

Ráðstefnurit 2013



Þjónandi forysta
Servant leadership



Þjónandi forysta, menntun, sköpun og samfélag. Ráðstefna í Listasafni Reykjavíkur, Hafnarhúsinu, 14. júní 2013

.....
Erlendir og innlendir sérfræðingar ræða um nýjar leiðir til að efla samstöðu og árangur á vinnustöðum og í samfélaginu.

Fundarstjóri: Jón Pálsson

Dagskrá

- 8:30 Ráðstefnan sett
Sigrún Gunnarsdóttir
Dr. Margaret Wheatley
Leadership in Turbulent Times: From Hero to Host
- 10:15 Stutt hlé og kaffi
- 10:45 **Una Steinsdóttir**, framkvæmdastjóri viðskiptabankasviðs Íslandsbanka
Þjónandi forysta í Íslandsbanka
Aðalbjörg Stefania Helgadóttir, skólahjúkrunarfræðingur og höfundur
Samskiptaboðordanna Samskiptaboðord þjónandi leiðtoga
Dr. Tómas Guðbjartsson, prófessor og hjarta- og lungnaskurðlæknir Landspítala
Menntun og rannsóknir ungs fólks - forsenda nýrrar þekkingar
- 11:45 Hádegisverður og samtal í hópum
- 13:15 **Dr. Carolyn Crippen**
Seven Pillars of Servant Leadership: An Action Plan
- 14:30 **Dr. Sigrún Gunnarsdóttir**, dósent við Háskóla Íslands
Rannsóknarverkefni hér á landi og samstarf við aðrar þjóðir
Hulda Rafnsdóttir, hjúkrunarfræðingur og gæðastjóri á Sjúkrahúsinu á Akureyri
Árangursrík stjórnun og forysta innan heilbrigðisþjónustunnar
Þóra Hjörleifsdóttir, deildarstjóri við Síðuskóla Akureyri
Stjórna skólastjórar, í grunnskólum á Norðurlandi eystra, skólum sínum í anda þjónandi forystu?
- 15:10 Stutt hlé, vatn og hreyfing í boði Halldóru Björnsdóttur
Charlotte Böving, leikkona og leikstjóri
Þjónandi forysta í leikhúsinu
Jón Gnarr, borgarstjóri
Kjötiðnaðarmaður, leigubílstjóri, leikari, borgarstjóri
- 16:00 Ráðstefnulok

Ráðstefna um þjónandi forystu í Listasafni Reykjavíkur, Hafnarhúsinu 14. júní 2013.
Um er að ræða fjórðu ráðstefnuna á vegum Þekkingarseturs um þjónandi forystu (thjonandiforysta.is). Yfirskrift ráðstefnunnar er Þjónandi forysta, menntun, sköpun og samfélag. Aðalfyrirlesarar: Dr. Margaret Wheatley og Dr. Carolyn Crippen.

Undirbúningshópur ráðstefnu: Erna Reynisdóttir, Heiðar Ingi Svansson, Gunnbjörg Óladóttir, Kristín Sophusdóttir, Jón Pálsson, Lena Rós Matthíasdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Sigrún Þorgeirsdóttir.

Umsjón með útgáfu ráðstefnurits: Sigrún Gunnarsdóttir

Samstarfsaðilar 2013: Íslandsbanki, Samtök atvinnulífsins, Brim ehf, Reykjavíkurborg





Pekkingarsetur um þjónandi forystu

Pekkingarsetur um þjónandi forystu starfar samkvæmt samningi við Greenleaf Center for Servant Leadership í Bandaríkjunum (greenleaf.org). Um er að ræða samstarfssamning til að kynna þjónandi forystu í gegnum formlegt starf þekkingarsetursins (Greenleaf Center Iceland). Samningurinn felur meðal annars í sér aðgang að efni sem gefið er út á vegum bandaríska setursins sem og samstarf um ráðstefnur, námskeið og þekkingarþróun um þjónandi forystu. Aðrar miðstöðvar sem starfa samkvæmt slíkum samningum eru í Hollandi, Bretlandi og Singapore.

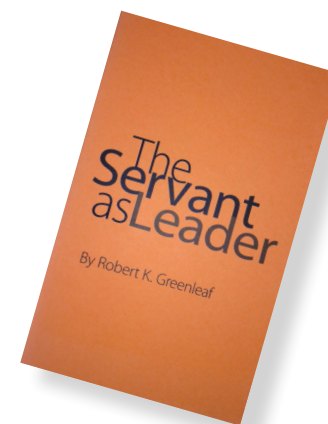
Pekkingarsetur um þjónandi forystu er rekið af áhugamannafélagi og er tilgangurinn að kynna hugmyndafræði þjónandi forystu og stuðla að framgangi hennar í íslensku samfélagi. Þekkingarsetrið er leitt af framkvæmdateymi í samstarfi við fjölmennt bakland með fulltrúum víða að úr samfélaginu. Þekkingarsetrið nýtur stuðnings fyrirtækja og stofnana hér á landi og er í samstarfi við aðila í Háskóla Íslands og í Háskólanum á Akureyri varðandi rannsóknir og kennslu. Fyrsta ráðstefnan um þjónandi forystu hér á landi var haldin 20. júní 2008 og síðan hafa verið haldnar fjölsóttar ráðstefnur, málþing og kynningarfundir. Auk þess eru boðin námskeið fyrir vinnustaði og hópa auk persónulegrar ráðgjafar.

Þjónandi forysta (e. servant leadership) er ný sýn á samskipti, stjórnun og forystu sem byggir á lýðræði og fornum gildum. Hugmyndin felur í sér mannúð og siðgæði sem birtist í umhyggju og ábyrgð gagnvart hagsmunum og velferð annarra framar eigin völdum og vegsauka. Rannsóknir um þjónandi forystu fer fjölgandi og sýna að fyrirtæki og stofnanir sem byggja starf sitt á hugmyndafræðinni ná mjög góðum árangri í starfsmannamálum og rekstri. Hér á landi hafa verið unnin rannsóknarverkefni í samvinnu við íslensku háskólana og í samstarfi við Erasmus háskólann í Hollandi og háskóla í Danmörku og Svíþjóð. Greinum um hugmyndafræði og hagnýtingu þjónandi forystu fjölgar og eru íslenskar rannsóknarskýrslur aðgengilegar á thjonandiforysta.is

Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970, *The Servant as Leader*, sem er álitid grundvallarrit um stjórnun og forystu. Ritið hefur verið gefið út í hundruðum þúsunda eintaka og þýtt á mörg tungumál. Greenleaf lýsir hugmyndum sínum svo í hnotskurn:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Það byrjar með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna, að þjóna fyrst. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða. ... Munurinn felst í því að þjónninn leitast við að mæta helstu þörfum þeirra sem hann þjónar. Besti prófsteinninn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri vöðva, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? Og jafnframt, munu þau sem minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, ekki verða fyrir meira ójafnræði? (Greenleaf 1970 / 2008, bls. 15).

Hvati Greenleaf til að setja fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu árið 1970 var leiðtogakreppa þess tíma í Bandaríkjunum. Greenleaf leit svo á að úrbæturnar fælust í því að fleiri einstaklingar taki að sér hlutverk þjónsins, sýni samferðafólki umhyggju og hafi frelsi, gildismat og hagsmuni þeirra í öndvegi. Miðstöðar um þjónandi forystu í nafni Robert K. Greenleaf starfa víða um heim, sjá www.greenleaf.org.





NÚMER

Þjónandi forysta, menntun, sköpun og samfélag.
Ráðstefna í Listasafni Reykjavíkur,
Hafnarhúsinu, 14. júní 2013

Kl. 11:45 til 13:15. Samtal í hópum.

Númer hér fyrir ofan vísar til hóps viðkomandi

Tillögur að spurningum fyrir samtal í hópunum:

1. Hver eru að mati hópsins mikilvægustu hlutverk eða einkenni í fari þjónandi leiðtoga?
2. Hvernig má nota aðferðir þjónandi forystu til að bæta samskipti?
3. Hvaða aðferðir eru gagnlegar til að færa sig nær hlutverki þjóns í stað hlutverks ofurhetju (frá hetjudáð til hógværðar – *from hero to host*)?



Dr. Margaret (Meg) Wheatley

Leadership in Turbulent Times: From Hero to Host

How do leaders deal with the new reality of constant challenges and frequent crises while not losing direction, focus or enthusiasm? How do they lead in a way that inspires people to contribute, to act responsively and intelligently, to maintain motivation and good relationships? How do they persevere? Dr. Wheatley has been working for several years with leaders dealing with disruptions and crises on several continents. From those experiences, she notes that leaders only create more problems when they act as heroes, when they hold power close and fail to engage others in decision-making and planning. In fact, their attempts to deal with chaos through command and control approaches only create more chaos. To create personal and organizational responsiveness, to solve complex problems quickly and to create resiliency requires leaders to assume a new role, that of host, not hero. A leader-as-host establishes the conditions for staff to think well together, to resolve complex problems, to learn from experience and thus develop the capacity to respond intelligently and effectively in an environment of continuous change and frequent crises.

Key topics:

1. The powerful dynamics of this time that influence leadership
2. In times of difficulty and stress, what leadership brings out the best in people?
3. What do we believe about people? Are we inherently selfish or altruistic, greedy or generous, dull or creative?
4. What's happening to our relationships as we deal with exhaustion, distraction and anxiety?
5. If we continue with our current behaviors, will we be able to persevere over the long-term?

Process:

The session will be a combination of lecture and small group conversations where participants will explore their own leadership experiences and come to their own conclusions.

Margaret Wheatley earned her doctorate in Organizational Behavior from Harvard University, and a masters in Media Ecology from New York University. She also studied at University College London, U.K. She has been a global citizen since her youth, serving in the Peace Corps in Korea in the 1960s, and has taught, consulted or served in an advisory capacity on all continents (except Antarctica). She began her career as a public school teacher, and also has been a professor in two graduate management programs (Brigham Young University and Cambridge College Massachusetts). She is co-founder and President emerita of The Berkana Institute, founded in 1991. Berkana has been a leader in experimenting with new organizational forms based on a coherent theory of how living systems adapt and change. Berkana has worked in partnership with a rich diversity of people around the world who strengthen their communities by working with the wisdom and wealth already present in their people, traditions and environment. Margaret Wheatley writes, teaches and speaks about how we can organize and accomplish our work in chaotic times, sustain our relationships, and willingly step forward to serve. She has written several best-selling books. Her new book, published October 2012, is *So Far From Home: Lost and Found in Our Brave New World*. This book first explains how this global culture emerged, a brave new world destructive of our good work, opposite to what we intended to create. It calls on us to claim a new role for ourselves -- "warriors for the human spirit" and then provides practices and commentary for how to do our work drawing on our best human capacities to serve in this dark time. Since 1973, Meg has worked with an unusually broad variety of organizations: Her clients and audiences range from the head of the U.S. Army to twelve-year-old Girl Scouts, from CEOs and government ministers to small town ministers, from large universities to rural aboriginal villages.

www.margaretwheatley.com



Dr. Carolyn Crippen

Seven Pillars of Servant Leadership: An Action Plan

The goal of the philosophy of servant leadership (Greenleaf, 1970) is the creation of caring, inclusive, respectful communities? How is this accomplished? Are there specific qualities or competencies needed to build a foundation that nourishes servant-leaders? How will these qualities transfer to all types of environments and institutions? How can people personally monitor their professional growth, strength, and development as servant-leaders while facilitating the philosophy within their organizations? Dr. Crippen has been involved over 30 years in responding to these questions locally, nationally, and internationally. Her research and experiences validates the importance of aspiring servant-leaders to know themselves first, through ongoing and consistent self-reflection; second, by listening to feedback and engaging in conversation with colleagues; and finally, by investing in others through the development of relationships. It is important that we treat all people as valuable, capable, and responsible. Servant-leaders know the stabilizing effects of integrity, humility, and trust in organizations. By putting the needs of others first, while supporting diversity and creating a sense of belonging, organizations are able to negotiate conflicts and build strong collaborative teams. Together, we shall use the Seven Pillars of Servant Leadership (Sipe & Frick,

2009) to frame an action plan for the implementation of the servant leadership philosophy into our lives and organizations. These working pillars are weight-bearing units that can be seen, touched and measured. Without pillars, the superstructure (servant leadership) would collapse (p. 7).

Critical Actions:

- Make insightful, ethical, & principle-centered decisions.
- Help others meet their highest priority development needs.
- Listen earnestly & speak effectively.
- Strengthen relationships, supports diversity, & create a sense of belonging.
- Imagine possibilities, anticipate the future, & proceed with clarity of purpose.
- Think and act strategically, lead change effectively, & balance the whole with the sum of its parts.
- Worthy of respect, inspire trust & confidence, & establish quality standards for performance.

Dr. Carolyn Crippen is Associate Professor of Leadership Studies, Faculty of Education, University of Victoria, British Columbia, Canada. She is the former Assistant Dean of Education at the University of Manitoba. Academic Degrees: BA (Interdisciplinary-Carleton); MEd (Special Education-Ottawa); PhD (Educational Leadership, Higher Education-North Dakota). Her research areas include servant leadership, teacher education, healthy learning communities and senior administration. Carolyn spoke at the Greenleaf LIFE Conference in LA (2009) and has been involved with servant leadership since 1980 and is a long-time member of the Greenleaf Center. She has published extensively and has presented papers at the Universities of Oxford, Iceland, Penn State, and Nebraska. Carolyn has been a classroom teacher, special education resource, vice-principal, principal, curriculum consultant, and superintendent of schools. She has taught or administered all grades from Kindergarten to Doctoral level. Carolyn works collaboratively with public, private and non-profit organizations and is particularly focused on the creation of caring, effective, inclusive, learning communities. Carolyn has designed and presently teaches two graduate level courses on servant-leadership.

<http://www.uvic.ca/education/psychology/facultyandstaff/home/crippen.php>



Una Steinsdóttir

Una Steinsdóttir hefur verið framkvæmdastjóri Viðskiptabankasviðs Íslandsbanka frá október 2008. Viðskiptabankasvið Íslandsbanka nær yfir öll útibú bankans, þjónustuver, Ergo fjármögnunarþjónustu og Kreditkort. Una hóf störf hjá Íslandsbanka 1991, sem sérfræðingur í alþjóðadeild, og hefur viðtæka reynslu af áralöngu starfi sínu hjá bankanum, m.a. við lána- og þjónustustjórnun. Una var útibússtjóri útibúsins í Keflavík frá 1999 til 2007 þegar hún tók við stjórn útibúasviðs bankans. Hún hefur Cand.Oecon.-gráðu í viðskiptafræði frá Háskóla Íslands og hefur starfað í 22 ár hjá Íslandsbanka og forverum hans. Una, er gift Reyni Valbergssyni, framkvæmdastjóra fjármála hjá Öryggismiðstöðinni og eiga þau tvær dætur.

Þjónandi forysta í Íslandsbanka

Una mun fjalla um kynni sín af þjónandi forystu og hvernig hún hefur nýtt hugmyndafræðina í starfi sínu. Una tók við starfi framkvæmdastjóra Viðskiptabankasviðs Íslandsbanka árið 2007. Við bankahrunið þurfti hún að hugsa vel hvernig hún myndi takast á við gerbreytt landslag á íslenskum bankamarkaði og endurhugsa hvernig hún ætlaði að stýra sviðinu gegn um erfiða tíma. Stuttu eftir hrun kynntist hún kenningum Greenleafs um þjónandi forystu. Til að ná árangri í þjónustufyrirtæki sem Íslandsbanki er og að takast á við þá miklu áskorun að byggja upp traust, yrði að sýna bæði í orði og verki að þjónusta væri aðalatriðið og þarfir viðskiptavinarins væru ávallt settar í fyrsta sætið.

Í stefnumótun bankans árið 2009 var ákveðið að framtíðarsýn yrði „Númer eitt í þjónustu“. Þessi framtíðarsýn á rætur í þeirri menningu sem einkennir bankann og stjórnendur og á einnig mikla samleið með markmiðum þjónandi forystu. En þetta er mikil áskorun og aðgreining á fjármálamarkaði er almennt erfið. Það sem gert er vel í dag, þurfum við að gera betur á morgun. Í fyrirlestri Unu mun hún segja frá reynslu sinni og kynnum af þjónandi forystu og hvernig Íslandsbanki fór af stað í stefnumótun sína, þar sem starfsfólkið sjálft, sem og viðskiptavinir mótuðu stefnuna, sem Íslandsbanki hefur byggt á í uppbyggingastarfi sínu frá hruni.



Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir

Samskiptaboðorð þjónandi leiðtoga

Að tilheyra öðrum og eiga hlutdeild í vellíðan og velgengni annarra, er veigamikill þáttur í því að vera manneskja. Tengslin sem við myndum við forráðamenn okkar leggja grunninn að færni til tengslamyndunar síðar meir og sá samskiptaháttur sem lærist í uppeldi gefur forspárgildi um þann samskiptahátt sem viðkomandi temur sér. Það er mikilvægt að vera meðvitaður um það, vegna þess að sjálf, sjálfsvitund og sjálfsmynd mótaski í æsku og á, ef allt er eins og best verður á kosið, að gera viðkomandi fært að bera ábyrgð á eigin tilfinningum, hugsun og hegðun á fullorðinsárum. Hvert sem við förum og hvað sem við gerum er það vegna samskipta sem við náum markmiðum og komumst á áfangastað. Góðan árangur stofnana og uppbyggileg tengsl má rekja til eflandi samskipta. Með samskiptum er mögulegt að auka þekkingu, innsæi og skilning, koma á tengslum, rækta góð tengsl og byggja upp brotin tengsl. Samskipti auka skilning milli einstaklinga sem saman finna lausnir á flóknum verkefnum og uppgötva áhugaverða möguleika.

Eflandi samskipti sem byggja á Samskiptaboðorðunum; horfa, heilsa, hlusta, hljóma, hrósa og hjálpa, gera kleift að skapa samfélag þar sem allir eru merkilegir; skapa samfélag virðingar, umhyggju, trúnaðar, einlægni og hluttekningar. Skapa þjónandi for-

.....

ystu. Þjónandi leiðtogi hefur einlægan áhuga á högum samstarfsfólks og býr yfir framtíðarsýn, auðmýkt og sjálfsþekkingu sem hann grundvallar á lönguninni til að þjóna og með einbeittri hlustun á sjálfan sig og samferðafólk sitt. Auk þess býr hann yfir hæfileikanum til að setja sig í spor annarra og komast að sameiginlegri niðurstöðu. Samskiptaboðorðin eru mikilvæg fyrir þjónandi leiðtoga, því tileinkun þeirra gerir kleift að draga fram styrkleika samferðafólks sem blómstrar í lífi og starfi.

Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir er hjúkrunarfræðingur og höfundur Samskiptaboðorðanna sem hún gaf út í mars 2012. Hún starfar við Heilsugæsluna í Glæsibæ sem skólahjúkrunarfræðingur Langholtsskóla og stundar jafnframt MSc nám í hjúkrunarstjórnun með áherslu á þjónandi forystu. Vorið 2013 tók hún við starfi formanns sóknarnefndar Laugarneskirkju. Aðalbjörg er gift Heiðari Inga Svanssyni framkvæmdastjóra IÐNÚ bókaútgáfu, á fimm börn sem eru fædd á árunum 1992-2001 og eina fósturdóttur sem er fædd árið 1986.



Tómas Guðbjartsson

Sú þekking sem rannsóknir skapa stuðlar að auknum áhuga og betri þjónustu, sem nýtist í meðferð sjúklinga. Rannsóknir við skurðeildina eru oftast ólaunadar, unnar á kvöldin og um helgar samhliða erilsömu starfi. Því er mikilvægt að leiðbeinandi sé hvetjandi og að nemunum sé veitt ábyrgð í takt við getu og reynslu. Þetta er meðal annars gert með því að setja þau sem fyrstu höfunda á vísindagreinar sem þau skrifa og gefa þeim kost á að kynna niðurstöður sínar á þingum hér heima og erlendis. Gott samstarf innan rannsóknarhópsins er einnig lykilatriði og leiðbeinandinn verður að vera aðgengilegur án þess að vera of áberandi. Með þessu móti er nemunum „lyft upp“ og þeir öðlast dýrmæta reynslu sem mun nýtast þeim í starfi síðar meir.

Tómas Guðbjartsson er hjarta- og lungnaskurðlæknir og yfirlæknir á Landspítala jafnframt því að vera prófessor í skurðlæknisfræði við Háskóla Íslands. Tómas lauk læknanámi við HÍ 1991 og doktorsprófi við sömu deild 2005. Að loknu sérnámi í almennum skurðlækningum í Svíþjóð tók við sérnám í hjarta- og lungnaskurðlækningum við háskólasjúkrahúsið í Lundi. Hann stundaði einnig framhaldsnám og rannsóknir við Brigham Womens' Harvard sjúkrahúsið í Boston en sneri að því loknu aftur til Svíþjóðar. Frá árinu 2005 hefur Tómas starfað sem sérfræðingur í hjarta- og lungnaskurðlækningum við Landspítala. Hann var skipaður prófessor við læknadeild árið 2008 þar sem hann hefur yfirumsjón með kennslu og rannsóknum í skurðlæknisfræði.

Menntun og rannsóknir ungs fólks - forsenda nýrrar þekkingar

Ný þekking er forsenda framfara í læknisfræði og rannsóknir eru órjúfanlegur hluti læknisstarfsins. Það er engin tilviljun að frægustu sjúkrahús erlendis eru undantekningarlaust í beinum tengslum við virta háskóla sem halda úti öflugum rannsóknum. Þessi samvinna laðar að hæfa vísindamenn og nema og leiðir til nýrra uppgötvana sem skilar sér í bættri þjónustu við sjúklinga. Á Íslandi gilda sömu lögmál. Landspítali er í nánu samstarfi við læknadeild Háskóla Íslands sem útskrifar árlega í kringum 48 nýja læknaandídata. Að loknu kandiðatsári hefja flestir þessara ungu lækna sérfræðinám við Landspítala, oftast í 1-3 ár áður en þeir halda utan í frekara sérnám.

Á skurðeild Landspítala er leitast við að vekja áhuga sem flestra læknanema á skurðlæknisfræði. Einnig er reynt að undirbúa sem best þá sérnámslækna sem ætla að leggja fyrir sig skurðlækningar. Undirbúningurinn er margvættur og snýr ekki einungis að þjálfun í klínískri færni og lestri fræðibóka, heldur er einnig tekist á við siðfræðileg álitamál sem tengjast starfi skurðlækna. Einnig er lögð mikil áhersla á að nemarnir stundi rannsóknir. Þær rækta hjá þeim forvitni og efla gagnrýna hugsun. Þannig verða þeir betur í stakk búnir til að takast á við erfitt sérnám og krefjandi starf síðar meir.



Sigrún Gunnarsdóttir

Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi

Rannsóknarskýrsla Alþingis (2010) gefur sterkar vísbendingar um að siðferði, trausti og fagmennsku sé ábótavant almennt á vinnustöðum hér á landi. Kannanir sýna að víða telur starfsfólk sig njóta lítils stuðnings í starfi og hefur einkenni um þreytu vegna starfa sinna. Jafnframt hefur verið sýnt fram á að virkni starfsfólks á vinnustöðum hér á landi sé ábótavant og að efla þurfi árangur starfa í samfélaginu. Rannsóknir á vinnustöðum sýna hversu mikil áhrif viðhorf og aðferðir stjórnenda hafa. Samskipti starfsfólks við næsta yfirmann hafa sterk áhrif á starfsgetu og líðan fólks í vinnu.

Rannsóknnum um gildi þjónandi forystu fer fjölgandi og hér á landi hafa verið gerðar nokkrar rannsóknir um viðhorf og aðferðir þjónandi leiðtoga, einkum í tengslum við líðan starfsfólks í vinnu, árangur starfa og gæði þjónustunnar sem veitt er. Rannsóknirnar ná til starfsfólks á ýmsum vinnustöðum bæði á opinberum vettvangi, á markaði og í félagasamtökum. Margar rannsóknanna sem hér um ræðir eru unnar í samstarfi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu og í samvinnu við Dr. Dirk van Dierendonck við Erasmusháskólann í Hollandi. Alls eru íslenskir þátttakendur í þessu rannsóknar-samstarfi orðnir um 2000 og unnið er að samanburði rannsóknarniðurstaðna hér og í öðrum löndum.

Almenn niðurstaða íslenskra rannsókna um þjónandi forystu sýnir að eflandi samskipti starfsmanns við næsta yfirmann og auðmýkt stjórnandans hefur marktæk jákvæð áhrif á starfsánægju og starfsgetu þátttakenda. Niðurstöðurnar benda til þess að samskipti við næsta yfirmann sem fela í sér virka hlustun, stuðning, tækifæri til að njóta sín í starfi og að hafa áhrif á eigin verkefni, tengjast góðri líðan starfsmanna og efla getu þeirra til að vinna gott starf. Þessar niðurstöður gefa sterkar vísbendingar um að viðhorf og aðferðir þjónandi forystu sé árangursrík leið til að tryggja betri árangur fyrirtækja og stofnana og eigi ríkt erindi hér á landi.

Þrátt fyrir að fræðimenn og rannsakendur sýni endurtekið fram á gildi góðra stjórnunarháttá fyrir árangur og velferð starfsfólks er margt sem bendir til þess að nokkuð sé í land með að sú þekking sé hagnýtt á vinnustöðum, jafnt hér á landi sem annars staðar. Mikilvægt er að halda áfram að varpa ljósi á og efla skilning okkar á því hvaða þættir hafa góð áhrif á líðan fólks í starfi og árangur starfa. Með auknum skilningi, umræðu og viðeigandi aðgerðum má efla það sem vermdar heilsu starfsfólks, stuðlar að lífsgæðum þess, eflir árangur starfa, eykur framleiðni og hagkvæman rekstur. Aukin þekking um gildi þjónandi forystu felur í sér dýrmætt tækifæri fyrir íslenska vinnustaði og uppbyggingu samfélagsins.

Sigrún Gunnarsdóttir er dósent við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og í framkvæmdateymi Þekkingarseturs um þjónandi forsystu. Sigrún lauk doktorsprófi frá London School of Hygiene and Tropical Medicine með áherslu á lýðheilsu, starfsmannamál og stjórnun. Sigrún var deildarstjóri á heilsugæslustöðinni á Seltjarnarnesi, síðar verkefnisstjóri heilsueflingar hjá heilbrigðisráðuneyti og landlækni og vann síðan á Landspítala sem gæðastjóri, deildarstjóri á starfsmannaskrifstofu og ráðgjafi stjórnenda í hjúkrun. Sigrún hefur verið í forystu Félags hjúkrunarfræðinga og Félags um lýðheilsu og hefur frá árinu 2003 starfað sem ráðgjafi hjá mannauðsskrifstofu Alþjóðaheilbrigðismálastofnunarinnar í Kaupmannahöfn.



Þóra Hjörleifsdóttir

Stjórna skólastjórar, í grunnskólum á Norðurlandi eystra, skólum sínum í anda þjónandi forystu?

Miklar breytingar hafa orðið á störfum skólastjóra hérlandis síðustu ár. Ég hef unnið innan íslenska grunnskólakerfisins undanfarna áratugi og upplifað þessar breytingar á eigin skinni. Miklar og fjölbreyttar kröfur eru gerðar til skólastjóra af öllum aðilum innan skólasamfélagsins og hann þarf að vera mörgum kostum búinn til að sinna starfinu svo vel sé. Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem gengur út á að leiðtoginn sé þjónn samstarfsfólks síns, sé hvetjandi, styðjandi og efli það til að verða sjálf þjónandi leiðtogar. Hinn þjónandi leiðtogi spyr spurninga á við: „Hvers þarfnast fólk? Hvernig get ég og stofnun mín komið til móts við þarfir þess?“ Þannig leitast hann ætíð við að greina og mæta þörfum annarra til að stofnunin eða fyrirtækið nái sem bestum árangri.

Markmið rannsóknarinnar var að varpa ljósi á hvort grunnskólastjórar beiti þjónandi forystustíl við stjórnun og hvort tengsl séu við starfsánægju starfsfólks skólanna. Helstu niðurstöður voru að vel má greina þjónandi forystu í stjórnun skólastjóra og koma þættirnir ráðsmennska og ábyrgð sterkast fram. Skólastjórar mega hins vegar sýna meira

.....

hugrekki að mati þátttakenda. Starfsánægja mældist mjög mikil meðal þátttakenda eða 95% og sterk, marktæk tengsl komu fram á milli þjónandi forystu stjórnenda og starfsánægju starfsfólks. Allir undirþættir þjónandi forystu sýndu marktæka fylgni við starfsánægju nema þátturinn hugrekki. Út frá niðurstöðum rannsóknarinnar má álykta að stjórnun skólastjóra á Norðurlandi eystra beri sterk einkenni þjónandi forystustíls sem stuðlar að vellíðan og árangri allra í skólasamfélaginu.

Þóra Hjörleifsdóttir er Eyfirðingur í húð og hár. Er stúdent frá MA 1979, B.ed. próf frá KHÍ 1987, Diplómuþróf í uppeldis- og menntunarfræðum frá HA 2006 og M.ed. í uppeldis- og menntunarfræðum með áherslu á stjórnun frá HA 2012. Ég hef starfað sem íslensku- og dönskukennari á unglingastigi í Reykjavík og á Akureyri í rúm tuttugu ár. Árið 2005 leysti ég skólastjóra Hlíðarskóla á Akureyri af í eitt ár og var aðstoðarskólastjóri við sama skóla til ársins 2009. Hóf störf sem deildarstjóri við Síðuskóla Akureyri haustið 2012



Hulda Rafnsdóttir

Árangursrík stjórnun og forysta innan heilbrigðisþjónustunnar

Hér á landi í samstarfi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu hafa verið gerðar fjórar meginlegar meistararannsóknir um þjónandi forystu á mismunandi vinnustöðum í heilbrigðisþjónustunni. Í öllum rannsóknunum er varpað ljósi á viðhorf starfsfólks til einkenna þjónandi forystu meðal stjórnenda ásamt því að skoðuð eru möguleg tengsl þjónandi forystu og starfsánægju og einkenna um kulnun í nokkrum tilvikum ásamt starfstengdra þátta og gæða þjónustu.

Alda Margrét Hauksdóttir (2009) gaf tóninn með sinni fyrstu rannsókn meðal 65 lífeindafræðinga þar sem Servant Leadership Survey - SLS-mælikvarðinn var þýddur, staðfærður og prófaður og reyndist hann bæði áreiðanlegur og réttmætur í íslenskrí þýðingu. Rannsóknin sýndi jafnframt að lykilþátturinn efling hafði mestu fylgni við starfsánægju og starfsánægja var í heild góð. Íslenska útgáfa SLS mælitækisins var notuð í annað sinn í meistararannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) meðal 146 starfsmanna á hjúkrunarsviði á sjúkrahúsum á suðvesturhluta landsins. Í rannsókninni kom fram að þjónandi forysta mældist há og hæst hjá hjúkrunarfræðingum. Lykil-

þátturinn efling hafði mestu fylgnina við starfsánægju. Starfsánægja mældist mikil og komst rannsakandinn að þeirri niðurstöðu að þjónandi forysta er veigamikill þáttur í því að stuðla að aukinni starfsánægju og betri árangri í starfi.

Niðurstöður fyrrgreindra rannsókna samræmast niðurstöðum rannsóknar Þóru Áka-dóttur (2012) meðal 588 sjúkraliða hér á landi um tengsl þjónandi forystu við starfs-ánægju, einkum gildi eflingar fyrir vellíðan í starfi og til að draga úr einkennum kulnunar í starfi. Síðasta rannsóknin í þessari umfjöllun er rannsókn Huldu Rafnsdóttur (2012) meðal 149 starfsmanna á hjúkrunarsviði á Sjúkrahúsinu á Akureyri. Í rannsókninni var kannað hver afstaða hjúkrunarstarfsfólks væri til starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu og hvort möguleg tengsl væru milli allra þessara þátta. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa vísbendingar um að þjónandi forysta er til staðar að nokkru leyti á hjúkrunarsviðum FSA og starfsfólk er almennt ánægt í vinnunni. Niðurstöður ofangreindra rannsókna styðja niðurstöður fyrri rannsókna um að þjónandi forysta eflir stuðning við starfsfólk, sameiginlega ákvarðanatöku, gott vinnuumhverfi og upplýsingaflæði, sem síðan auki starfsánægju og hæfni starfsfólks til að stuðla að gæðum og öryggi í heilbrigðisþjónustunni.

Hulda Rafnsdóttir er hjúkrunarfræðingur og gæðastjóri á Sjúkrahúsinu á Akureyri. Hún lauk meistaraprófi í heilbrigðisvísindum með áherslu á stjórnun í heilbrigðisþjónustu við Háskólann á Akureyri árið 2012 og prófi í mannauðsstjórnun hjá Endurmenntun HÍ árið 2008. Hulda hefur um árabil starfað við hjúkrun, fjölmörg verkefni og fræðslu- og gæðamál á sjúkrahúsinu á Akureyri. Hulda var deildarstjóri á slysa- og bráðamóttöku og verkefnastjóri neyðarmóttöku Sjúkrahússins. Í dag situr Hulda í gæðaráði, atvikanefnd og siðanefnd sjúkrahússins. Hulda vann meistararannsókn sína um þjónandi forystu í samstarfi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu.



Charlotte Bøving

Þjónandi forysta í leikhúsinu

Charlotte mun fjalla um þjónandi forystu innan leikhússins. Fókussinn er á svo kallað devised leikhús þar sem leikhópurinn skapar saman leiksýninguna út frá ákveðnu þema. Devised aðferð kallar á meiri þátttöku og rannsókn á viðfangsefninu heldur en við venjulega leikhúsuppsetningu. Markmiðið með ferlinu er að gera frábæra leiksýningu en um leið að auka meðvitund og þroska þátttakenda og samferðafólks.

Fyrsta reynsla Charlotte af stjórnun var í hefðbundnu leikhúsi sem grundvallaðist á stéttaskiptingu. Í slíku umhverfi fara öll samskipti í gegnum leikstjóran og allir þjóna hans hugmyndum. Það getur haft þau áhrif að leikarar verða næstum háðir svörum frá leikstjóranum. Sýn leikstjórans verður þannig einráð í þróun sýningarinnar. Það þýðir að takmarkanir leikstjórans verða líka takmarkanir sýningarinnar. Þessar takmarkanir gera ekki alltaf sýninguna verri, þær geta jafnvel aukið listræn gæði hennar. En þær þýða hinsvegar að möguleikar á sköpun, þróun og lærdómi allra í hópnum nýtast ekki sem skildi. Ef leikhúsið á að þróast og fólkið sem vinnur við það á að þroskast þarf það tækifæri til að takast á við áskoranir.

Charlotter vann rannsókn til meistaraþrófs við Háskólann í Kaupmannahöfn árið 2007 þar sem hún rannsakaði aðferðafræði devised leikhúss, lærdómsfyrirtæki (e. learning organization) og fræði kerfisbundinnar hugsunar (e. appreciative inquiry), stjórnunarstefnur sem allar kalla á sköpunargáfu og getu einstaklingins til að leysa verkefni sín og læra um leið. Charlotte kannaði hvaða eiginleika stjórnandi þarf til að leiða hóp í gegnum vinnuferli devised leikhúss sem mjög oft er frekar kaótískt. Niðurstöðurnar sýndu að fimm lykilatriði eru mikilvæg til að ná árangri: skipulag, traust, innsæi, að segja satt og skýr markmið.

Charlotte Bøving lauk námi frá leiklistarskólanum í Árósum 1992 og hefur leikið á leiksviði, í sjónvarpi, útvarpi og kvikmyndum í Danmörku og unnið þar til ýmissa verðlauna. Hún hefur búið og starfað á Íslandi með hléum frá árinu 2000. Meðal sýninga sem hún hefur skrifað handrit að, leikstýrt og framleitt hér á landi eru *Ævintýrið um Rauðhettu* og *Úlfinn* og *Mamma mamma* í Hafnarfjarðarleikhúsinu, *Hin smyrjandi jólmfrú*, *Þetta er lífið* sem hún lék í *Iðnó* og *Bláa gullið* í Borgarleikhúsinu á vegum *Opið út*. Hún fékk Grímuverðlaunin fyrir leik sinn í *Ófögur veröld* 2007. Litla skrímslið systir mín sem hún leikstýrði var valin barnasýning ársins 2012. Charlotte lauk Mastersnámi og leikhúsfræðum frá Háskólanum í Kaupmannahöfn 2007 og bætti við sig námi í markþjálfun árið 2010.



Jón Gnarr

Kjötiðnaðarmaður, leigubílstjóri, leikari, borgarstjóri

„Því fleira sem lögin banna, því fátækara verður fólkið. Því fleira sem til er af vopnum, því meira verður um óeirðir í landi. Því kænni og duglegri sem menn verða, því óeðlilegra verður allt. Því meira verður um þjófnað og ræningja, sem lög og fyrirskipanir eru fleiri“ (Lao-Tse: Bókin um veginn).

Mörgum finnst skrytið að maður eins og ég hafi orðið borgarstjóri. Í rauninni var það mjög rökrétt. Reykvíkingar voru reiðir og þráðu gleði. Þeir vildu losna við hugmyndafræði sem var bæði þvingandi og heftandi. Það er ekki hægt að þvinga fólk til að vera glatt og hamingjusamt en kannski gerir glaður borgarstjóri borgina okkar betri.

Fyrsta alvöru starfið mitt var í kjötbörðinu í Glæsibæ. Vinnan fólst helst í því að skera og saga kjöt, bera kjötskrokka og vera kjötiðnaðarmönnum innan handar. Ég stökk einnig fram og aðstóðaði við afgreiðsluna þegar þurfti. Allt þetta gerði ég með miklum ágætum. Ég afgreiddi kjötfars, lærissneiðar og annað af kurteisi og fagmennsku. Viðskiptavinirnir gengu út frá því að ég væri einhvers konar kjötsérfræðingur og voru sífellt að spyrja mig út í hitt og þetta sem tengdist kjötinu. Ég hafði ekkert vit á kjöti og sagði bara eitthvað. Það virkaði vel og fólk fór að mínum ráðleggingum. Þetta var ekkert mál.

.....

Það var erfiðara að takast á við starf leigubílstjóra. Þegar ég byrjaði að aka leigubíl rataði ég illa um borgina og þurfti að liggja yfir kortunum á gulu síðunum til að læra réttu leiðirnar. Það er nefnilega ekki hægt að skila fólki á rétta staði nema vita hvert maður á að fara. Á þessum tíma lærði ég á Reykjavíkurborg eins og á lófann á mér og þarna má segja að ég hafi lagt grunninn að grínferlinum – enda mjög margar skrautlegar persónur sem á vegi mínum urðu.

Það skiptir í rauninni engu máli hvort ég er kjötiðnaðarmaður, leigubílstjóri, leikari eða borgarstjóri. Ég er taóisti og fylgi þeirri heimspeki í daglegu lífi og starfi. Ég launa gott með góðu og illt launa ég líka með góðu því þannig dafnar hið góða. Ég treysti fólki og ég treysti líka þeim sem vantroysta mér því þannig eflist traustið. Í Bókinni um veginn segir: „Að stjórna stóru ríki er líkt og að sjóða marga litla fiska.“ Í starfi borgarstjóra finnst mér mikilvægt að hræra ekki of mikið í pottinum því þá fara allir litlu fiskarnir í mauk.

Jón Gnarr er borgarstjóri Reykjavíkur. Hann er stofnandi Besta flokksins sem bauð fram í borgarstjórnarkosningum 2010. Framboð Besta flokksins var ekki tekið alvarlega í fyrstu en þrátt fyrir það fékk flokkurinn 6 af 15 borgarstjórnarfulltrúum kjörna. Jón Gnarr er pólitískur aðgerðarsinni, leikari, listamaður og grínisti. Hann hefur haft umsjón með fjölda útvarpsþátta, leikið í sjónvarpsþáttum, auglýsingum og kvikmyndum. Hann hefur einnig skrifað bækur, leikrit og starfað sem uppistandari. Sem borgarstjóri leggur Jón Gnarr áherslu á frið og mannréttindi.

Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi

Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi fer fjölgandi og tilheyrar margar þeirra rannsóknarsamstarfi Þekkingarseturs um þjónandi forystu og Dr. Dirk van Dierendonck við Erasmusháskólann í Hollandi í umsjón dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur. Hér er listi yfir rannsóknir sem tilheyrar þessu rannsóknarsamstarfi. Einnig eru upplýsingar um eigindlegar rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi. Rannsóknarskýrslurnar eru aðgengi- legar á vef Þekkingarseturs um þjónandi forystu (thjonandiforysta.is).

„Að vera leiðtogi er að vera mannlegur“ Viðhorf stjórnenda hjá ÍTR til forystu.
Rannsókn Steingerðar Kristjánsdóttur, M.S. ritgerð, 2013.

Are there signs of a better organizational performance in the presence of servant leadership? Rannsókn Katrínar Helgu Stefánsdóttur, B.Sc. ritgerð,
Háskólinn í Reykjavík, 2013.

Viðhorf starfsfólks í upplýsingatæknifyrirtækjum til þjónandi forystu.
Rannsókn Sólveigar Reynisdóttur, M.S. ritgerð, 2012.

Þjónandi forysta í Háskóla Íslands.
Rannsókn Guðjóns Inga Guðjónssonar, M.S. ritgerð, 2012.

Vægi þjónandi forystu á Sjúkrahúsinu á Akureyri.
Rannsókn Huldu Rafnsdóttur, M.S. ritgerð 2012.

Nurse assistants' well-being at work -is there a link to nurse leadership? Rann-
sókn Þóru Ákadóttur, M.P.H. ritgerð, 2012.

Hver er mestur? Rannsókn á þjónandi forystu innan Kvennakirkjunnar. Rann-
sókn Ragnhildar Ásgeirsdóttur, M.Ed. ritgerð 2012.

Viðhorf starfsfólks í grunnskólum á Norðurlandi til þjónandi forystu skólastjóra.
Rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur, M.Ed. ritgerð, 2011.

Menningarhæfni í heilbrigðisþjónustu og þjónandi forysta.
Rannsókn Birnu Gerðar Jónsdóttur, M.S. ritgerð, 2010.

Þjónandi forysta samkvæmt mati starfsfólks á þremur sjúkrahúsum.
Rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur, M.S. ritgerð, 2010.

Viðhorf lífeindafræðinga til þjónandi forystu.
Rannsókn Öldu Margrétar Hauksdóttur, M.S. ritgerð, 2009.

Nokkur rit aðalfyrirlesara ráðstefnunnar 14. júní 2013 í Listasafni Reykjavíkur, Hafnarhúsinu.

Margaret Wheatley

Wheatley, M. and Frieze, D. (2011). *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities. Daring to Live the Future.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wheatley, M. (2010). *Perseverance.* Provo, UT: A Berkana Publication.

Wheatley, M. (2009). *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wheatley, M. (2005). *Finding our Way: Leadership for an Uncertain Time.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wheatley, M. and Rogers, M. (1996). *A Simpler Way.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wheatley, M. (1992). *Leadership and the New Science* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Carolyn Crippen

Crippen, C. (2010). *Serve, Teach, and Lead: It's All About Relationships.* InSight: A Journal of Scholarly Teaching. Volume 5.

Crippen, C. (2008). *First Conversations With Manitoba Superintendents: Talking Their Walk.* Carolyn Crippen, Dawn Wallin. The Alberta Journal of Educational Research Vol. 54, No. 2, 147-160.

Wallin, D.C. and Crippen, C. (2007). *Superintendent Leadership Style: A Gendered Discourse Analysis* Journal of Women in Educational Leadership, v5 n1 p21-40.

Crippen, C. (2005). *The Democratic School: First to serve, then to lead.* Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 47, 5.

Carolyn, C. (2004). *Three women pioneers in Manitoba. Evidence of Servant-Leadership.* A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the University of North Dakota In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Grand Forks, North Dakota.

<http://www.umanitoba.ca/libraries/archives/womenandeducation/crippen.pdf>



Þrjár meginstoðir þjónandi forystu

Þjónandi forysta byggir á grunnildum lýðræðissamfélags og er dýrmætur grunnur að árangursríku skipulagi, stjórnun og samskiptum á vinnustöðum og félögum. Þjónandi leiðtogar kunna jafnvægislist umhyggju, aga, sveigjanleika og reglufestu. Hugmyndum Robert K. Greenleaf um þjónandi forystu má lýsa á grunni þriggja meginstoða sem eru innbyrðis tengdar og móta viðhorf, aðferðir og lífshætti þjónandi leiðtoga.

1. Einlægur áhugi á hugmyndum og hag annarra. Þjónandi forysta felur í sér umhyggju fyrir hagsmunum og velferð annarra framar eigin völdum og vegsauka. Sannur áhugi birtist í hlustun sem skapar traust og er mikilvægt skref til að mæta þörfum annarra. Virðing fyrir hugmyndum og skoðunum annarra þarf ekki að fela í sér samþykki en endurspeglar viðurkenningu á sjálfstæði, frelsi og sköpunarkrafti viðmælandans.

2. Vitund og einbeittur ásetningur til sjálfsþekkingar. Þjónandi leiðtogi leitast við að efla sjálfsþekkingu sína og færni í gefandi og markvissum samskiptum. Vitund um áhrif eigin orða og athafna eykur sjálfsþekkingu sem er nátengd sjálfsöryggi. Sjálfsöryggi er forsenda auðmýktar og hógværðar. Með hógværri framgöngu gefur leiðtoginn öðrum svigrúm og tækifæri og opnar þannig farveg hugmynda og sköpunar.

3. Skýr mynd af framtíðarsýn, hugsjón og tilgangi starfa. Vitund um hugsjón og tilgang starfa er drifkraftur þjónandi leiðtoga. Þekking á fortíð, vitund um nútíð og skýr sýn á framtíð gefur leiðtoganum forskot sem er um leið forsenda þess að hann geti tekið forystu og borið ábyrgð á verkefnum sínum. Þjónandi leiðtogi leitast við að sjá heildarmynd og nálgast einstaklinga, verkefni og samfélög sem eina heild. Heildræn nálgun er undirstaða samfélagslegrar ábyrgðar og aga sem einkennir þjónandi forystu og eykur um leið möguleika til að sjá tækifærin hverju sinni.

Góðir leiðtogar kveikja með fólki löngun til góðra verka. Þeir mynda tengsl og taka þátt í samtali um tilgang starfa og um framtíðina sem skapar aga. Alls staðar er þörf fyrir góða leiðtoga, hvort sem þeir eru ráðnir til þess sérstaklega eða ekki. Þjónandi leiðtogi skapar lífsgæði og árangur fyrir sjálfan sig og aðra. Þess vegna er mikilvægt að finna leiðir til að sameina krafta okkar til að þjóna og veita hvort öðru forystu með ábyrgð, umhyggju, staðfestu og hógvæð.

Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta – fyrri hluti. Glíman, 8, 245-262.

Upplýsingavefur um þjónandi forystu: [thjonandiforysta.is](#)