leiðtogans gerir honum kleift að hafa framsýni í þeim skilningi að geta séð fyrir það sem líklega mun gerast. Skortur á framsýni, hvort sem er af getu- eða viljaleysi, væri í raun siðferðisbrestur af hálfu leiðtogans (Greenleaf, 1970).

Nýlega hafa fræðimenn dregið athyglina að sérstæðri nálgun eða sjónarhorni Greenleafs sem bendi til þess að sérstaða þjónandi forystu felist í því hvað hún sé, fremur en hvernig henni skuli lýst. Prosser (2010) bendir á að í þeim fræðiritum sem fjalla um þjónandi forystu sé aldrei talað um „kenningu“ (e. theory), heldur ýmist „hugmynd“, „líkan“, „viðmið“, „fyrirmynd“ eða „hugmyndafræði“. Í viðleitni sinni til að skera úr um hvort þjónandi forysta sé kenning eða hugmyndafræði, dregur Prosser sérstaklega fram hugmyndina um hið upprunalega þjónshlutverk, þ.e. að hinn þjónandi leiðtogi sé þjónn áður en hann verður leiðtogi. Auk þess vekur Prosser athygli á hinu víða sjónarhorni Greenleafs á umfjöllunarefnið og þeirri dýpt og margbreytileika sem fælist í hugmyndinni um þjónandi forystu, sem sækti efni í ýmsar kenningar í leiðtogafræðum og víðar. Niðurstaða Prossers er að réttara sé að tala um hugmyndafræði en kenningu og lítur þannig á að hinn hugmyndafræðilegi þáttur þjónandi forystu veiti henni sérstöðu í samanburði við kenningar í leiðtogafræðum, jafnvel þótt efnislega megi finna marga snertifleti. Prosser bendir jafnframt á að um leið og hinn þjónandi leiðtogi er staðfastur í grundvallaratriðum þjónandi forystu tileinkar hann sér ýmsa stjórnunarstíla miðað við það sem aðstæður kalla á hverju sinni.

2.2 Efnisatriði þjónandi forystu í fræðiritum

Robert Greenleaf skrifaði fjölda ritgerða og bóka um þjónandi forystu, leiðtogafræði og skylt efni en setti hugmyndir sínar ekki fram í skipulegu kerfi eins og oft er gert í fræðaheimi forystu og stjórnunar. Margir höfundar hafa gert atlögu að því að færa efnið í skipulegt form til nánari skýringar eða sem grundvöll vísindalegra rannsóknna á efnisþáttum þjónandi forystu eða eiginleikum þjónandi leiðtoga (sjá t.d. Spears, 1998; 2005; Farling, Stone, og Winston, 1999; Autry, 2001; Barbuto og Wheeler, 2006; Blanchard, 2007; Keith, 2008; Sandjaya, Sarros og Santora, 2008; Liden o.fl., 2008; Sipe og Frick, 2009). Þrátt fyrir að settir hafi verið fram listar með ákveðnum fjölda efnisatriða er ekki þar með sagt að öll einkenni þjónandi forystu þurfi að vera til staðar svo um þjónandi leiðtoga sé að ræða. Ekkert þessara líkana gerir ráð fyrir neins konar markalínu þjónandi leiðtoga og þess sem er það ekki þótt niðurstöður geti sýnt mismunandi mikla þjónandi forystu. Hver og einn þáttur þjónandi forystu getur verið til staðar í mismiklum mæli og hver þáttur getur einn og sér styrkt þjónandi forystu á hverjum stað og hinn þjónandi leiðtoga og þá sem standa honum nærri.

Hér verður látið nægja að fjalla nánar um tvö líkön þjónandi forystu, Patterson (2010) og Sigrún Gunnarsdóttir (2011), sem gefa mynd af hugmyndafræðinni, hvort á sinn hátt. Markmið Patterson var að auðvelda fyrirtækjum og háskólasamfélaginu að öðlast haldgóðan skilning á hvað fælist í þjónandi forystu í framkvæmd og að hægt væri að rannsaka þjónandi forystu á grunni líkansins. Patterson lagði einnig áherslu á það sem væri óvenjulegt í þjónandi forystu og sérkennandi fyrir hana og þversagnakennt í skilningi klassískra forystufræða. Patterson lítur svo á að þjónandi forysta fjalli um dyggðir og gerir ráð fyrir því að dyggðir þjónandi forystu séu sjö talsins: 1) Agape-kærleikur, (e. agapao love) 2) auðmýkt (e. humility), 3) altrúismi (e. altruism), 4) sýn (e. vision), 5) traust (e. trust), 6) efling (e. empowerment) og 7) þjónusta (e. service). Sigrún Gunnars-

dóttir (2011) gerði rannsókn sem byggir á ýmsum ritum Greenleafs, þó fyrst og fremst *The Servant as Leader* (1970), *The Institution as Servant* (1972) og *The Leadership Crisis* (1978). Sigrún bendir á að hugmyndir Greenleaf um þjónandi forystu birtast í samspili grundvallaratriða í viðhorfum og lífsháttum hins þjónandi leiðtoga. Samkvæmt niðurstöðu hennar má líta á hugmyndafræði Greenleaf um þjónandi forystu sem þrjá meginþætti viðhorfa og aðferða þjónandi leiðtoga: 1) einlægur áhugi á velferð og hugmyndum annarra, 2) innri styrkur og sjálfsþekking og 3) að sjá til framtíðar og hafa skýra sýn á hugsjón.

2.3 Mælitæki um þjónandi forystu

Nokkur mælitæki hafa verið gerð sem ætlað er að mæla vægi þjónandi forystu eða að hvaða leyti þjónandi forysta er viðhöfð á tilteknum vinnustað (sjá t.d. Page og Wong (2000), Wong og Page (2003), Ehrhart (2004), Dennis og Bocarnea (2005), Barbuto og Wheeler (2006), Liden o.fl. (2008) og Sendjaya o.fl. (2008)). Hér verður fjallað um tvö mælitæki, hvorttveggja eru spurningalistakannanir, í öðru þeirra er aðeins spurt um næsta yfirmann (van Dierendonck og Nuijten, 2011) en í hinu einnig um yfirstjórn, almennt um stofnanabrag og svaranda sjálfan (Laub, 2010). Laub notaði Delfi-aðferðina til að þróa lista sex atriða sem lýstu þjónandi forystu, 1) metur fólk, 2) þroskar fólk, 3) byggir upp samfélag, 4) sýnir falsleysi, 5) veitir forystu og 6) deilir forystu (Laub 1999; 2003). Á þessum grunni gerði Laub (2010) spurningalista með 60 fullyrðingum sem ná til allra atriðanna sex auk fullyrðinga um starfsánægju. OLA-mælitækinu er ætlað að meta vinnustað frekar en ákveðna leiðtoga sem byggir á því að þjónandi forysta geri ráð fyrir að forystu sé deilt og nái til allra starfsmanna (Laub, 2010). Sjónarhorn Laubs er vinnustaðurinn sjálfur frekar en persóna leiðtoganna og er mælitækinu ætlað að meta „heilsu“ stofnunarinnar. Niðurstöður spurningalistans á hverjum stað gefa því til kynna sex stig vinnustaðaheilsu þar sem þau tvö neðstu teljast lýsa hugarfari einveldis, næstu tvö föðurlegu hugarfari eða forsjárhyggju og þau tvö efstu þjónandi hugarfari (Laub, 2010).

Markmiðið með hönnun mælitækisins *Servant Leadership Survey* (SLS) var að það 1) næði utan um kjarnaatriði þjónandi forystu, 2) væri auðvelt í notkun og 3) væri réttmætt og áreiðanlegt. Áhersla rannsakenda var á gegnsæja leiðtogahegðun sem gæti haft áhrif á vellíðan og frammistöðu fylgjenda. Van Dierendonck og Nuijten (2011) gerðu tvær eigindlegar og átta meginlegar rannsóknir á mælitækinu með nærri 1.600 þátttakendum. Hugtakaréttmæti var ákvarðað með leitandi og staðfestandi þáttagreiningu. Við fyrirlögn voru fullyrðingarnar 99 talsins. Þær fullyrðingar voru síðan teknar út sem ekki uppfylltu skilyrði þáttagreiningar og á endanum stóðu eftir 30 fullyrðingar.

Hinir átta þættir SLS mælitækisins reyndust stöðugir milli allnokkurra úrtaka í tveimur löndum (Bretlandi og Hollandi). Innri stöðugleiki undirþátta reyndist góður í öllum úrtökum. Þar af leiðandi töldu höfundar mælitækið áreiðanlegt og réttmætt. Staðfestandi þáttagreining úrtakanna allra staðfesti átta þátta uppsetninguna og þau tengsl milli þáttanna sem búist var við. Ytri áreiðanleiki mælitækisins í sambandi við önnur leiðtogamælitæki sýndi að mikilvægt væri að beita líkaninu í heild sinni til þess

að mæla þjónandi forystu. Í ljós kom skörun við þrjár stefnur í leiðtogafræðum (ethical leadership, charismatic leadership, Leader-member exchange theory) en mælitækið þótti engu að síður hafa aðgreiningarréttmæti og sérstakt gildi þar sem það gerði grein fyrir „ábyrgðarskyldu“ og „fyrirgefningu“. Þáttagreining með umbreytingaforystu og viðskiptaforystu (transactional leadership) staðfesti sterkari áherslu þjónandi forystu á hugarfar sem einkennist af þjónustu og því að sinna þörfum fylgjenda. Markmiðið að mæla einnig leiðtogaþátt þjónandi forystu (en ekki bara þjónustuþáttinn) þótti hafa náðst og töldu höfundar ábyrgðarskyldu, hugrekki og fyrirgefningu mikilvægustu viðbótina í samanburði við fyrri forystumælitæki. Servant Leadership Survey samanstendur af 30 fullyrðingum um næsta yfirmann sem þátttakendur eru beðnir að taka afstöðu til á 6 stiga Likert-kvarða. Spurningalistanum er skipt í átta þætti sem eiga að mæla þjónandi forystu; efling, ábyrgðarskylda, forgangsröðun í þágu annarra, auðmýkt, falsleysi, hugrekki, fyrirgefning og ráðsmennska.

2.4 Rannsóknir um þjónandi forystu

Margar rannsóknir á þjónandi forystu hafa verið gerðar erlendis undanfarin ár með megindegum og eigindlegum aðferðum (Parris og Peachey, 2013) og einnig hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Í öllum megindegum rannsóknunum hér á landi fram til þessa hefur vægi þjónandi forystu (viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu næsta yfirmanns) verið mælt með SLS-mælitækinu og eru rannsóknirnar hér allar hluti af sama rannsóknarverkefningu og liggur því fyrir talsvert af gögnum sem eru samanburðarhæf við niðurstöður erlendra rannsókna þar sem SLS-mælitækið var einnig notað. Er um að ræða á þriðja tug íslenskra vinnustaða og stofnana, m.a. skóla, fyrirtæki og heilbrigðisstofnanir. Niðurstöður sýna að starfsfólk metur þjónandi forystu almennt allnokkra og mesta vægi fá þættirnir efling og ábyrgðarskylda í fari næsta yfirmanns. Starfsánægja er almennt mikil samkvæmt rannsóknunum og er marktækt jákvætt tengd þjónandi forystu og samræmist það erlendum niðurstöðum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

2.5 Þjónandi forysta í háskólum

Robert Greenleaf fjallaði sérstaklega um þjónandi forystu í háskólum og lagði áherslu á gildi þess að kennarar og stjórnendur skóla tileinkuðu sér þjónandi forystu (Greenleaf, 1978; 2002). Fræðimenn hafa bent á tengsl þjónandi forystu við ákveðna þætti sem skipta miklu máli fyrir starfsemi háskóla. Þannig telja Kofman og Senge (1995) að stofnun verði að vera grundvöllur á samfélagi þjónandi leiðtoga til að verða lærdómsfyrirtæki en auk þess bendir rannsókn de Sousa og van Dierendoncks (2010) til þess að þjónandi forysta sé ákjósanlegur samskiptamáti fyrir þekkingarstarfsmenn. Robert Greenleaf fjallaði í nokkrum ritum sínum um þjónandi forystu í háskólum og víðar í menntakerfinu og lagði áherslu á að ef háskólakennarar og áhrifafólk innan háskólanna tileinkaði sér þjónandi forystu gætu háskólarnir orðið hið góða mótandi samfélagsafl sem þeim væri ætlað að vera (Greenleaf, 1972; 1978; 2002).

Vægi þjónandi forystu hefur verið kannað í bandarískum háskólum með bæði

megindlegum og eigindlegum aðferðum. Boroski (2009) tók eigindleg viðtöl við tutugu starfandi háskólarektora m.a. í þeim tilgangi að komast að því hvaða sess þjónandi forysta hefur í stjórnun samfélagsháskóla (e. community colleges) og hvernig rektorar samfélagsháskóla hafa áhrif á hagsmunaaðila innan skólans. Niðurstöður sýndu að öll atriðin á lista Spears (1998) yfir einkenni þjónandi forystu voru til staðar hjá þátttakendum í rannsókninni. Þátttakendur nefndu orðið „nemendur“ oftar en nokkuð annað og þóttu þeir sýna ríkan skilning á markmiði stofnunarinnar og áherslu hennar á nemendur. Þátttakendur sögðust leggja mikla áherslu á mikilvægi þess að leggja rækt við samskipti og töldu mikilvægt að aðrir teldu þá bera hag nemenda fyrir brjósti. Thompson (2002) lagði OLA-prófið fyrir starfsmenn kirkjutengds háskóla (church-related college) (N = 116) og sýndu niðurstöður að háskólinn væri ekki þjónandi stofnun samkvæmt viðmiðum mælitækisins. Stramba (2003) rannsakaði vægi þjónandi forystu í stórum samfélagsháskóla. Starfsmenn voru greindir í þrjá hópa; kennaralið, almennir stjórnendur og yfirstjórn, og reyndist kennaralið og stjórnendur meta vægi þjónandi forystu hærra en yfirstjórn. Drury (2004) lagði OLA-mælitækið fyrir alla starfsmenn háskóla (nontraditional college) í einu miðvesturríkja Bandaríkjanna (N = 225). Niðurstöður sýndu að allir hópar mátu vægi þjónandi forystu hátt, en kennarar í fóstum stöðum mátu vægi þjónandi forystu mun hærra en annað starfsfólk. Van Tassel (2006) lagði OLA-mælitækið fyrir alla starfsmenn einkarekins háskóla sem kennir hugvísindi og er rekinn af Franskiskusreglunni (N = 458). Samkvæmt niðurstöðum var þjónandi forysta alls ekki útbreidd í stofnuninni, heldur mældist hún „föðurleg á neikvæðan hátt“ (negatively paternalistic) samkvæmt viðmiðum OLA-mælitækisins. Yfirstjórn mat vægi þjónandi forystu meira en kennaralið. West og Bocârnea (2008) lögðu spurningalistann *Servant Leadership Dimensions* fyrir alla starfsmenn tveggja háskóla; Regent University í Virginia Beach í Virginíu (N = 43) og West Negros College í borginni Bacolod í Kanlurang Negros héraði á Filippseyjum (N = 37). Ætlunin var að kanna hvort munur væri á þremur þáttum þjónandi forystu, þ.e. þjónustu, auðmýkt og framtíðarsýn og hvort munur væri á starfsánægju milli landanna. Aðhvarfsgreining leiddi í ljós að í Regent var ekki að finna marktækt samband milli þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Í West Negros fannst hins vegar marktækt samband milli starfsánægju og eins þáttar þjónandi forystu (þjónustu). Þegar nánar litið er til niðurstaðna rannsókna um samband þjónandi forystu og starfsánægju í háskólum má sjá að Thompson (2002) fann marktækt jákvætt samband milli þjónandi forystu og starfsánægju í rannsókn á kirkjutengdum háskóla. Drury (2004) greindi mikla jákvæða fylgni milli þjónandi forystu og starfsánægju. Van Tassel (2006) mældi samband þjónandi forystu og starfsánægju í bandarískum háskóla sem naut forystu rektors sem var yfirlýstur þjónandi leiðtogi.

Tafla 1 sýnir yfirlit yfir meginlegar rannsóknir um þjónandi forystu í háskólum og þar má sjá að ekki koma fram sterkar vísbendingar um að vægi þjónandi forystu sé mikið í háskólum en vísbendingar eru um að þjónandi forysta tengist starfsánægju. Er ástæða til að kanna nánar vægi þjónandi forystu í háskólum og gildi hennar fyrir árangur og ánægju starfsfólks.

Tafla 1. Megindlegar rannsóknir á vægi þjónandi forystu í háskólum

Höfundur/ár	Markmið	Mælitæki og þátttakendur	Niðurstöður
Thompson (2002)	Kanna þF og starfsánægju í kirkjutengdum háskóla	OLA. Starfsmenn háskóla með tengsl við kirkju (church-related college) (N = 116).	Ekki þjónandi stofnun. Enginn marktækur munur eftir stjórnstígum, marktækur munur eftir láréttri skiptingu stofnunar
Stramba (2003)	Kanna vægi þF á mismunandi stígum stórar kennslustofnunar.	OLA. Starfsmenn stórs samfélagsháskóla (N = 25). Svörun 88%.	Kennaralið og almennir stjórnendur mátu vægi þF hærra en yfirstjórn
Drury (2004)	Kanna mun á mati starfsmanna á vægi þF eftir starfsmannahópum	OLA. Starfsmenn „óhefðbundins“ háskóla (N = 225). 170 svöruðu (75,5%).	Kennarar mátu vægi þjónandi forystu hærra en aðrir hópar.
van Tassel (2007)	Kanna mat starfsmanna á stjórnunarstíl nýs leiðtoga og hvort sá still sé þjónandi forysta	OLA. Starfsmenn háskóla (liberal arts college) sem rekinn er af fransiskusarreglu (N = 458). Nothæf svör 166 (36,2%).	Stofnunin mældist 195,7 á skalanum 60-300 sem benti til þess að still leiðtogans hefði ekki áhrif á stofnunina. Marktækur munur á viðhorfi eftir hópum starfsmanna.
West og Bocárnea (2008)	Kanna hvort munur sé á milli BNA og Filippseyja varðandi þrjá þætti þF (þjónustu, auðmýkt og framtíðarsýn)	SLD. Starfslið 2 kristlegra háskóla; Regent Un. í BNA (N = 43) og West Negros Coll. á Filippseyjum (N = 37). Svarhlutfall 100%.	Hóparnir mældust svipaðir í þjónustu og auðmýkt en WNC var marktækt hærri í framtíðarsýn. Jákvæð marktæk hlutfylling milli þjónandi forystu a.v. og starfsánægju og stofnunartrygðar h.v.
Hannigan (2008)	Kanna hvort þF væri að finna í samfélagsháskólum Kaliforníu (og hvort samband væri milli þF og frammistöðu skólanna.	OLA. Starfsmenn fimm samfélagshá-skóla í Kaliforníu (N = 3.418). Svörun 6,8% (nothæf svör 5,3%).	ÞF ekki að finna í skólunum fimm => þáttur kennara og nemenda í stýringu hafði ekki aukist. Sterkt neikvætt samband milli þF og frammistöðu.

2.6 Starfsumhverfi Háskóla Íslands

Háskóli Íslands var stofnaður 17. júní árið 1911 með sameiningu Presta-, Lækna- og Lagaskólans. Hver þeirra myndaði sína deild en auk þess var heimspekideild bætt við. Samkvæmt skipulagi sem tekið var í notkun 1. júlí 2008 eru fræðasvið háskólans fimm talsins og skiptist hvert þeirra í 3-6 deildir (alls 25 deildir). Fræðasviðin eru Félagsvísindasvið, Heilbrigðisvísindasvið, Hugvísindasvið, Menntavísindasvið og Verkfræði- og náttúruvísindasvið. Æðsti yfirmaður og akademískur leiðtogi hvers fræðasviðs er sviðsforseti, ráðinn af rektor að fenginni tillögu valnefndar. Forseti sviðs fer með vald stjórnar sviðsins milli funda og stjórnar daglegri starfsemi þess. Stjórn sviðs fjallar um sameiginleg málefni sviðsins og hefur eftirlit með fjármálum, rekstri og gæðum starfseminnar. Í stjórn sviðs sitja deildarforsetar, sviðsforseti og fulltrúi stúdenta. Árið 2006

setti Háskóli Íslands sér það markmið að komast í hóp hundrað fremstu háskóla heims (Háskóli Íslands, e.d.).

Háskólar teljast til þeirrar tegundar skipulagsheilda sem nefnd hefur verið „fagskrifræði“ (e. professional bureaucracy), sem merkir að kjarnastarfsemi hans er mjög sérhæfð en stöðug (Mintzberg, 1983). Önnur dæmi um fagskrifræði eru spítalar, endurskoðunarfyritæki og félagsráðgjafastofur. Í stofnunum sem þessum hafa þeir sem sinna kjarnastarfseminni (hér háskólakennarar) langa og sérhæfða menntun að baki og njóta í samræmi við það töluverðs sjálfstæðis í vinnu sinni og eru í mun meiri beinum samskiptum við „viðskiptavini“ (nemendur, sjúklinga o.s.frv.) en yfirmenn sína. Hefur þessu einkenni fagskrifræðis einnig verið lýst með hugtakinu „jafningjastjórnun“ sem m.a. birtist í því að formlegir yfirmenn, t.d. forseti háskóladeildar, hefur ekki afskipti af starfi óbreytts háskólakennara, segir honum til dæmis ekki til um hvað skuli rannsaka eða hvernig það skuli gert. Formlegir stjórnendur hafa sambærilegan bakgrunn og „óbreyttir“ starfsmenn og eru skipaðir úr þeirra röðum. Að því leyti eru yfirmaður og undirmaður jafningjar. Samkvæmt skýrslu Ríkisendurskoðunar frá árinu 2005 um úttekt á Háskóla Íslands er slíkt fyrirkomulag við lýði í Háskóla Íslands. Er jafningjastjórnun í Háskóla Íslands reyndar gagnrýnd í skýrslunni og fyrirkomulagið sagt „veikt“ og „þunglamalegt“ (Ríkisendurskoðun, 2005, bls. 97).

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar um starfsumhverfi Háskóla Íslands. Í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi starfsmanna háskólans var spurt um afstöðu þátttakenda til stjórnunar stofnunarinnar, æðsta yfirmanns háskólans og næsta yfirmann. Niðurstöður sýndu að 73% reyndust ánægð með æðsta yfirmann, 65% voru sammála fullyrðingum að næsti yfirmaður hefði frumkvæði að því að bæta vinnubrögð deildarinnar, 64% að hann leitaði til starfsmanna áður en mikilvægar ákvarðanir væru teknar; 62% að næsti yfirmaður stuðlaði á uppbyggilegan hátt að samstarfi innan deildarinnar. Einnig var spurt um starfsánægju með fullyrðingunni „Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) í starfi mínu“ og reyndust 88% starfsmanna háskólans vera fullyrðingunni sammála, þar af 39% mjög sammála.

Brynhildur S. Björnsdóttir (2009) kannaði vinnustaðamenningu Háskóla Íslands og niðurstöður hennar leiddu í ljós að starfsfólki myndist skólinn hafa skýran tilgang og framtíðarsýn sem mótaði starf þess, gæfi því þýðingu og veitti hvatningu. Helsti veikleiki vinnustaðamenningar háskólans væri hins vegar skortur á samhæfingu milli starfseininga og stjórnstiga. Alls reyndust 79,4% sammála sams konar fullyrðingu um ánægju í starfi og notuð var í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007), sem bendir til þess að starfsánægja hafi dvínað á þeim tveimur árum sem liðu milli kannananna. Í ofangreindum rannsóknum á Háskóla Íslands hefur sjónum verið beint að starfsánægju og ýmsum þáttum sem auðveldlega má setja í samhengi við þjónandi forystu. Gæti því orðið áhugavert að bæta við þessa fyrirliggjandi þekkingu með því að mæla þjónandi forystu í Háskóla Íslands með mælitæki sem sérstaklega er hannað til þess og að kanna hugsanleg tengsl þjónandi forystu við starfsánægju.

3. Aðferð

Gerð var þversniðsrannsókn með spurningalistakönnun meðal starfsfólks Háskóla Íslands haustið 2011. Hið nýja hollenska mælitæki, Servant Leadership Survey (SLS), var notað til að safna upplýsingum um viðhorf starfsmanna til síns næsta yfirmanns og hver starfsánægja þeirra væri. SLS var upphaflega þýtt á íslensku í tilefni af rannsóknarsamstarfi Sigrúnar Gunnarsdóttur og Dirk van Dierendonck og spurningalistinn bakþýddur og íslenska þýðingin endurskoðuð í ljósi bakþýðingar. SLS mælitækið reyndist réttmætt og áreiðanlegt í íslensku þýðingu (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010). Áður en spurningalistinn var lagður fyrir þátttakendur í Háskóla Íslands var þýðingin endurskoðuð aftur og gerðar einstaka breytingar á orðalagi spurninga. Ein spurning var um starfsánægju og var þar stuðst við spurningu sem meðal annars var notuð í rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) á starfsumhverfi og starfsánægju hjúkrunafræðinga og ljósmæðra á Landspítalanum sem staðfesti fyrri niðurstöður um að gagnlegt er að nota eina spurningu (single item measure) til að kanna heildarstarfsánægju (Wanous og Hudy, 2001). Bakgrunnsspurningum var stillt mjög í hóf og eingöngu var spurt um starfsaldur og starfsstöð.

3.1 Úrvinnsla gagna

Niðurstöður spurningalistakönnunarinnar voru greindar með lýsandi tölfræði. Við úrvinnslu gagna og gagnagreiningu var notast við tölvuforritið Statistical Package for Social Science (SPSS) 17.0. Eins og að framan er kynnt greinist SLS spurningalistinn um þjónandi forystu í átta þætti (dimensions) samkvæmt Nuijten og van Dierendonck (2011) og hefur það verið staðfest í endurteknum fyrirlögnum. Niðurstæða úr þróun mælitækisins var sú að þættirnir reyndust áreiðanlegir eftir fyrirlögn átta úrtaka í Hollandi og Bretlandi þar sem þátttakendur voru alls 1571 talsins. Hérlendis hafa rannsóknarniðurstöður staðfest þessar niðurstöður að hluta (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Myndaðar voru átta samsettar breytur miðað við skiptingu spurningalistans í áður nefnda átta þætti þjónandi forystu. Áreiðanleiki samsettu spurninganna var reiknaður samkvæmt Cronbach's alpha stuðli og miðað við viðunandi áreiðanleika þegar gildi er yfir 0,70 (Field, 2005). Reiknað var meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt og fyrir spurningalistann í heild (heildarmæling). Fyrir mat svarenda á starfsánægju voru niðurstöður greindar samkvæmt hundradshlutfalli miðað við svarmöguleikana fjóra (mjög sammála, sammála,) en meðaltal var reiknað vegna samanburðar milli sviða. Með aðhvarfarfsgreiningu var könnuð fylgni milli þjónandi forystu og starfsánægju. Reiknuð var fylgni fyrir hvern þátt þjónandi forystu og fyrir heildarmælingu. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2005).

3.2 Siðferðileg álitamál

Leyfi til að leggja könnunina fyrir á fræðasviðunum fimm var fengið frá rekstrarstjórum sviða og sviðsstjóra starfsmannasviðs Háskóla Íslands og tilkynnt Persónuvernd (S5260). Í kynningarbréfi með spurningalista var þátttakendum greint frá markmiðum

rannsóknar, gerð grein fyrir að þau gögn yrðu ekki persónugreinanleg, að farið væri með allar upplýsingar sem trúnaðarmál, eingöngu rannsakandi hefði aðgang að gögnum sem yrðu varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og eytt að gagnaúrvinnslu lokinni. Þátttakendur voru upplýstir um að þeim væri frjálst að taka þátt í rannsókninni, að engin áhætta væri fólgin í þátttöku og að litið væri á það sem upplýst samþykki fyrir þátttöku að svara könnuninni.

4. Niðurstöður

Öllum starfsmönnum á akademískum sviðum Háskóla Íslands var boðin þátttaka í könnuinni (N=1007). Alls svöruðu 269 starfsmenn (26,7% svarhlutfall) og svarendur skiptust mjög jafnt á umrædd svið og í þá starfsaldurshópa sem lagt var upp með. Yfirlit yfir bakgrunn þátttakenda er að finna í töflu 2.

Tafla 2. Bakgrunnur þátttakenda.

Breyta	Fjöldi	(%)	Svarhlutfall sviðs
Svið			
Félagsvísindasvið	59	(22,0%)	33%
Heilbrigðisvísindasvið	85	(31,7%)	25%
Hugvísindasvið	21	(7,8%)	19%
Menntavísindasvið	71	(26,5%)	41%
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	29	(10,8%)	15%
Starfsaldur			
≤ 10 ár	133	(49,8%)	
> 10 ár	134	(50,2%)	

4.1 Vægi þjónandi forystu

Vægi þjónandi forystu er greint eftir sviðum en þar eru breyturnar á skalanum 1-6 þar sem 1 er mjög ósammála, 2 ósammála, 3 frekar ósammála, 4 frekar sammála, 5 sammála og 6 mjög sammála. Búin var til ein breyta úr öllum þrjátíu atriðum SLS og fékk hún heitið „Þjónandi forysta“. Brottfall var áberandi hátt í tveimur fullyrðingum um auðmýkt (22,3% og 15,2%). Þá var brottfall 11% í fullyrðingu sem tilheyrir þættinum forgangsraða í þágu annarra, en að öðru leyti var brottfall undir 10%. Atriðagreining var gerð fyrir öll atriði hvers þáttar til þess að kanna hvort hægt væri að hækka áreiðanleika (Chronbach's alpha) með því að taka út einstaka spurningar. Hvergi kom sú staða upp að áreiðanleiki hækkaði með því að taka út einstakar spurningar jafnvel þótt brottfall væri hærra en 10%. Var því ákveðið að halda öllum atriðum inni í útreikningum. Áreiðanleiki mælitækisins SLS í heild var viðunandi og hærri en í fyrri rannsóknum hér á landi. Áreiðanleiki tveggja þátta þjónandi forystu, falsleysis og hugrekkis mældust undir mörkum ($\alpha=0,75$). Þessir tveir þættir eru því ekki áreiðanlegir hjá þeim hópi sem mældur er í þessari rannsókn. Meðaltal þjónandi forystu óháð sviðum (heildarmæling) reyndist

vera 4,19. Tafla 3 sýnir meðaltal þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands og má sjá að vægi þjónandi forystu mælist hæst á Félagsvísindasviði. Þar næst koma Heilbrigðis- og Hugvísindasvið með svipað vægi, þá Menntavísindasvið en Verkfræði- og náttúruvísindasvið rekur lestina. Munurinn á meðaltali þjónandi forystu milli sviða er ekki marktækur (miðað við $p > 0,05$).

Tafla 3. Meðaltal þjónandi forystu og undirþátta (fyrir öll svið). Áreiðanleiki (alfa-stuðull Chronbachs), staðalfrávik og fjöldi svarenda.

Þættir þjónandi forystu	Áreiðanleiki	Meðaltal	Staðalfrávik	Fjöldi (N)
Styrking	0,911	4,32	1,06	234
Forgangsraða í þágu annarra	0,795	3,99	1,10	232
Ábyrgð	0,834	4,29	0,96	238
Fyrirgefning	0,766	4,43	1,03	243
Hugrekki	0,598	3,72	1,06	232
Falsleysi	0,689	3,89	0,92	233
Auðmýkt	0,919	3,99	1,03	196
Ráðsmennska	0,807	4,55	1,03	250
Þjónandi forysta (heildar mæling)	0,950	4,19	0,80	171

4.2 Starfsánægja og tengsl við þjónandi forystu

Starfsánægja starfsfólks fræðasviða Háskóla Íslands var mæld með einni spurningu: „Á heildina litið, hversu ánægð(ur) ertu í starfi þínu?“ Af 269 þátttakendum svöruðu 265 starfsánægjuspurningunni. Alls sögðust 82,6% vera ánægð í starfi, þar af 51,3% frekar ánægð en 31,3% mjög ánægð. Starfsánægja var greind eftir sviðum og þá var spurning reiknuð miðað við skala 1-4 þar sem 1 = mjög ósammála, 2 = frekar ósammála, 3 = frekar sammála og 4 = mjög sammála. Með aðhvarfsgreiningu var kannað hvort fylgni væri milli þjónandi forystu og starfsánægju og milli einstakra þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Einnig var kannað hvort marktækur munur væri á starfsánægju, þjónandi forystu og þáttum hennar milli fræðasviða. Munur á heildarmælingu þjónandi forystu reyndist ekki marktækur milli sviða og aðeins reyndist marktækur munur milli sviða á tveimur þáttum þjónandi forystu, ábyrgðarskyldu og forgangsroðun í þágu annarra. Í ljós kom að þjónandi forysta (allir þættir saman) hefur marktæka jákvæða fylgni ($p < 0,05$) við starfsánægju starfsmanna á fræðasviðum Háskóla Íslands. Aðeins tveir þættir þjónandi forystu, mældir einir og sér, sýndu marktæka jákvæða fylgni við starfsánægju, hugrekki og efling.

Tafla 4. Meðaltal þjónandi forystu, meðaltal undirþátta þjónandi forystu (spönn 1-6) og meðaltal starfsánægju (spönn 1-4) greint eftir sviðum og fjöldi svarenda fyrir hvern þátt.

Þættir ÞF	FVS (N)	HeiVS (N)	HuVS (N)	MVS (N)	VoN (N)
Styrking	4,75 (50)	4,39 (78)	4,35 (19)	3,99 (59)	3,99 (27)
Forgangsraða í þágu annarra	4,51 (46)	3,92 (76)	4,37 (20)	3,74 (63)	3,54 (26)
Ábyrgð	4,53 (52)	4,42 (79)	3,92 (18)	4,16 (63)	3,97 (25)
Fyrirgefning	4,56 (52)	4,47 (77)	4,58 (20)	4,33 (65)	4,15 (28)
Hugrekki	3,97 (49)	3,56 (75)	3,42 (19)	3,89 (61)	3,46 (27)
Falsleysi	4,12 (50)	3,84 (72)	3,90 (20)	3,94 (63)	3,43 (27)
Auðmýkt	4,37 (41)	3,87 (63)	4,16 (16)	4,01 (52)	3,48 (23)
Ráðsmennska	4,91 (54)	4,59 (79)	4,61 (22)	4,37 (66)	4,12 (28)
Meðaltal starfsánægju	3,42 (59)	3,09 (85)	3,29 (21)	2,82 (71)	3,14 (29)

FVS = Félagsvísindasvið. HeiVS = Heilbrigðisvísindasvið. HuVS = Hugvísindasvið. MVS = Mennta-
vísindasvið. VoN = Verkfræði- og Náttúruvísindasvið.

5. Umræða

Áður er rétt er um niðurstöður í ljósi fyrri rannsókna og stöðu þekkingar er rétt að fara nokkrum orðum um styrkleika og veikleika rannsóknarinnar. Notað var nýtt mælitæki, Servant Leadership Survey, sem hefur reynst áreiðanlegt og réttmætt í fyrri rannsóknum (van Dierendonck og Nuijten, 2011) og hér reyndist áreiðanleiki mælitækisins í heild hár og hærri en í fyrri rannsóknum hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Áreiðanleiki tveggja þátta þjónandi forystu, falsleysis og hugrekkis mældust hins vegar undir mörkum ($\alpha=0,75$). Annar styrkleiki er að könnunin náði til starfsmanna á öllum fræðasviðum Háskóla Íslands og ætti því að gefa all góða mynd af viðhorfum akademískra starfsmanna skólans. Hins vegar var svarhlutfallið minna en vonir stóðu til og líkleg skýring samkvæmt athugasemdum til rannsækenda að þegar spurt var um næsta yfirmann áttuðu svarendur sig í sumum tilfellum ekki á því hver væri næsti yfirmaður þeirra væri og að þetta hafi dregið úr vilja viðkomandi til þátttöku í könnuninni. Einnig er möguleiki að orðalag spurninga hafi haft áhrif á svör en við endurskoðun þýðingarinnar mælitækisins var hugsanlegt að ganga lengra í staðfærslu sumra fullyrðinga, þ.e. ganga lengra en að þýða þær og færa orðaval þeirra nær íslenskum hugsunarhætti og venju. Hins vegar var ákveðið, að beiðni höfundar mælitækisins, að halda tryggð við orðalag í enskri gerð mælitækisins. Hugsanlega er einnig veikleiki að svör þátttakenda endurspegli ekki endilega þá samskipta- eða stjórnunarhætti sem almennt tíðkast við viðkomandi deild þar sem deildarforsetar eru þeir yfirmenn sem flestir þátttakendur munu hafa haft í huga en þeir hins vegar gegna stöðu sinni í tiltölulega stuttan tíma eða tvö ár. Engu að síður gefur rannsóknin ágæta mynd af þeim forystuháttum sem viðhafðir voru á þeim tíma sem rannsóknin var framkvæmd.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að heildarvægi viðhorfa til þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands gefur til kynna að yfirmenn sviðanna nota stjórnunaradferðir sem falla að þjónandi forystu í allnokkrum mæli samanborið við niðurstöður rannsókna hérlendis (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) og niðurstöður rannsókna erlendis (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Allnokkuð vægi þjónandi forystu (4,19 þar sem 6 er hæsta gildi) á fræðasviðum Háskóla Íslands er hins vegar athyglisvert í ljósi þess að meginlegar rannsóknir á vægi þjónandi forystu í bandarískum háskólum hafa ekki sýnt þar afgerandi mikið vægi þjónandi forystu (Thompson, 2002; van Tassel, 2006; Hannigan, 2008). Allhótt heildarvægi þjónandi forystu er einnig í samræmi við rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi Háskóla Íslands sem sýndi að starfsmenn Háskóla Íslands (allra sviða) voru almennt ánægðir með næsta yfirmann og almenna stjórn Háskólans. Engu að síður er heildarvægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands (4,19) lægra en meðal grunnskólakennara á Norðurlandi eystra (4,64) (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011) og meðal starfsfólks Sjúkrahússins á Akureyri (4,33) (Hulda Rafnsdóttir, 2012) en jafn hátt og meðal starfsfólks á bráðamóttökum Landspítala (4,19) (Birna Dröfn Birgisdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Marina Candi, 2014). Athyglisvert er að starfsmenn fræðasviða Háskóla Íslands skuli sýna minna vægi í mati sínu á þjónandi forystu næsta yfirmanns miðað við grunnskólakennara og sjúkrahússtarfsfólk í ljósi þess að háskólamenn eru sá hópur sem þekktastur er fyrir sjálfstæði í starfi, jafningjastjórnun og gagnrýna hugsun (Mintzberg, 1983). Sjálfstæðir og óháðir starfsmenn, jafningjabragur og virðing fyrir einstaklingnum og framlagi hans eru grundvallaratriði í þjónandi forystu en gagnrýnin hugsun fellur vel að þættinum auðmýkt (van Dierendonck, 2010; van Dierendonck og Nuijten, 2011) en hann snýst um að læra af gagnrýni og viðurkenna eigin mistök.

Þátturinn ráðsmennska mælist með mesta vægið á fræðasviðum Háskóla Íslands en fyrirgefning, efling og ábyrgðarskylda eru skammt undan í þessari röð. Þetta eru sömu fjórir þættir og ráðast efstir í rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) á hjúkrunarfræðingum, sem og rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) á grunnskólakennurum auk þess sem ráðsmennska er hæsti þátturinn í þeim báðum. Í könnun á ýmsum vinnustöðum í Hollandi og Bretlandi við þróun mælitækisins reyndust sömu þættir efstir að undanskilinni fyrirgefningu sem var lægst (van Dierendonck og Nuijten, 2011), en sama má segja um niðurstöður í rannsókn Öldu Margrétar Hauksdóttur á lífeindafræðingum (2009). Sterkustu þættirnir í þeirri rannsókn sem hér um ræðir eru í ágætu samræmi við niðurstöður úr rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi Háskóla Íslands þar sem tvær fullyrðingar, sem eru í anda þáttarins ráðsmennska, komu mjög vel út. Þannig voru 74% starfsmanna Háskóla Íslands sammála fullyrðingu um að næsti yfirmaður bæri hag stafsmanna sinna fyrir brjósti en aðeins 5% ósammála (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007). Þá voru 61% sammála því að næsti yfirmaður setti deildinni skýr markmið en 14% ósammála (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007).

Mat starfsmanna fræðasviðanna á vægi ráðsmennsku í þessari rannsókn fellur einnig vel að niðurstöðum úr rannsókn Brynhildar S. Björnsdóttur (2009) sem sýndu að undirþættirnir framtíðarsýn og stefna og áform úr yfirþættinum markmið komu best út af tólf

undirþáttum vinnustaðarmeningar. Þá má benda á að nokkurra efasemda gætti meðal starfsmanna um framtíðarsýn Háskólans í heild samkvæmt skýrslu Ríkisendurskoðunar (2005). Af þessu má líklega álykta að þótt starfsmenn Háskólans séu ekki alls kostar sáttir við stefnu og framtíðarsýn vinnustaðarins eða stofnunarinnar, séu þeir sáttari við sýn næsta yfirmanns síns, þess stjórnanda sem stendur þeim næst.

Sá þáttur sem fékk minnsta vægi á fræðasviðum Háskóla Íslands var hugrekki eins og í fyrrgreindum rannsóknum á hjúkrunarfræðingum og grunnskólakennurum. Hugsanlega má setja minna vægi hugrekkis miðað við aðra þætti í samhengi við fullyrðingu um að næsti yfirmaður frestaði ákvörðunum um erfið mál í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007).

Athyglisvert er að efling mældist ofarlega (þriðji sterkasti þátturinn), sem er nokkuð svipað og í fyrri rannsóknum hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Gefur þetta til kynna að stjórnendur á fræðasviðum Háskóla Íslands hvetji starfsfólk og með eflingu sýnir þjónandi leiðtogi fólki virðingu og traust en markmiðið er m.a. að ýta undir frumkvæði, sköpun og sjálfsöryggi (van Dierendonck, 2010; van Dierendonck og Nuijten, 2011).

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar er lægra hlutfall starfsmanna Háskóla Íslands (82,6%) ánægðir í starfi nú en fyrir fimm árum (88%) ef miðað er við rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) sem að vísu náði til alls Háskólans. Starfsánægja mælist hins vegar nokkru hærri en í rannsókn Brynhildar S. Björnsdóttur (2009) (79,4%) sem einnig náði til alls Háskólans en ekki liggja fyrir skýringar hér. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru í samræmi við niðurstöður annarra rannsókna þar sem kannað var samband þjónandi forystu og starfsánægju í háskólum en þær hallast greinilega í þá átt að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á starfsánægju í háskólum (Stramba, 2003; Thompson, 2002; Drury, 2004, van Tassel, 2006). Niðurstöður þessarar rannsóknar styðja ennfremur fyrri rannsóknir hér á landi þar sem mælitækið Servant Leadership Survey var notað, þ.e. að þjónandi forysta hafi jákvæð marktæk tengsl við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Af því má álykta að auka megi starfsánægju í Háskóla Íslands með því að styrkja þjónandi forystu. Séu einstakir þættir skoðaðir kemur í ljós að efling og hugrekki hafa marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju starfsmanna fræðasviðanna. Miðað við þessar niðurstöður gæti aukin áhersla á þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands haft góð áhrif á ánægju starfsfólks enda benda niðurstöður rannsóknarinnar ennfremur til þess að dágóður hluti starfsmanna (17,4%) sé óánægður í starfi. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til að kynna að ná megi enn meiri árangri með því að stjórnendur virði enn frekar getu og vilja starfsmanna til þess að leysa sjálfir mál sín eins og þeim hentar best. Ennfremur þarf fólk í áhrifastöðum að búa yfir áráðni til að taka nauðsynlegar ákvarðanir og er sérstök ástæða til að huga að því í ljósi þess að vægi hugrekkis reyndist minnst af þáttum þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands, en hafa ber einnig í huga að þátturinn hugrekki stóðst ekki áreiðanleikakröfur.

Eins og sjá má af tengslum þjónandi forystu, og þá sérstaklega eflingar, við starfsánægju starfsmanna fræðasviðanna, kemur jafningjastjórnun og sjálfstæði akademískra starfsmanna ekki í veg fyrir að þeir sem gegni stjórnunarstöðum á fræðasviðunum geti

látið verulega til sín taka sem þjónandi leiðtogar. Þá benda niðurstöður, með fyrirvara um svarhlutfall, eindregið til þess að starfsmenn fræðasviðanna kunni vel að meta viðleitni yfirmanna sinna til þess að standa vörð um eða jafnvel efla sjálfstæði starfsmanna (efling). Bendir það til þess að stjórnendur geti lagt töluvert af mörkum til starfsánægju með því að virða og annast það hjartans mál akademískra starfsmanna sem jafningjahugsun og sjálfstæði þeirra er.

Í eflingu felst m.a. að deila upplýsingum með fólki og hvetja til nýbreytni. Eins og fram kemur í grundvallarriti Roberts Greenleaf um þjónandi forystu verður árangur leiðtogans einmitt mældur í því hvaða áhrif hann hefur á samstarfsfólkið, hvort það taki framförum og hvort heilsa þess eflist og frelsi og sjálfstæði aukist (Greenleaf, 1970). Í því samhengi er rétt að hafa í huga rannsóknir sem fjallað var um hér að framan og sýndu skýr tengsl milli forystuhátta og andlegrar og líkamlegrar líðan starfsfólks (t.d. Westgaard og Winkel, 2011) sem er enn frekari hvatning til þess að forystufólk tileinki sér góða samskiptahætti og vinni þannig að betri líðan samstarfsfólks síns. Miðað við niðurstöður Lilju Þorgeirsdóttur (2007) eru mikilvægir þættir í aðferðum þjónandi leiðtoga nú þegar meðal helstu umræðuefna starfsmannasamtala við Háskóla Íslands (samskipti og markmið deildarinnar) auk þess sem slík einstaklingssamtöl veita kærkomin tækifæri til þess að meðtaka gagnrýni sem hverjum manni er nauðsynlegt að fá og nýta sér (auðmýkt), ræða við starfsmann heiðarlega (falsleysi) án þess þó að fyrri árekstrum sé leyft að hindra samskipti eða lita skoðanir yfirmanns á viðkomandi starfsmanni (fyrirgefning), sýna skilning og taka fólki á þess eigin forsendum (opnar viðtökur) (van Dierendonck, 2010).

Það vekur athygli að niðurstöður rannsóknarinnar sýni marktæk tengsl þjónandi forystu við starfsánægju þegar allir þættirnir átta eru mældir saman (heildarmæling þjónandi forystu) en aðeins þættirnir efling og hugrekki þegar tengsl einstakra þátta við starfsánægju eru mæld. Þetta er óvenjulegt þar sem fyrri rannsóknir hér á landi með sama mælitæki sýndu, auk marktækra tengsla starfsánægju við heildarmælingu þjónandi forystu, marktæk tengsl við alla þætti þjónandi forystu (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Hulda Rafnsdóttir, 2012) eða alla nema einn (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012). Miðað við þessar niðurstöður virðist mikilvægt að aðferðum þjónandi forystu sé beitt í heild. Má einnig velta því fyrir sér að starfsmenn fræðasviða Háskóla Íslands skynji eða meðtaki þessa þætti í fari stjórnenda sem spurt var um á annan hátt en starfsfólk í grunnskólum á Norðurlandi eystra, Fjórðungssjúkrahúsinu á Akureyri eða sjúkrahúsinum á suðvesturhorni landsins, sjúkraliðar eða þjónustuastarfsmenn í upplýsingafyrirtækjum.

6. Ályktun

Þjónandi forysta er hugmyndafræði um samskipti og forystu á vinnustöðum. Aðferðir þjónandi forystu felast ekki síst í gagnkvæmri virðingu og heilbrigðum og uppbyggilegum samskiptum. Rannsóknir á þjónandi forystu og áhrifum hennar hafa sýnt að hún geti verið áhrifarík leið til að koma í veg fyrir ýmis vandkvæði eins og skort á starfsánægju og vanlíðan í starfi (Parris og Peachey, 2013). Erlendar rannsóknir gefa sterklega til kynna að hættir stjórnenda hafi ekki aðeins áhrif á starfsánægju heldur einnig andlega

og líkamlega heilsu starfsfólks (Westgaard og Winkel, 2011). Þessi tengsl eru í takt við prófsteina hins þjónandi leiðtoga sem eru áhrif hans á þau sem hann þjónar, hvort þau taki framförum á ýmsa vegu, ekki síst heilsufarslega (Greenleaf, 1970). Niðurstöður rannsókna hér á landi sem erlendis hafa allar verið á þá lund að þjónandi forysta hafi marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að hættir þjónandi leiðtoga hafi sömu áhrif á starfsfólk á fræðaviðum Háskóla Íslands og er því til nokkurs vinnandi að auka veg þjónandi forystu á fræðasviðunum. Líklegt má telja að hinn lýðræðislegi grunnur þjónandi forystu, hin gagnkvæma virðing í samskiptum og á mikli samhljómur sem almennt má finna milli hugmyndafræði þjónandi forystu og grunnilda akademískra starfsmanna leiði til þess að starfsfólk fræðasviða Háskóla Íslands tæki þjónandi forystu fagnandi, enda um að ræða hugmyndakerfi um forystu með eiginleika sem eru í andstöðu við stjórnhætti sem akademískir starfsmenn vilja forðast.

Í ljósi þess að jafningjahugsun og sjálfstæði starfsmanna eru leiðarstef bæði í akademísku starfi og þjónandi forystu er e.t.v. ástæða til að velta fyrir sér útfærslu jafningjastjórnunar og hvaða kröfur jafningjastjórnun geri til einstaklinganna um samskipti formlegs yfirmanns og undirmanns og milli jafnstæðra kollega. Fram kemur hjá Mintzberg (1983) að jafningjastjórnun njóti ekki alltaf skilnings og að þær stofnanir þar sem jafningjastjórnun er viðhöfð sæti gjarnan þrýstingi um að taka upp aðra stjórnhætti, t.d. stöðlun verka eða beina umsjón yfirmanns. Tillaga höfunda er að þjónandi forysta sé ákjósanleg hugmyndafræði í háskóla enda leggi hún skýrar línur virðingar og uppbyggilegra samskipta um útfærslu jafningjastjórnunar. Í grundvallaratriðum gengur þjónandi forysta út á að leiðtoga sé þjónn starfsfólksins og „sé til gagns“ eins og Autrey (2001) orðar það og að allir séu á sinn hátt, eða eigi að vera, leiðtogar, óháð starfstitli og stöðu. Þjónandi forysta gerir ráð fyrir samvinnu með uppbyggilegum og gefandi samskiptum sem allir hagnast af og þekkjast af einlægum áhuga á öðrum, sjálfsþekkingu og skýrri sýn á hugsjón starfa (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Samkvæmt þjónandi forystu er frelsi og sjálfstæði grundvöllur góðra samskipta á vinnustað þar sem allir veita og þiggja aðstoð, hvatningu, aðhald og gagnrýni frá yfirmönnum, undirmönnum og jafnstæðum kollegum (McGee-Cooper og Trammell, 2009). Samkvæmt þjónandi forystu skiptir einfaldlega ekki máli fyrir samskiptin hver staða viðkomandi er (Greenleaf, 1972). Samskiptin einkennast alltaf af gagnkvæmri virðingu fyrir viðmælandanum, bæði sem einstaklingi og starfsmanni, samvinnu fram yfir samkeppni og viljanum til að þjóna samstarfsfólki og markmiði vinnustadarins. Mannleg samskipti eru flestum afar mikilvæg og líflegar umræður um starfið auka víðsýni og hjálpa fólki að sjá möguleika. Vissulega gagnrýna akademískir starfsmenn hvern annan og skiptast á skoðunum á „akademískum vettvangi“, t.d. ritdeilum og umræðum um umdeild mál. Slíkum skoðanaskiptum verður þó ekki jafnað til skoðanaskipta sem eiga sér stað inni á vinnustaðnum samhliða því að verkin eru unnin og þátttekendur geta byggt á til að bæta starf sitt og afurðir. Auk þess þarf að ræða margt annað en kjarnastarfsemina sjálfa og afurðir hennar, t.d. samskipti við aðrar stofnanir, vinnufyrirkomulag, skipulag starfseminnar, fundatilhögun, starfsaðstöðu o.s.frv. Í þessu samhengi vilja höfundar varpa fram þeirri spurningu hvort það sé

óhjákvæmilegur fylgifiskur jafningjastjórnunar í háskólum að formlegir „yfirmenn“ og „undirmenn“ hafi lítið af hvor öðrum að segja eða hvort jafningjastjórnun feli einmitt í sér markviss og hipurslaus samskipti allra starfsmanna sem byggja á trausti og sönnnum áhuga á hugmyndum og hagsmunum annarra. Jafnframt má velta fyrir sér hvort aukin samskipti og samvinna milli akademískra starfsmanna um rannsóknir, kennsluaðferðir og málefni tengd vinnustaðnum, geti verið akademísku starfi til framdráttar, ef sú samvinna einkennist af heilbrigðum og uppbyggilegum samskiptaháttum, gagnkvæmri virðingu, vilja til breytinga, einlægum áhuga á ólíkum skoðunum og vilja til að takast á í vináttu um þær skoðanir. Góð samskipti og góð forysta hafa mikið að segja um líðan fólks og heilsu og er ástæða til að velja þær leiðir sem rannsóknir benda til að hafi góð áhrif á andlega og líkamlega heilsu starfsfólks, þ. á m. starfsfólks fræðasviða Háskóla Íslands. Mikilvægt er að halda áfram að rannsaka þjónandi forystu. Hér á landi væri til dæmis áhugavert að gera sams konar rannsókn í öðrum háskólum meðal annars til að sjá hvort tiltölulega hátt vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands, miðað við bandarískar rannsóknir, sé einkennandi fyrir íslenska háskólamenn.

Heimildaskrá

- Alda Margrét Hauksdóttir (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Bifröst.
- Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader. How to build a creative team, develop great morale, and improve bottom-line performance*. New York: Three Rivers Press.
- Barbuto, J. E. og Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*, 31, 3, bls. 300-326.
- Beazley, H og Beggs, J. (2002). Teaching Servant-Leadership. Í L. C. Spears og M. Lawrence (ritstj.), *Focus on Leadership. Servant-Leadership for the 21st century* (bls. 53-63). New York: John Wiley & Sons.
- Birgisdóttir, B.D., Gunnarsdóttir, S. og Candi, M (2014, júní). *Leading For Creativity: An Examination of The Relationships Between Servant Leadership and Creativity. Conference paper*. Erindi flutt á ráðstefnu um alþjóðlega vörubróun í Limerick, Írlandi.
- Blanchard, K., Blanchard, S. og Zigarmi, D. (2007). *Servant Leadership*. Í K. Blanchard (ritstj.) *Leading at a higher level. Blanchard on how to be a high performing leader* (247-274). Harlow: Prentice Hall.
- Boroski, E. K. (2009). *Servant-leaders in community colleges: A phenomenological study*. Óbirt doktorsritgerð. Capella University.
- Brynhildur S. Björnsdóttir. (2009). *Vinnustaðamenning Háskóla Íslands*. Óbirt meistararitgerð: Háskóla Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Dennis, R. S. og Bocárnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 8, bls. 600 - 615.
- Dierendonck, D. v. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 4, bls. 1228-1261.
- Dierendonck, D. v. og Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 249-267.
- Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Óbirt doktorsritgerð: Regent University.
- DV (2013). „Prófessorar í HÍ í sálfræðimeðferð“, 28. október 2013. Sótt 3. desember 2014 af <http://www.dv.is/folk/2013/10/28/professorar-i-salfraedimedferd-ZW97OD/>.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior [rafræn útgáfa]. *Personnel psychology*, 57, 61-94.

- Elovainio, M. o.fl. (2012). Organisational justice and cognitive function in middle-aged employees: the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 66 (6), bls. 552-556.
- Erla Björk Sverrisdóttir (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju. Forþrífing á malitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsa á suðvesturlöndum landsins*. Óbirt meistarafrithgerð. Háskóli Íslands.
- Farling, M. L., Stone, A. G. og Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research [rafræn útgáfa]. *The Journal of Leadership Studies*, 6 (1), 49-72.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2. útgáfa). London: SAGE Publications.
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið (e.d.) „Einelti á vinustað.“ Sótt 3. desember 2014 á <http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/starfsaevin/einelti/>.
- Fjármálaráðuneytið (e.d.) *Lykiltölur um starfsmenn og stofnanir rikisins*. Sótt 29. ágúst 2014 af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/yfirlit/almenn/starfsm-stofnanir/>.
- Greenleaf, R. K. (1970/2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1978). *The Leadership Crisis. A message for College and University Faculty*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1972/2009). Institution as Servant. Í L. C. Spears (ritstj.), *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (bls. 62-103). Mahwah: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership in Education. Í L. C. Spears (ritstj.), *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (bls. 176-214). Mahwah: Paulist Press.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S., Rafferty, A. M., og Nutbeam, D. (2009). Frontline management, staffing and nurse–doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 920–927.
- Hannigan, J. B. (2008). *Leadership in higher education: An investigation of servant leadership as a predictor of college performance*. Óbirt doktorsritgerð: Capella University.
- Hrafnhildur Haraldsdóttir (2013). *Víðhorf frambaldsskólakennara til samskipta og samvinnu við nemendur og starfsfólki „Manneskja sem latur sig aðra manneskju varða.“* Óbirt meistarafrithgerð. Háskólinn á Akureyri.
- Háskóli Íslands (e.d. e). *Fræðasvið*. Sótt 29. ágúst 2014 af <http://www.hi.is/raedasvid/raedasvid>.
- Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kivimäki, M. o.fl. (2013). Associations of job strain and lifestyle risk factors with risk of coronary artery disease: a meta-analysis of individual participant data. *Canadian Medical Association Journal*, 185 (9), bls. 763-769.
- Kofman, F. og Senge, P. (1995). Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations. Í S. Chawla og J. Renesch (ritstj.), *Learning Organizations* (15-43). New York: Productivity Press.
- Laub, J. (2010). The Servant Organization. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstj.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. (bls. 105-117). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao H. og Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multi-dimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lilja Þorgeirsdóttir. (2007). *Starfsumbverfi Háskóla Íslands 2006: Helstu styrkleikar og veikleikar*. Óbirt meistarafrithgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- McGee-Cooper, A. og Trammell, D. (2009). Accountability as Covenant: The Taproot of Servant Leadership. *Ann McGee-Cooper and Associates, Inc.* Sótt 29. ágúst 2014 af <http://amca.com/amca/wp-content/uploads/Accountability-as-Covenant.pdf>.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson, L.L.M. og Thorerell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, bls. 803-811.
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J. og Kivimäki, M. (2009). Managerial

- leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF study. *Occupational and Environmental Medicine*, 66, bls. 51-55.
- Page, D., og Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. Í S. Adjibolosoo (ritstj.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Parris, D. L., og Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory and organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Patterson, K. (2003, ágúst). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.
- Patterson, K. (2010). *Servant Leadership and Love*. Í D. v. Dierendonck og K. Patterson (ritst.) *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (67-76). Palgrave Macmillan: Basingstoke.
- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Ríkisendurskoðun (2005, apríl). *Háskóli Íslands – Stjórnsýsluúttekt*. Sótt 29. ágúst 2014 af <http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/haskolinn.pdf>.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. og Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behavior in Organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 2, bls. 402-424.
- SFR (2014). *Stofnun ársins 2014 Sérblað*.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði við Háskóla Íslands, Reykjavík.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta. *Gliman* 8, bls. 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmál & stjórnsýsla* 9 (2), bls. 415-438.
- Sipe, J. W. og Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*. Mahwah: Paulist Press.
- Sousa, M. C. d. og Dierendonck, D. v. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations [rafræn útgáfa]. *On the Horizon*, 18 (3), (230-239).
- Spears, L. C. (1998). *Introduction*. Í L. C. Spears (ritstj.), *The Power of Servant Leadership* (bls. 1-15). San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- Spears, L. C. (2010). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstj.), *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. (bls. 11-24). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- Stansfeld, S.A. o.fl. (2013). Work Characteristics and Personal Social Support as Determinants of Subjective Well-Being. *PLOS ONE*, 8 (11), bls. 1-8.
- Steingerður Kristjánsdóttir (2013). „*Að vera leiðtogi er að vera mannlegur*.“ *Víðhorf stjórnenda hjá ÍTR til forystu*. Óbirt meistarafræðing. Háskóli Íslands.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus [rafræn útgáfa]. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Stramba (2003). Servant Leadership Practices [rafræn útgáfa]. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Tassel, M. v. (2006). *Called to Serve: Servant-leadership Perceptions at a Franciscan-Sponsored University Correlated with Job Satisfaction*. Óbirt doktorsritgerð: Capella University.
- Thompson, R. S. (2002). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college*. Óbirt doktorsritgerð. Indiana State University.
- Wanous, J. P. og Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability. A replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4, 361-375.
- West, G. R. B. og Bocárnea, M (2008). *Servant Leadership and Organizational Outcomes: Relationships in United States and Filipino Higher Education Settings*. Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

- Westgaard, R. H. og Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42, bls. 261-296.
- Wong, P. T. P. og Page, D. (2003, október). *Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile*. Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandif forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.
- Þóra Ákadóttir (2012) *Nurse assistants' well-being at work - is there a link to nurse leadership?* Óbirt meistararitgerð. Nordic School of Public Health, Gautaborg.
- Þóra Hjörleifsdóttir (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju*. Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Akureyri.

