



Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA

Starfsánægja-starfstengdir þættir-gæði þjónustu

Hulda Rafnsdóttir

**Heilbrigðisvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
2012**

Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA

Starfsánægja-starfstengdir þættir-gæði þjónustu

Hulda Rafnsdóttir

60 eininga ritgerð sem er hluti af
Magister Scientiarum gráðu í heilbrigðisvísindum
með áherslu á stjórnun í heilbrigðisþjónustu

Leiðbeinendur
Dr. Sigrún Gunnarsdóttir
Dr. Ragnheiður Harpa Arnardóttir

Heilbrigðisvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
Akureyri, maí mánuður 2012

Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA
Starfsánægja-starfstengdir þættir-gæði þjónustu
60 eininga ritgerð sem er hluti af *Magister Scientiarum* gráðu í heilbrigðisvísindum
með áherslu á stjórnun í heilbrigðisþjónustu

Höfundarréttur © 2012 Hulda Rafnsdóttir B.S.
Öll réttindi áskilin

Heilbrigðisvísindasvið
Háskólinn á Akureyri
Sólborg, Norðurslóð 2
600 Akureyri
Sími: 460 8000

Skráningarupplýsingar:
Hulda Rafnsdóttir, 2012, *Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA- starfsánægja-
starfstengdir þættir- gæði þjónustu* meistararitgerð, Heilbrigðisvísindasvið,
Háskólinn á Akureyri, 110 bls.

Prentun: Stell
Akureyri, maí mánuður 2012

Útdráttur

Bakgrunnur: Rannsóknir hafa leitt í ljós mikilvægi hlutverks stjórnenda varðandi samráð og þátttöku starfsfólks við ákvörðunartöku, ásamt því að leggja áherslu á þá þætti í vinnuumhverfinu sem bæta líðan starfsmanna og auka gæði og öryggi í heilbrigðisþjónustunni. Þjónandi forysta (*servant leadership*) hefur náð fótfestu og nýjar rannsóknir undirstrika gildi hugmyndafræðinnar í fyrirtækjum, stofnunum og í heilbrigðisþjónustunni. Þjónandi forysta er byggð á hugmyndafræði Robert K. Greenleaf, sem lagði áherslu á að þjónandi leiðtogi væri fyrst og fremst þjónn, sem virti forn gildi um mannúð og siðgæði og setti umhyggju fyrir velferð annarra framur eigin völdum og vegsauka. Þessar áherslur samræmast niðurstöðum nýrra rannsókna um árangursríka stjórnun og forystu innan heilbrigðisþjónustunnar.

Tilgangur rannsóknarinnar: Að kanna hvort stjórnunarhættir með áherslum þjónandi forystu væru til staðar á hjúkrunarsviðum Sjúkrahússins á Akureyri (FSA). Einnig hver afstaða hjúkrunarstarfsfólks væri til starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu, og hvort möguleg tengsl væru milli þjónandi stjórnunarháttar, starfstengdra þátta og gæða þjónustu. Rannsóknin var lýsandi þversniðsrannsókn með fyrirlögn spurningakönnunar. Þátttakendur voru hjúkrunarfræðingar, sjúkraliðar og millistjórnendur á Sjúkrahúsinu á Akureyri haustið 2011.

Niðurstöður: Helstu niðurstöður sýndu að þjónandi forysta einkennir stjórnun og forystu á hjúkrunarsviðum FSA allnokkuð. Undirþátturinn *ráðsmennska* var sterkastur þáttanna. Starfsánægja mældist mikil og almennt voru þátttakendur ánægðir með gæði þjónustunnar. Undirþátturinn *efling* hafði sterkasta fylgni við starfsánægju. Marktæk fylgni var á milli *eflingar* og allra starfstengda þátta, nema vinnuáðstöðu og möguleika á stöðuhækkun. Nokkur fylgni var á milli þjónandi forystu og mats starfsfólks á öryggi skjólstæðinga.

Ályktun: Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þjónandi forysta er til staðar á FSA og starfsfólk sjúkrahússins er almennt ánægt í vinnunni. Þær styðja niðurstöður fyrri rannsókna um að hugmyndafræði þjónandi forystu efli 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.

Lykilorð: Skipulagsheild, forysta, þjónandi forysta, hjúkrun, stjórnun

Abstract

Background: Research has shown the importance of leadership regarding consultation and participation of staff in decision making, as well as emphasising factors in the working environment which improve the well-being of staff and the quality of care as well as safety in health care.

Servant leadership has established itself and recent studies underline the importance of this approach in companies, institutions and health care. Servant leadership is based on the philosophical framework of Robert K. Greenleaf who emphasised that a servant leader was first and foremost a servant who respects ancient values of humanity and morality and other people's well-being should be put before own power and benefit. These emphases are consistent with the results of new studies on effective management and leadership in health care.

The purpose of the research: To explore if management with servant leadership approach is practised in nursing at Akureyri Hospital. Also, to explore the attitudes of the nursing staff towards job satisfaction, work-related factors and quality of care and if there was a correlation between servant leadership management, work-related factors and quality of care. In this research, a descriptive cross-sectional survey was conducted using a questionnaire. The participants were nurses, nurse assistants and unit managers at Akureyri Hospital in the fall of 2011.

Findings: The main results showed that servant leadership characterises management and leadership considerably in nursing at Akureyri Hospital. Stewardship as a sub-factor was strongest of all factors. The level of job-satisfaction was high and generally the participants were pleased with the quality of care. Empowerment as a sub-factor had the strongest correlation with job-satisfaction. There was a significant correlation between empowerment and all work-related factors, working except environment and promotion prospects. There was some correlation between servant leadership and staff's assessment of patient safety.

Conclusion: The results of the study reveal that servant leadership exists at Akureyri Hospital and the hospital's staff is generally satisfied at work. These give support to results of prior studies that servant leadership approach promotes support to staff, joint decision-making, good working environment and flow of information which again improves job-satisfaction and staff's competence to ensure quality and safety in health care.

Keywords: Organization, leadership, servant leadership, nursing, management

*Leadership is one of the most observed and
least understood phenomena on earth*
James MacGregor Burns

Efnisyfirlit

Útdráttur	iii
Abstract	v
Myndir	xi
Töflur	xiii
Pakkarorð.....	xv
Kaflí 1. Inngangur	1
Bakgrunnur rannsóknarinnar og greining viðfangsefnis	1
Markmið rannsóknarinnar.....	3
Rannsóknarspurningar	3
Val á rannsóknaraðferð	3
Skilgreining á lykilhugtökum	3
Takmarkanir rannsóknarinnar.....	4
Kaflí 2. Fræðilegur bakgrunnur	5
Leiðtogafræðin í sögulegu samhengi.....	5
Leiðtogakenningar	6
Upphaf þjónandi forystu	7
Hugmyndafræði þjónandi forystu	9
Þjónandi forysta í skipulagsheildum.....	11
Efnisþættir þjónandi forystu	13
Þróun mælitækja á þjónandi forystu	16
Þróun SLS-mælitækis Dierendonck og félaga.....	18
Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi.....	20
Starfsánægja.....	23
Starfstengdir þættir	24
Þjónandi forysta innan hjúkrunar og gæði þjónustu	26
Kaflí 3. Aðferðafræði.....	29
Rannsóknarsnið.....	29
Val á þátttakendum	29
Matsaðferð	29
Breytur	30
Forprófun spurningalistans	31
Gagnasöfnun	31
Gagnagreining.....	32
Réttmæti og áreiðanleiki mælitækis	32
Rannsóknarsíðfræði	32

Kafli 4. Niðurstöður	35
Þátttakendur	35
Athugasemdir þátttakenda	36
Vægi þjónandi forystu og undirþátta hennar	36
Starfsánægja	38
Viðhorf til starfstengdra þátta.....	38
Gæði þjónustu.....	42
Samband þjónandi forystu og starfsánægju	43
Samband þjónandi forystu og starfstengdra þátta.....	44
Samband þjónandi forystu og gæða þjónustu.....	46
Nánari greining á fylgni breyta.....	47
Kafli 5. Umræða	51
Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA	51
Starfsánægja	53
Samband þjónandi forystu og starfsánægju.....	54
Starfstengdir þættir	55
Samband þjónandi forystu og starfstengdra þátta.....	57
Gæði þjónustu.....	58
Samband þjónandi forystu og gæða þjónustu.....	58
Myndræn samantekt umfjöllunar	59
Hagnýtt gildi rannsókna	59
Tillögur að framtíðarráttóknum.....	60
Kafli 6. Ályktanir.....	61
Lokaorð.....	61
Heimildaskrá.....	63
Viðauki A: Leyfisbréf frá siðanefnd FSA	75
Viðauki B: Kynningarbréf til framkvæmdarstjóra hjúkrunar	77
Viðauki C: Kynningarbréf til framkvæmdastjóra lækninga.....	79
Viðauki D: Svarbréf frá persónuvernd	81
Viðauki E: Spurningalisti	83
Viðauki F: Kynningarbréf til þátttakanda	89

Myndir

- Mynd 1. Undirþættir þjónandi forystu og starfstengdir þættir. Tengsl breyta samkvæmt línulegri aðhvarfsgreiningu, dökkar línur vekja athygli á því að ein spurning tengdist öllum undirþáttunum 49
- Mynd 2. Línuleg aðhvarfsgreining, -fylgni þjónandi forystu í heild við fullyrðingar í starfstengdum þáttum..... 49
- Mynd 3. Tillaga að líkani sem lýsir heildarniðurstöðu og innbyrðis tengslum, þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu 59

Töflur

Tafla 1. Yfirlit erlendra rannsókna á mælitækjum þjónandi forystu	17
Tafla 2. Átta lykilþættir SLS samkvæmt Dierendonck og Nujiten (2010) bls 263	19
Tafla 3. Yfirlit yfir íslenskar rannsóknir á þjónandi forystu með SLS mælitækinu hér á landi.....	22
Tafla 4. Starfsaldur þátttakenda, starf, starfshlutfall, fjöldi og hundraðshlutfall	36
Tafla 5. Undirþættir þjónandi forystu, fjöldi, meðaltal, miðgildi, staðalfrávik og Cronbach's Alpha	37
Tafla 6. Starfsánægja meðal þátttakenda, fjöldi og hundraðshlutfall	38
Tafla 7. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfsins og vinnuumhverfis, fjöldi og hundraðshlutfall.....	39
Tafla 8. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfsþróunar og samvinnu, fjöldi og hundraðshlutfall	40
Tafla 9. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfshvatningar, fjöldi og hundraðshlutfall	41
Tafla 10. Gæði þjónustu, fjöldi og hundraðshlutfall	42
Tafla 11. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og viðhorfa til starfsánægju	43
Tafla 12. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og viðhorfa til starfsins og vinnuumhverfis.....	44
Tafla 13. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og starfsþróunar og samvinnu.....	45
Tafla 14. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og starfshvatningar.....	46
Tafla 15. Fylgni milli undirþátta servant leadership survey SLS og gæða þjónustu.....	46
Tafla 16. Niðurstöður línulegrar aðhvarfsgreiningar fyrir heildarmælingu og undirþætti þjónandi forystu gagnvart fullyrðingum starfstengdra þátta.....	48

Þakkarorð

Ég vil byrja á því að færa fjölskyldu minni hjartans þakkir fyrir ómetanlegan stuðning, hvatningu og þolinmæði á meðan á námi mínu stóð. Sérstakar þakkir fá þátttakendur fyrir að gefa sér tíma til þess að svara spurningakönnun rannsóknarinnar. Stjórnendum Sjúkrahússins á Akureyri og öðrum starfsmönnum sem komu á einn eða annan hátt að rannsókninni færi ég þakkir fyrir samvinnu, velvilja og aðstoð við rannsóknina. Leiðbeinendum mínum dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur lektor við Háskóla Íslands og dr. Ragnheiði Hörpu Arnardóttur lektor við Háskólann á Akureyri færi ég innilegar þakkir fyrir faglegar og gagnlegar leiðbeiningar, hvatningu og vinsemd í minn garð, án þeirra hefði þessu verki ekki verið hrint úr vör. Bestu þakkir færi ég Sigríði Halldórsdóttur og Inga Rúnari Eðvarðssyni fyrir aðstoð og hvatningu á frumstigi rannsóknarinnar. Kjartani Ólafssyni fyrir aðstoð við gagnavinnslu í tölfræðiforritinu SPSS. Jóni Hilmari Gústafssyni færi ég miklar þakkir fyrir aðstoð við uppsetningu verkefnis á tölvutengdu formi og Ragnhildi Jónsdóttur fyrir prófarkalestur. Að lokum færi ég Félagi íslenskra hjúkrunarfræðinga þakkir fyrir kærkomna styrkveitingu.

Kafli 1. Inngangur

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir bakgrunni, viðfangsefni og markmiðum rannsóknarinnar. Settar verða fram rannsóknarspurningar og greint frá vali á rannsóknaraðferð ásamt því að skilgreina lykilhugtök og greina frá takmörkunum.

Bakgrunnur rannsóknarinnar og greining viðfangsefnis

Mikil og virk umræða um forystu hefur átt sér stað á undanförunum árum og áherslur í stjórnun fyrirtækja og stofnana hafa breyst (House, 1992; van Dierendonck og Patterson, 2010). Áhersla er á fylgjendur, siðlega hegðun og umhyggju gagnvart þeim. Hlúð er að starfsumhverfinu, stuðlað að þroska einstaklinga og að ná skuli árangri í þágu heildarinnar (Spears, 2010). Forysta eins og hún hefur verið að þróast á margt sameiginlegt með hugmyndum þjónandi forystu (*servant leadership*) en hugmyndafræði hennar hefur átt vaxandi fylgi að fagna meðal einstaklinga í rekstri fyrirtækja og stofnana. Frumkvöðull þjónandi forystu, Robert K. Greenleaf, er talinn fyrstur manna hafa komið fram með hugtakið „þjónandi forysta“ á áttunda tug fyrri aldar. Hann sækir hugmyndafræðina aftur til fornra gilda um hlutverk þjónustu og forystu, að sá sem er í hlutverki þjónsins leiði samferðamenn og fylgjendur í göfugri forystu. Forysta sem þjónar fyrst og leiðtogi sem þjónar þeim sem þjóna öðrum eru sérstaklega talin eiga erindi í heilbrigðisþjónustu. Hér er um að ræða heilðræna stjórnunaraðferð og hugmyndafræði sem fela báðar í sér eflingu samfélagsvitundar og valddreifingu með sameiginlegri ákvarðanatöku (Swearingen og Liberman 2004).

Þjónandi forysta hefur þótt áhugaverð sem hugmyndafræði fyrir þær sakir að hún grundvallast algjörlega af þjónandi viðmiðum, siðferðislegum gildum og hlúð er að þörfum fylgjenda en að mati fræðimanna kallar samtíminn á siðlegri stjórnun (Brown og Trevino; 2006; Davis og Rothstein, 2006; Kanungo, 1998; Page og Wong, 2000; Sauser, 2005; van Dierendonck, 2010; van Dierendonck, Nuijten, og Heeren, 2009). Ísland hefur ekki farið varhluta í þeim efnum. Í skýrslu rannsóknarnefndar Alþingis (2010) á aðdraganda og orsökum falls íslensku bankanna árið 2008 og tengdum atburðum, kemur fram að brýn þörf er fyrir siðvæðingu á fjölmörgum sviðum í íslensku samfélagi. Má það rekja til þess hversu djúpstæður, kerfislægur og víðtækur vandi hafi verið í íslenskum fyrirtækjum og stofnunum. Rannsóknir sýna að vekja þarf athygli á mikilvægi hlutverks og framkomu stjórnenda en hegðun og framferði stjórnenda og leiðtoga skiptir sköpum fyrir velferð fyrirtækis og líðan starfsmanna (McGuire og Kennerly, 2006; van Dierendonck, 2010). Að mati ýmissa fræðimanna er forysta samspil leiðtoga, fylgjenda og aðstæðna og leiðin að bættum árangri og auknum gæðum skipulagsheildar sé að skoða áhrif hegðunar stjórnenda á starfsmenn og skoða ýmsa þætti er lúta að starfinu og vinnuumhverfinu (Bolden og Gosling, 2006; Neill og Saunders, 2008).

Fræðileg umfjöllun um þjónandi forystu í heilbrigðisþjónustu hefur vaxið á síðustu árum og í kjölfarið hafa rannsóknir á því sviði aukist. Framan af hafa rannsóknir að mestu

leyti beinst að mati á vægi þjónandi forystu og að kanna tengsl hennar við starfsánægju. Samkvæmt Torrington, Hall og Taylor (2005) snýst starfsánægja um viðhorf og væntingar starfsfólks til starfa sinna. Nýleg rannsókn Jenkins og Stewart (2010) meðal hjúkrunarstjórnenda og hjúkrunarfræðinga sýnir jákvæð marktæk tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju. Hér á landi hefur verið leitast við að varpa ljósi á viðhorf starfsfólks í ýmsum stofnunum til einkenna þjónandi forystu meðal stjórnenda ásamt því að skoðuð hafa verið möguleg tengsl forystu og starfsánægju. Meginniðurstöður þessarra rannsókna sýna marktæk tengsl þjónandi forystu og starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir, 2012).

Aðrir starfstengdir þættir geta auk þess ráðið því hvernig fólki líður í starfi og haft áhrif á árangur og gæði í skipulagsheildum. Þættir eins og vinnuumhverfið eða vinnuaðstæður, starfsþróun, samvinna og starfshvatning. Andersen (2009) bendir á að starfshvatning feli í sér að stjórnendur gefi starfsmönnum færi á að njóta sín í starfi, þeir fái frelsi til athafna og styrkist í að takast á við þau verkefni sem þeir hafa áhuga á. Samkvæmt Aiken o.fl. (2012) og Gunnarsdóttur, Clarke, Rafferty og Nutbeam (2009) mun stjórnunarstíll sem hvetur til samvinnu þar sem hugað er að gildismati allra starfsmanna líkt og einkennir þjónandi forystu, að öllum líkindum auka starfsánægju meðal starfsmanna. Rannsóknir sýna að menntun, þjálfun og hæfni hjúkrunarfræðinga hafa áhrif á árangur þeirra í starfi og gæði þónustunnar (Aiken, Clarke, Cheung, Sloane og Silber, 2003; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Starfsþróun er að mati Senge (1990) lykilþáttur í þekkingarfyrirtækjum og samkvæmt Anderson (2009) vilja starfsmenn stjórnendur sem hvetja þá til starfsþróunar.

Gæði heilbrigðisþjónustu markast af því hvort einstaklingar hafi aðgang að þeirri heilbrigðisþjónustu og þeim þjónustuferlum (*processes of care*) sem þeir þurfa og hvort sú þjónusta sem þeir fá er gagnleg eða skilar árangri (Kramer, Schmalenberg og Maguire, 2010). Rannsóknir Aiken o.fl. (2010) sýna að starfsánægja á sviðum hjúkrunar eykur gæði hjúkrunar. Mikilvægt er að hlúa að starfsánægju en rannsóknir sýna að ef meirihluti hjúkrunarfræðinga er óánægður í starfi geti það ógnað gæðum og öryggi í þjónustu sjúklinga. Samkvæmt rannsókn dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) getur stuðningur næsta yfirmanns og tækifæri til starfsþróunar, ásamt samstöðu og stuðningi á vinnustað vegið á móti auknu álagi í starfi hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra hvað varðar líðan í starfi og gæði þjónustu.

Af ofangreindu má vera ljóst að mikilvægt er að halda áfram vísindalegri þekkingaröflun um gildi stuðnings stjórnenda á sviði þjónandi forystu. Einn af hornsteinum þjónandi forystu er velferð fólks í lífi og starfi og hefur árangur þeirra fyrirtækja sem starfa undir merkjum hennar ekki látið á sér standa. Meginstoðin í heilbrigðisþjónustu á Norðurlandi er Sjúkrahúsið á Akureyri, en það er annað tveggja sérgreinasjúkrahúsa landsins, gegnir lykilhlutverki í almannavörnum og er miðstöð sjúkraflugs í landinu. Taka verður tillit til þess að Sjúkrahúsið hefur orðið fyrir barðinu á báglegu efnahagsástandi en rannsóknir sýna að samdráttur í rekstri dregur úr starfsánægju og starfsöryggi sem leiðir til óvissu og vanlíðanar í lífi og starfi (Grunberg, Anderson-Connolly og Greenberg, 2006; Wiesenfeld, Brockner og Thibault, 2000). Með allt þetta í huga er verðugt viðfangsefni að athuga hvort þjónandi forysta einkennir að einhverju leyti stjórnunarhætti FSA, ásamt því að kanna tengsl hennar við starfsánægju og tengsl hennar við ákveðna þætti starfs og gæði þjónustu. Þannig fást vísbendingar um hvaða þættir það eru í fari stjórnenda sem tengjast

einstökum þáttum starfs og gæðum þjónustu. Engar slíkar rannsóknir á starfsumhverfi FSA liggja fyrir eftir bestu vitund höfundar. FSA hefur fest sig í sessi sem annað stærsta kennslusjúkrahús landsins, vísindaleg þekkingaöflun sem lýtur að stjórnun, starfsemi og þjónustu styrkir því stöðu þess sem kennslusjúkrahúss enn frekar. Rannsóknin er jafnframt tækifæri til að auka vísindalega þekkingu á þjónandi forystu og varpa ljósi á gildi hennar fyrir heilbrigðisþjónustuna.

Markmið rannsóknarinnar

Markmið rannsóknarinnar voru að kanna hvort og að hvaða marki þjónandi forysta einkennir stjórnunarhætti meðal stjórnenda á hjúkrunarsviðum FSA og skoða tengsl hennar við starfsánægju, aðra starfstengda þætti og gæði þjónustu. Rannsóknin leitaði svara við eftirfarandi spurningum.

Rannsóknarspurningar

- Hvert er vægi þjónandi forystu meðal stjórnenda á hjúkrunarsviðum FSA?
- Hver eru viðhorf þátttakenda á hjúkrunarsviðum FSA til starfsánægju, annarra starfstengdra þátta og gæða þjónustu?
- eru tengsl á milli þjónandi forystu, undirþátta hennar og starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu?

Val á rannsóknaraðferð

Aðferð rannsóknarinnar er lýsandi þversniðskönnun. Þessi tegund aðferðar er tilvalin þegar viss þekking er til staðar um viðfangsefnið og til gagnaöflunar eru notuð stöðluð mælitæki (Bowling, 2005). Hún á auk þess vel við þar sem rannsakaðir eru margir hópar. Einvörðungu er verið að mæla en ekki er leitast við að hafa áhrif á mælinguna og upplýsingar eru eingöngu fengnar frá þátttakendum sjálfum með svörun spurningalista (Amalía Björnsdóttir, 2003). Ávinningur rannsóknar af þessu tagi, auk hins fræðilega ávinnings, er gildi hennar fyrir þátttakendur sjálfa og stjórnendur.

Skilgreining á lykilhugtökum

Skipulagsheild: Skipulagsheild er búin til með því að tengja skipulagseiningar saman. Skipulagseining samanstendur oftast af störfum og starfsmönnum, t.d. deild, svið eða stofnun (Daft, 2001). Hér verður orðið skipulagsheild notað um deild eða einingu innan stofnana eða fyrirtækja

Millistjórnandi: Er hluti af stjórnkerfi stofnunar eða fyrirtækis í deildarskiptu plani. Er þar í miðju, á milli yfirstjórnar og starfsmanna og hefur mannaforráð t.d. verkstjóri eða deildarstjóri.

Forysta: Forysta birtist í hvert skipti sem einn aðili reynir að hafa áhrif á hegðun einstaklinga eða hópa, óháð ásetningi. Getur verið hvort sem er til eigin hagsmuna eða í þágu heildar (Hersey, Blanchard og Johnson, 2008).

Takmarkanir rannsóknarinnar

Takmarkanir rannsóknarinnar felast einkum í því að rannsóknin er þversniðsrannsókn og beinist að einni stofnun á tilteknum tíma þannig að ekki er mögulegt að alhæfa út frá niðurstöðum hennar yfir á aðrar stofnanir. Auk þess er lagt mat á árangur skipulagsheilda með viðhorfum starfsmanna sem endurspeglar einungis skoðun þeirra til þess hvernig viðkomandi starfseining stendur sig en eru ekki beinar árangursmælingar. Svarhlutfall getur einnig haft áhrif á gildi niðurstaðna rannsóknar.

Kafli 2. Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er greint frá fræðilegu efni og fyrri rannsóknum sem tengjast viðfangsefninu. Vikið er að leiðtogafræðinni í sögulegu samhengi. Varpað er ljósi á hugtakið þjónandi forysta, greint frá frumkvöðli hennar Robert K. Greenleaf og þjónandi forystu í skipulagsheildum. Þá er fjallað um starfsánægju og starfstengda þætti. Að lokum er umfjöllun um þjónandi forystu í hjúkrun og áhrif hennar á gæði í heilbrigðisþjónustu.

Leiðtogafræðin í sögulegu samhengi

Sagt er að leiðtogafræðin sé með eldri hugðarefnum mannkynsögunnar og hún þykir umfangsmikið og er margslungið viðfangsefni. Leiðtoga má finna í öllum stigum samfélagsins og í gegnum aldirnar hafi verið sagðar sögur af hæfum, metnaðarfullum og umdeildum leiðtogum, siðlegri hegðun þeirra, forréttindum, embættum og skyldum (Bass, 1990). Mannkynið hefur þannig alltaf átt fyrirmyndir í leiðtogum sem stigið hafa fram í erfiðum aðstæðum, hrifið fylgjendur með sér og leitt í átt að háleitum markmiðum eða ákveðinni sýn. Á síðari hluta áttunda áratugarins urðu tímamót sem mörkuðu breytingar í hegðun stjórnenda (Behling og McFillen, 1996). Áður hafði stjórnun einkennst af nánu eftirliti með starfsmönnum til þess að tryggja að þeir skiluðu sem mestu vinnuframlagi. Stjórnendur sáu hinsvegar að fara þyrfti nýjar leiðir og þeir gætu það ekki án stuðnings starfsmanna eða fylgjenda sinna. Umfjöllun um leiðtogamennsku varð fyrirferðamikil og náði umræðan hámarki á níunda og tíunda áratugnum (Behling og McFillen, 1996). Umfjöllunin snérist helst um það hvað einkennir góða forystu og hvað það er í fari leiðtoga sem verður til þess að þeir ná árangri (Kotter, 1990; Seltzer og Bass, 1990). Menn eru nokkuð sammála um að forysta sé skírskotun til ferils félagslegra áhrifa og gagnkvæms áhrifaríks sambands þar sem einn einstaklingur í hlutverki leiðtoga, hvetur aðra með sannfæringu sinni, í því skyni að fá þá til að leggja sitt af mörkum svo tilsett markmið náist (McLaurin og Amri, 2008; Prosser, 2010). Hæfni leiðtoga til að skynja þarfir fylgjenda og geta komið boðskap sínum til þeirra er talið valda því að leiðtogar nái árangri (Maccoby, 2007).

Hugtökin stjórnun og forysta eru notuð til skiptis í umræðu stjórnunar og velta má fyrir sér hvort gera þurfi greinarmun á þeim eða hvort þessi hugtök hanga á sömu spýttunni? Forysta er fyrirbæri sem á margt sameiginlegt með stjórnun. Hugtakið forysta felur í sér að hafa áhrif og á sama hátt, hugtakið stjórnun. Bæði forysta og stjórnun fela í sér að vinna með fólki. Forysta grundvallast á því að ná settum markmiðum til að ná árangri og hið sama gildir um stjórnun (Kotter, 1990). Stjórnendahlutverkið horfi meira til regluverka og stöðugleika, en forystuhlutverkið til aðlögunarhæfni og sífelldra umbóta. Þrátt fyrir að hlutverkin séu frábrugðin telja fræðimenn að nauðsynlegt sé að hafa þau bæði að leiðarljósi. Leiðtoginn þarfnast að einhverju marki eiginleika stjórnandans, annars er hætta á að forystan verði stefnulaus. Á hinn bóginn leiðir hrein stjórnun án leiðtogahugsjónar af sér ósveigjanlega og kerfislæga starfsemi (Northouse, 2010).

Leiðtogakenningar

Fræðileg umfjöllun leiðtogafræðinnar hefur þróast og á síðustu áratugum hefur ýmsum kenningum verið varpað fram. Fræðimenn greinarinnar hafa flokkað leiðtogafræðina út frá fimm nálgunum eða í fimm kenningar eftir ákveðnum tímabilum (Prosser, 2010). Verður hér fjallað um nokkrar þeirra:

1. Mikilmennið (*the great man theory*). Kenningin var vinsæl á fyrri hluta 20. aldar og ein þeirra fyrstu sem rannsökuð var í leiðtogafræðunum. Um er að ræða einstaklingsbundna eiginleika og þætti tengda greind og persónuleikagerð. Jarðvegur þessara fyrstu rannsókna var hugmyndin um „ofurmenni” og var undir áhrifum hernaðarlistar. Nálgunin var karllæg og leiðtogafyrirmyndir voru úr heimi hernaðar. Talið var að menn fæddust með ákveðna eiginleika og einungis mikils metnir menn væru gæddir þessum eiginleikum (Prosser, 2010).

2. Atferliskenningin (*behaviour approach*). Um miðbik 20. aldar varð sú meginbreyting að brennidepill rannsókna færðist frá kenningunni um persónulega eiginleika að atferliskenningunni. Þar með hófst rýni í víðu samhengi á hegðun leiðtoga gagnvart fylgjendum. Rannsóknir miðuðu að því að greina hegðunarþætti sem tengdust velgengi (Kanungo, 1998). Hugmyndasmiðir þessara kenninga komust að þeirri niðurstöðu að til væri tvenns konar hegðun, annars vegar hegðun gagnvart verkefnum (*task behaviors*) og hins vegar hegðun gagnvart samskiptum (*relationship behaviors*). Hegðun sem einblínir á verkefni eða tiltekna starfsemi ýtir undir að settum markmiðum verði náð. Hins vegar stuðlar hegðun, sem einblínir á samskipti, að vellíðan fylgjenda. Markmiðið með þessum kenningum er að skoða hvernig leiðtogar samtvinna þessa tvo þætti hegðunar til að hafa áhrif á fylgjendur (Prosser, 2010).

3. Aðstæðukenning (*contingency theory*). Ýmsir fræðimenn töldu þó þessar tvær fyrrnefndu kenningar ekki gefa fullnægjandi skýringu á forystu. Leiðtogafræðin hélt því áfram að þróast og sjónir fræðimanna beindust að rannsóknum á breytilegri forystu eftir aðstæðum. Leiðtogi með ákveðna eiginleika, sem nær árangri við vissar kringumstæður kann að vera óhæfur við aðrar kringumstæður (Kanungo, 1998; Prosser, 2010). Aðstæðukenningin fær byr hjá Mumford, Antes, Caughron og Friedrich (2008) en þeir bentu á að enginn framúrskarandi leiðtogi verði til nema rétti einstaklingurinn sé í réttum aðstæðum. Í stuttu máli sagt að þeir leiðtogar njóta velgengi sem geta komið auga á þarfir fylgjenda sinna og aðlagð sinn leiðtogastíl að þeim.

4. Umbreytingaforysta (*transformational leadership*). Ein vinsælasta nútímanálgunin á forystu er kenningin um umbreytingaforystu (Kanungo, 1998). Umbreytingaforysta er stjórnunarstíll þar sem öflugir leiðtogar eða stjórnendur ganga á undan með góðu fordæmi þegar framkvæma á breytingar og gera á sama hátt kröfur um breytingar hjá fylgjendum sínum (Bass, 1990). Sérstakt samband eða tengsl myndast milli leiðtoga og fylgjenda en það hvetur þá áfram að háleitari markmiðum og stuðlar að bættu siðferði. Um er að ræða stjórnunarstíl þar sem leiðtoganum er umhugað um þarfir fylgjenda og leggur sitt af mörkum til að fylgjendur nýti möguleika sína til fulls (Smith, Montagno og Kuzmenko, 2004). Hugtakið bar fyrst á góma hjá fræðimanninum Downtown árið 1973. Síðar kom til sögunnar félagsfræðingurinn James Gregor Burns. Hann gerir greinarmun á forystu og valdi, bendir á að leiðtogi eigi að hugsa um heildina en ekki sjálfan sig (Prosser, 2010).

5. Náðarleiðtogar (*transactional leadership*). Önnur vinsæl nútímanálgun á forystu er kenningin um náðarleiðtoga, en House (1992) hefur verið ötull talsmaður hennar og bendir á að hún eigi vel við í þjónustufyrirtækjum. Kenningin gengur út á tiltekna persónulega eiginleika sem erfitt er að festa fingur á, en eru þeir eiginleikar í fari einstaklinga sem verða til þess að þeir geta hrifið aðra með sér og fengið þá til að fylgja sér. Hann telur enn fremur að þeir séu fyrirmynd í allri framkomu, tileinki sér uppbyggileg samskipti og komi fram við starfsfólk sitt af virðingu. Þeir þurfi að vera hvetjandi og hrífandi og sýna starfsmönnum hlýtt viðmót. Þeir hafi knýjandi þörf fyrir að hafa áhrif á fylgjendur, séu sjálfsöruggir og með sterka siðferðiskennd. Með þetta að leiðarljósi takist stjórnendum að hrífa starfsmenn með sér í átt að sömu sýn (Northouse, 2010).

6. Andhetjuleiðtogar (*post-heroic leadership*). Hér er um að ræða kenningar um forystu andstæðar gömlum hefðbundnum stjórnunarháttum sem einkennast af yfirboðun og valdstýringu. Slíkir stjórnunarhættir lúta í lægra haldi fyrir stjórnunarháttum þar sem dreifstýring er meiri og stuðlað er að samfélagsmyndun innan stofnana og fyrirtækja. Höfð eru að leiðarljósi ákveðin gildi og tekið tillit til sjónarmiða fylgjenda. Lögð er áhersla á þá mikilvægu staðreynd að fyrirtæki og stofnanir í dag eru fyrst og fremst þekkingarfyrirtæki þar sem málefni eru oft umfangsmikil og flókin (Prosser, 2010).

Í tímans rás hafa skoðanir á því hvað þykir farsæl forysta breyst og litið er meira upp til stjórnenda sem eru yfirvegaðir og sýna auðmýkt (Spears, 2010). Jim Collins (2005) setti fram kenningar eftir fimm ára rannsóknarvinnu um það hvað einkenni fyrirtæki sem náð hafa langt. Hann skoðaði fyrirtæki sem höfðu náð því að vera góð upp í það að vera frábær eða náð afburðarárangri í fyrirtækjarekstri. Hann setti fram fimm þrepa kenningu um forystu þar sem fimmta þrepið endurspeglar framúrskarandi leiðtogahæfni, stjórnandinn hugsar langt út fyrir hefðbundinn ramma og hafi skýra og öfluga framtíðarsýn. Undirstaða framúrskarandi árangurs fyrirtækja er að fimmta þrepinu sé náð.

Þjónandi forysta hefur sannað gildi sitt fyrir það að fyrirtæki sem hana hafa innleitt ná afburðarárangri (Keith, 2008). Aldrei fyrr hafi jafn ákaft verið kallað eftir leiðtoga sem er réttlátur, virði tilverurétt einstaklinga og meti þá að verðleikum (van Dierendonck og Patterson, 2010). Spears (2010) bendir á að þjónandi forysta sé svarið við því kalli og að hugsanlega sé það fyrst nú sem tækifæri gefist fyrir útbreiðslu á hugmyndafræði Robert K. Greenleaf, frumkvöðuls þjónandi forystu. Þrátt fyrir að langur tími hafi liðið þar til hugmyndir Greenleaf náðu töluverðri útbreiðslu þá virðast hugmyndir hans jafn nýstárlegar og áhugarverðar í dag og þegar hann setti þær fyrst fram við upphaf áttunda áratugar síðustu aldar. Í eftirfarandi umfjöllun verður greint ítarlega frá Greenleaf og hugmyndafræði hans.

Upphaf þjónandi forystu

Robert K. Greenleaf (1904-1990) fæddist og var uppalin í borginni Terre Haute í Indiana fylki í Bandaríkjunum. Hann var ötull baráttumaður fyrir þjónandi forystu og varði fimm áratugum í að skora á og hvetja stofnanir og fyrirtæki í viðskiptum, heilbrigðisþjónustu, mennta- og trúmálum til að verða þjónar í eðli sínu. Hann einfaldlega trúði því að það myndi breyta samfélögum til hins betra (Schwartz og Tumblin, 2002). Hans aðalstarf voru rannsóknir og ráðgjöf við stjórnun hjá fyrirtækinu AT&T (*American Telephone Telegraph*). Hann hóf þar störf árið 1924 og starfaði hjá fyrirtækinu í 38 ár eða þar til hann

fór á eftirlaun árið 1964. Síðari hluta starfsferils síns var hann í samstarfi við prófessora sem kenndu við M. I. T. Sloan School of Management og Harvard Business School. Auk þess kenndi hann í háskólum í Dartmouth og Virginíu (Greenleaf, 1970/2008). Eftir starfslok hjá AT&T starfaði hann sem ráðgjafi við ýmsar menntastofnanir. Greenleaf lagði mikla áherslu á þróun og nýsköpun í störfum sínum og rannsóknum. Niðurstöðum rannsókna sinna og þekkingarsköpun miðlaði hann með kennslu, skrifum og ráðgjöf (Spears, 2010). Fræðimenn innan greinarinnar benda á að um mikið frumkvöðlastarf hafi verið að ræða. Hann hafi lagt mikið af mörkum til u.þ.b. 30 ára rannsóknarverkefnis innan AT&T en það verkefni er þekkt sem „The Management Progress Study“. Með rannsóknarvinnunni brutu Greenleaf og samstarfsmenn hans blað í sögu stjórnunarfræða og eiga að baki langa og farsæla vegferð í rannsóknum á nýjum stjórnunaraðferðum sem um síðir hafa mótað marga leiðtogastílana. Þeir skoðuðu u.þ.b. 25 þætti hjá stjórnendum í þeim tilgangi að fá ákveðna sýn á leiðtogahæfni hvers og eins. Aðferðir þeirra hafa auk þess verið notaðar til að meta hæfni manna til þess að verða stjórnendur eða leiðtogar (Prosser, 2010).

Samkvæmt Prosser (2010) var Greenleaf bæði fræðimaður og leiðtogi og talið að hann hafi auk þess verið hugmyndasmiður og heimspekingur. Frá unga aldri varð Greenleaf fyrir áhrifum stjórnunarhugmynda m.a. frá föður sínum og þýska höfundinum Hermann Hesse, sem skrifaði skáldsöguna *Journey to the East* (Prosser 2010). Boðskapur Hesse um þjóninn Leó og pílágrímana á ferð til Austurlanda hafði djúpstæð áhrif á Greenleaf (Greenleaf, 1970/2008). Hlutverk Leós var ekki einvörðungu að þjóna hópnum heldur hafði Leó með nærveru sinni og söng farsæl áhrif á að pílágrímunum vegnaði vel á langri og erfiðri ferð. Þá fyrst varð skipsbrot í ferðinni þegar Leó varð viðskila við hópinn. Þegar Leó kom aftur til sögunnar uppgötvuðu pílágrímarnir að þótt Leó hafi verið þjónn þeirra hafi hann jafnframt leitt hópinn í göfugri forystu (Greenleaf, 1970/2008). Boðskapurinn um þjóninn Leó fékk Greenleaf til að trúá því að leiðin til áhrifaríkrar forystu sé fyrst og fremst það að þjóna. Uppspretta hinnar sönnu forystu sé í raun einlægur vilji einstaklinga til að hjálpa öðrum (Spears, 2010). Árið 1970 kom út fyrsta bók Greenleaf „The Servant as Leader“ þar sem Greenleaf varpaði ljósi á sjálft hugtakið „þjónandi forysta“ og fleytti af stað nútíma stjórnunaraðferðum þjónandi forystu (Greenleaf 1970/2008). Í kjölfarið gaf hann út ýmis fræðirit um þjónandi forystu sem hafa verið þýdd á mörg tungumál og víða um heim eru starfandi miðstöðvar um þjónandi forystu undir hans nafni (Spears, 2010). Kenningar hans hafa verið vinsælar vítt og breitt um heiminn og lagt grunn að skrifum og hugmyndasmíðum á grundvelli hugmyndafræðinnar. Greenleaf hélt skrifum sínum áfram og ljáði rödd sína hugmyndafræði þjónandi forystu þar til hann lést árið 1990.

McCollum og Moses (2011) sem skrifuðu grein um feril Greenleaf benda á að niðurstöður rannsóknar hans hafi markað tímamót og bætt þekkingu á stjórnendahlutverkinu. Þeir telja að verk Greenleaf hafi aukið almennan skilning á farsælli stjórnun. Í kjölfar rannsóknarinnar sem áður var getið settu Greenleaf og samstarfsmenn á laggirnar nýstárlegt áætlunarkerfi og var unnið eftir þessu kerfi í mörg ár eftir að Greenleaf lét af störfum. Fjölmörg þekkt fyrirtæki unnu eftir þessu kerfi, svo sem IBM, Standard Oil og Sears svo fáein séu nefnd. Þetta sýnir að Greenleaf fór ekki leynt með uppgötvanir sínar og deildi þekkingu sinni fúslega með öðrum fyrirtækjum og stofnunum. McCollum og Moses gerðu samantekt á framlagi Greenleaf til stjórnunarhugmynda og starfa:

- Hann var frumkvöðull matsmiðstöðva og þróaði notkun þeirra.
- Hann var frumkvöðull í þróun á hæfni stjórnenda.
- Hann var hvatamaður hugtaksins „umboð til athafna“.
- Hann var mikill leiðtogi menntunar í stjórnunarfræðum, vali á stjórnendum og starfsþróun.

Hugmyndafræði þjónandi forystu

„Það byrjar með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna og þjóna fyrst“ (Greenleaf, 1970/2008, bls.15). Þessi einkennisorð Robert K. Greenleaf eru ein þekktasta tilvitnun sem tengd er þjónandi forystu (Prosser, 2010; Spears, 2010). Þessi tilvitnun kemst næst því að skilgreina hvað það þýðir að vera þjónandi leiðtogi. Greenleaf kynnti þjónandi forystu sem hagnýta hugmyndafræði eða ákveðinn lífstíl fyrir þá sem vilja þjóna fyrst og fremst og vera síðan leiðtogar og eitt af meginmarkmiðum þjónandi leiðtoga er að eiga þátt í því að aðrir verði þjónandi leiðtogar (Greenleaf, 1970/2008; Reed, Vidaver-Cohen og Colwell, 2011). Greenleaf lagði áherslu á að þjónandi forystu mætti sjá með því að horfa til ákveðinna einkenna hjá einstaklingum sem lúta forystunni, þau væru nokkurs konar prófsteinn hennar. Einkenni eins og; vaxa þeir sem þjónað er sem einstaklingar? Verða þeir heilsuhraustari? Fá þeir meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þeir sjálfir líklegir til að verða þjónandi leiðtogar?

Þjónandi forysta hefur hrifið marga bakhjarla forystugreinarinnar og hafa þeir margir aðhyllt hugmyndafræði Greenleaf. Þeir segja að finna megi sameiginlega þræði með hugmyndafræði þjónandi forystu og kenningum sínum (Spears, 2010). Peter Senge hefur til dæmis greint frá eftirfarandi: „Ef þú vilt raunverulega kynna þér hina djúpu undirstöðu sannrar forystu þá skaltu lesa Greenleaf“ (Senge, 1995, bls 217). Þjónandi forysta sker sig úr fyrir það helst að ýta undir jafningjahugsun, siðfræðilega og samfélagslega ábyrgð (Spears, 2010). Greenleaf (1970/2008) lagði áherslu á að þjónandi forysta væri engu síður lífsstíll en aðferðafræði í stjórnun. Að mati van Dierendonck o. fl. (2009) þýðir það að vilja þjóna og þjóna fyrst, að stjórnendur veiti starfsmönnum sínum tíma, ráðrúm, umhyggju og sýni samkennd. Samkvæmt Jackson (2008) hefur þjónandi leiðtogi sterka ábyrgðartilfinningu og framtíðarsýn. Hann aflar sér þekkingar til að auka gæði, nær árangri, er farsæll við að leysa ágreining og koma á breytingum. Hann er skilvirkur og ber ábyrgð á því að ákveðin gildi séu í hávegum höfð. Að mati Wong og Davey (2003) sýnist þjónandi forysta í fyrstu vera einfaldari en hún í raun er. Hún sé aftur á móti sú forystugerð sem feli í sér mikla áskorun og dýpt. Prosser (2010) velti því fyrir sér hvort um væri að ræða enn eina kenningu í leiðtogafræðum eða hugmyndafræði. Hann komst að þeirri niðurstöðu að vegna margbreytileika og dýptar væri þjónandi forysta fyrst og fremst hugmyndafræði og fjallaði mikið til um það hvernig einstaklingur öðlist innsýn í þjónustu og leiðtogaforystu. Stramba (2003) kemur með það sjónarmið að þrátt fyrir að komið sé fram á 21. öld hafi eldri hugmyndir og hugmyndafræði fræðimanna áhrif til dagsins í dag sumar til góðs en aðrar ekki. Brýnt sé t.d. að varpa ljósi á ýmsar leiðtogakenningar og kanna hin flóknu áhrif þeirra.

Hugmyndafræði þjónandi forystu á að mörgu leyti margt sameiginlegt með hugmyndum siðferðilegrar forystu og umbreytingaforystu en þær eiga það fyrst og fremst sameiginlegt að rík áhersla er á einstakar þarfir einstaklinga. Umbreytingaforysta snýst um

ferli sem umbreytir fólki. Einblínt er á gildismat, siðferði, viðmið og langtímamarkmið. Fylgjendur og þarfir þeirra eru í fyrirrúmi og komið er fram við þá af virðingu (Kanungo, 1998). Hliðstæðu má að öllu jöfnu sjá í kenningum Gilligan (1982) um siðferðilega nánd/umhyggju (*ethic of caring*) þar sem hún bendir á að persónuleg tengsl séu upphafspunktur siðgæðis. Eftirfarandi lögmál eru að mati Brown og Trevino (2006) grunnur að þróun siðferðilegrar forystu: Leiðtoginn virðir aðra, þjónar öðrum, sýnir réttlæti, sýnir heiðarleika og byggir samfélag.

Parolini, Patterson og Winston (2009), könnuðu í rannsókn sinni muninn á milli umbreytingaforystu og þjónandi forystu. Rannsókn þeirra var lögð fyrir 511 þátttakendur sem störfuðu í mismunandi fyrirtækjum og stofnunum, menntastofnunum og trúarstofnunum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að þátttakendum fannst þjónandi leiðtogar huga meira að þörfum einstaklingsins og tryggð þeirra snúa frekar að einstaklingnum heldur en stofnuninni. Þetta var andstætt því sem þeim fannst um umbreytingaleiðtoga. Þátttakendur mátu það svo að þjónandi leiðtogar ættu að þjóna fyrst, vera frjálsgri og líklegri til að gefa fylgjendum frelsi til athafna. Slík umhyggja fyrir fylgjendum er að mati Greenleaf (1970/2008) í aðalatriðum það sem greinir þjónandi forystu frá öðrum leiðtogastílum. Að mati van Dierendonck (2010) er meginmunurinn á þessum tveimur leiðtogahugmyndum að í þjónandi forystu er lögð áhersla á hógvæð, áreiðanleika og einstaklingsmiðaða nálgun en enginn þessara þátta er áberandi í umbreytingaforystu. Aðallega er horft til markmiða skipulagsheildar og fylgjendur eru hvattir til betri frammistöðu í þágu hennar. Þessi sjónarmið eru í takt við álit Stone, Russel og Patterson (2004) en að þeirra mati er í þjónandi forystu einblínt á fylgjendur en í umbreytingaforystu einblínt á markmið skipulagsheildar. Auk þess sé lykilþátturinn fyrirgefning, einn af undirþáttum þjónandi forystu, augljóslega annar þeirra þátta sem skilji að þessa tvær leiðtogahugmyndir, hún skarist einna mest við þáttinn refsingu í náðarleiðtogastílum. Þessi skoðun fær byr hjá Avalio, Zhu, Koh, og Bhatia (2004) en í rannsókn þeirra meðal 520 hjúkrunarfræðinga kom fram að í umbreytingaforystu er lögð áhersla á frammistöðu starfsmanna til starfsins og hvernig þeir helga sig ákveðnum verkefnum. Samkvæmt van Dierendonck (2010) er áhersla þjónandi leiðtoga frekar á fylgjendur í þeirri merkingu að þeir skapa umhverfi og aðstæður sem stuðla að velferð og virkni fylgjenda. Þannig skapast samheldni og samstaða um sameiginleg gildi og fylgjendum er sjálfum treyst til að skila sínu framlagi í þágu skipulagsheildarinnar.

Greenleaf (1970/2008) lagði áherslu á að hann hafi ekki fundið upp þjónandi forystu heldur vakið athygli á henni og lagt sitt af mörkum til að breiða út boðskap hennar. Spears (2010) skrifar að oft sé spurt hvort þjónandi forysta hafi eitthvert gildi og ef svo er hvaða sannanir séu fyrir því. Spears bendir á að all nokkuð sé til af fræðiritum og könnunum sem sýna fram á tengsl þjónandi forystu og velgengni í fyrirtækjum og stofnunum. Það sé allt gott og gilt en ekki endilega rétta leiðin til að nálgast hugmyndafræði þjónandi forystu. Persónulegar skoðanir og viðhorf fólks byggjast í raun ekki nauðsynlega á vísindalegum grunni heldur kjósa flestir að tileinka sér þjónandi forystu fyrst og fremst af þeirri ástæðu að hún virðist eina rétta leiðin svo fólk fái notið sín til fulls. Hins vegar er það til góðs að hafa vísindalegan grundvöll sem styður slíkar skoðanir og viðhorf. Keith (2008) bendir á að hlutverk hins þjónandi leiðtoga sé að mestu leyti það sama og hjá öðrum leiðtogum. Eins og aðrir leiðtogar hafa þeir framtíðarsýn, við störf sín nota þeir hvatningu, leiðsögn, samskipti og svo framvegis. Það sem aðgreinir hins vegar þjónandi leiðtoga frá öðrum

leiðtogum er fókusinn á aðra, óháð stöðu, titli eða hlutverki. Þeir finna hvatningu hjá sjálfum sér til þess að stuðla að betra lífi hjá öðrum og sjálfum sér. Eins og áður hefur verið vikið að lagði Greenleaf (1970/2008) mikla áherslu á að komið væri til móts við þarfir fylgjenda. Að setja þarfir þeirra í forgrunn er ein dýrmætasta stoðin fyrir góða útkomu fyrirtækja og stofnana. Þetta er rauði þráðurinn í þjónandi forystu.

Þjónandi forysta í skipulagsheildum

Samkvæmt Greenleaf (1972/2009) hefur stofnun eða fyrirtæki tvíþætta nálgun í stjórnskipulagi stofnunar eða fyrirtækja: Annars vegar er formleg nálgun, mikið skriffræði, reglur og formfesta og skammtíma markmið eru í hávegum höfð. Hins vegar er óformleg nálgun, þar sem ríkir forysta sem einkennist af frumkvæði og sköpun og langtíma markmið eru áberandi. Báðar nálganir eru mikilvægar en jafnvægi á milli nauðsynlegt. Má hér sjá samsvörun við hugmyndir Kotter (1990) á ólíkum áherslum stjórnanda og leiðtoga. Stjórnendanálgunin horfi meira til regluverka og stöðugleika, en leiðtoganálgunin til aðlögunarhæfni og sífelldra umbóta. Þrátt fyrir að hlutverkin séu frábrugðin telja fræðimenn greinarinnar að nauðsynlegt sé að hafa þau bæði að leiðarljósi. Greenleaf (1972/2009) taldi að líkt og að tala um „þjónandi leiðtoga“ væri hægt að tala um „þjónandi stofnun“ (*servant as institution*). Í samnefndri bók talar hann um að áður fyrir hafi fyrirtæki verið minni og persónulegri en mörg færst í það að vera orðin stór með flókna starfsemi þar sem samskipti eru ópersónuleg, mishæfir einstaklingar við stjórnvölinn og jafnvel viðgangist spilling í sumum þeirra. Að hlúa að einstaklingum og láta sér annt um þarfir þeirra fari þess vegna oft fyrir ofan garð og neðan í slíkum fyrirtækjum. Greenleaf, (1972/2009) trúði að samfélög yrðu betri og einkenndust af umhyggju og fleiri tækifæri myndu bjóðast ef áhersla væri lögð á gildi þess að þjóna. Hann benti á að fólk verji stórum hluta tíma síns í vinnunni, þess vegna væri grundvallaratriði að fyrirtæki og stofnanir undirgangist þá ábyrgð að hlúa að einstaklingum. Það að þjóna og viðhalda sjálfræði myndi leiða til uppbyggilegrar samfélags og hafa langtíma-áhrif til góðs. Laub (2010) velti einnig fyrir sér hvort fyrirtæki eða stofnanir gætu verið þjónar líkt og þjónandi leiðtogar? Hann áleit mikilvægt að sýna með áþreifanlegum hætti fram á einkenni þjónandi forystu í skipulagsheildum stofnana og fyrirtækja. Með OLA mælitækinu (*Organizational Leadership Assessment*) sem Laub þróaði vildi hann sýna hvort þjónandi forysta viðgengist í stofnunum og fyrirtækjum. Niðurstöður rannsóknar Laub (2010) sýndu að ekki einvörðungu væri slík forysta fyrir hendi heldur væru tengsl á milli hennar og þátta sem stuðla að vellíðan, heilbrigði, velgengni og tryggd í skipulagsheildum.

Þegar skoða á nýjungar og kanna aðrar þýðingamiklar leiðir til að mæta ábyrgðarstöðu stofnunar er mikilvægt að leiðtogi endurmeti þær aðferðir sem þykja árangursríkastar hjá stofnuninni (Waldman, Smith og Hood, 2003). Wong og Davey (2003) benda á að þjónandi forysta geti ekki þrífist í hefðbundnu stigskiptu valdkerfi fyrirtækja eða stofnana. Breyta þurfi hefðbundnum skipuritum sem eru á deildarskiptu plani. Þetta er í takt við hugmyndir Greenleaf (1972/2009) en hann sá með tíð og tíma að þjónandi forysta og hefðbundin stjórnskipurit fara ekki saman. Hefðbundin stjórnskipurit, í þeim skilningi að vera píramídalaga, þar sem breiðasti endi píramídsins táknar lægsta þrepið í valdastiganum eða starfsmenn, á meðan toppurinn á píramídanum táknar efsta þrepið yfirleitt einn yfir öllum eða forstjóra sem hefur valdið. Með því að einn eða fáir tróna í

efsta þrepi píramídans skerðast tengsl milli þeirra og starfsmanna og samskipti verða ekki á jafnaðargrundvelli. Greenleaf taldi það óeðlilegt og slæmt. Formgerð hins hefðbundna píramída sé tákni fyrir skiptingu valds, yfirmenn, undirmenn, formleg samskipti og lítið verði um jöfnuð. Ofurvirðing er borin til yfirvaldsins sem kemur í veg fyrir samvinnu, heiðarleg samskipti og svörun, það getur haft slæm áhrif á skipulagsheildir í fyrirtækjum eða stofnunum.

Í þjónandi forystu snýst hins vegar píramídið við þar sem leiðtogið verður punkturinn á botninum og starfsmenn efst á breiðasta hlutanum eða á toppnum. Í hefðbundnu stjórnskipulagi er lítið hugað að skjólstæðingnum á botni píramídans. Áhersla er upp til yfirvaldsins á þann hátt að starfsmenn reyna að þóknast og bregðast við boðum hans. Í þjónandi forystu er aftur á móti áherslan á viðskiptavininn eða skjólstæðinginn. Allir sem einn geta einbeitt sér því að stuðla að ánægju þeirra og starfsmanna (Keith, 2008). Á þann hátt er ýtt undir þjónstulundina, hlúð er að starfsmönnum sem eru í nánnum tengslum við skjólstæðinginn, það síðan styrkir þá til að veita honum framúrskarandi þjónustu (Schwartz og Tumblin, 2002). Keith (2008) leggur áherslu á og notar líkinguna að ef þjónandi leiðtogið sé á toppi píramídans sé það einvörðungu til að boða stefnu og framtíðarsýn fyrirtækis eða stofnunar. Hann lítur á vald sem eitt af mörgum stjórnstækjum í skipulagsheildum og alls ekki það mikilvægasta. Önnur tæki séu mikilvægari eins og hlustun og leiðsögn sem þegar upp er staðið skili mun betri árangri. Haft er að leiðarljósi að einblína á verkefnið og tækifærin, það laði að fylgjendur því enginn er betri en annar, allir eru jafningjar.

Þjónandi forysta er mikil áskorun og innleiðing hugmyndafræðinnar krefst fjárfestingar í hæfum leiðtogum (Schwartz og Tumblin, 2002). Spears (2010) leggur áherslu á að hugmyndir þjónandi forystu fái menn ekki tileinkað sér á einu augabragði, innleiðing hennar taki tíma. Þessi skoðun samræmist því sem Greenleaf (1970/2008) sagði, að innleiðing á hugmyndafræðinni tæki tíma en víðast hvar í stofnunum og fyrirtækjum mætti sjá tilvist hennar. Niðurstöður rannsóknar Washington, Sutton og Feild (2006) á tengslum þjónandi forystu og persónulegra eiginleika gefa ákveðnar vísbendingar sem vert er að taka tillit til við innleiðingu á þjónandi forystu. Byrja þarf frá grunni og við val á umsækjendum þarf að horfa til ákveðinna persónulegra eiginleika í ætt við þjónandi forystu eins og lausnamiðaða nálgun, samkennd, einlægni og ákveðna stjórnendahæfni. Með því aukast líkur á að ráðinn verði umsækjandi sem aðhyllist hugmyndafræði þjónandi forystu. Á meðan á ráðningaferlinu stendur er auk þess mikilvægt að boðskapur um hugmyndir þjónandi forystu heyrir. Með því eru laðaðir að umsækjendur sem sjálfir álíta sig til þess fallna að uppfylla þarfir skipulagsheildar. Correia og van Dierendonck (2010) halda því fram að vegna þeirrar heildstæðu nálgunar sem á sér stað í þekkingardrífnum fyrirtækjum eigi þjónandi forysta þar sérstaklega vel við en samkvæmt Senge (1990) er þekkingin þeirra grundvallarauðlind og starfsemi þeirra háð stöðugri þekkingarsköpun. Undir þessi sjónarmið taka Schwartz og Tumblin (2002) þeir benda á að í þjónandi forystu séu starfsmenn hvattir til þess að leita tækifæra bæði til þess að þjóna og leiða aðra. Þannig fáist betri samskipti og samvinna innan skipulagsheilda. Þetta sameiginlega áttak getur leyst úr læðingi ósvikna hæfileika innan stofnunarinnar og skapað starfsumhverfi þar sem hver starfsmaður er metinn að verðleikum og þjónandi forysta geti verið það afl sem þarf til að veita skipulagsheildum forskot í að ná framúrskarandi árangri.

Að mati van Dierendonck, Haynes, Borill og Stride (2004) er ekki síður mikilvægt að leiðtoga meti sjálfa sig með tilliti til árangurs og fái endurgjöf frá fylgjendum sínum. Það séu merki um góða stjórnun eða farsæla leiðtogamennsku. Þeir könnuðu tengsl frammistöðumats og hegðunar leiðtoga. Þátttakendur voru 45 stjórnendur og 308 starfsmenn á heilsugæslustöðvum. Niðurstöður rannsóknar sýndu að stjórnendur skorti innsýn í áhrif og afleiðingar eigin hegðunar á starfsmenn. Lítil jákvæð tengsl voru á milli niðurstaðna úr sjálfsmati stjórnenda og viðhorfum starfsmanna. Rannsakendur álykta að flestir stjórnendur álíti sig hafa meiri hæfni og getu en t.d. samstarfsmenn telji þá hafa. Keith (2008) bendir á að menn eru farnir að gera kröfur um forystu í ætt við þjónandi forystu því þeir sjá að hún virkar og gildi hennar hefur sannað sig. Samkvæmt „Fortune“ tímaritinu hafa fjölmörg virtustu fyrirtæki heims innleitt þjónandi forystu, en tímaritið er bandarískt og er sérstaklega þekkt fyrir árlega birtingu á árangursríkustu fyrirtækjum í heimi. Þau fyrirtæki sem hafa innleitt þjónandi forystu og hafa verið um skeið á „Fortune“ listanum eru m.a. „Southwest Airlines“, TDI industries (þjónustufyrirtæki sem sérhæfir í loftkælingu) og Synovus Financial Corporation (Keith, 2008).

Efnisþættir þjónandi forystu

Áður en lengra er haldið í riti þessu álitur höfundur brýnt að þræða þann feril þjónandi forystu er lýtur að greiningu meginhöfunda á efnisþáttum þjónandi forystu. Mismargir efnisþættir þjónandi forystu hafa verið settir fram til að varpa ljósi á hugtakið (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Um er að ræða efnisatriði í þeim skilningi að þau lýsa og túlka hegðun og atferli hins þjónandi leiðtoga (van Dierendonck, 2010). Larry Spears (2010) er einn af forystumönnum þjónandi forystu og líklega sá fyrsti til að túlka hugmyndir Greenleaf. Upp úr 1990 áleit hann að þrátt fyrir að menn hefðu lesið hugmyndafræði Greenleaf um þjónandi forystu fyndist þeim erfitt að koma höndum yfir hugtakið. Með þetta að leiðarljósi og eftir miklar vangaveltur og rýni í fræðirit Greenleaf greindi hann þjónandi forystu í tíu þætti. Hann áleit þá vera helstu einkenni hennar og að mati helstu fræðimanna þykir þessi kenning Spears renna stoðum undir umrædda hugmyndafræði. Þeir benda þó á að ekki megi afmarka þjónandi forystu einvörðungu út frá þessum tilteknum þáttum (Sendjaya, Sarros og Santora, 2008; van Dierendonck, o. fl., 2009; van Dierendonck, 2010). Þessir tíu þættir Spears eru allir byggðir á skrifum Greenleaf (1970/2008,1978) ásamt vísun í greiningu annarra höfunda um sama efni og eru eftirfarandi:

1. Hlustun (*listening*): Fylgjendur fá hlómgrunn hjá þjónandi leiðtoga og það styrkir þá. Hæfnin er fólgin í því að hlusta með opnum huga á öll þau sjónarmið sem kunna að liggja fyrir. Hann leggur sig allan fram við að hlusta gaumgæfilega á fylgjendur sína og reynir að fá fram og greina hvað það er sem þeir raunverulega vilja (Jackson, 2008; Joseph og Winston, 2005; Spears, 1998, 2010; van Dierendonck, 2010). Þjónandi leiðtogi reynir að hlusta á sína innri rödd og leitast við að lesa starfsumhverfið í þeirri merkingu að skynja það sem starfsmenn láta ósagt en segja með táknrænum hætti og deila því meðal samstarfsmanna (Spears, 2010; Swearingen og Liberman, 2004). Með virkri hlustun og aðferðum sem eru til þess fallnar að skapa starfsmönnum tækifæri til nýsköpunar og starfsþróunar, er

stuðlað að bættum árangri. Með því er byggt á grundvelli þess sem starfsmenn óska sér og vilja leggja af mörkum (Neill og Saunders, 2008).

2. Hluttekning (*empathy*): Þjónandi leiðtogi setur sig í spor fylgjenda sinna og sýnir þeim skilning (Barbuto og Wheeler, 2006; Joseph og Winston, 2005) og tekur tillit til aðstæðna hverju sinni (Spears, 2010). Í samráði við aðra starfsmenn skoðar hann sjónarmið fylgjenda og hjálpar þeim að gera sér grein fyrir því sem þeir sækjast eftir. Hann telur víst að fylgjendur séu með góð áform og veitir framlagi þeirra og getu eftirtekt og áhuga. Það þýðir samt ekki að ósæmandi framkoma eða slæm frammistaða sé viðunandi. Þvert á móti er það fremur hegðuninni en einstaklingnum sem er hafnað (Swearingen og Liberman, 2004; van Dierendonck, 2010).
3. Græðari (*healing*): Þjónandi leiðtogi skapar starfsumhverfi þar sem borin er virðing fyrir tilfinningum og heilsufari fylgjenda. Stuðlað er bæði að andlegu og líkamlegu jafnvægi þeirra (Swearingen og Liberman, 2004; Spears, 1998, 2010; van Dierendonck, 2010). Í slíku starfsumhverfi er auðveldara að innleiða breytingar því tekið er tillit til allra í skipulagsheildinni. Barbuto og Wheeler (2006) leggja áherslu á að þessi eiginleiki þjónandi leiðtogans sé getan til að átta sig á því hvenær og hvernig sé hægt að stuðla að betri heilsu starfsmanna.
4. Sjálfsvitund (*awareness*): Þjónandi leiðtogi þekkir sjálfan sig með tilliti til tilfinninga, gilda, styrkleika og veikleika (Spears, 2010). Sjálfsvitund er lykilþáttur í flestum hegðunarlíkönum um tilfinningagreind og er geta til að átta sig á því sem er að gerast með því að vera vakandi fyrir hugboðum eða merkjum í umhverfinu (Barbuto og Wheeler, 2006; Spears, 2010). Þjónandi leiðtogi sem er meðvitaður um þessi gildi og skilur betur grundvallaratriði starfseminnar, eykur líkur á unnið sé lausnamiðað í erfiðum tilvikum (Swearingen og Liberman, 2004).
5. Sannfæring (*persuasion*): Þjónandi leiðtogi notar sannfæringakraft fremur en stöðuveldi í ákvarðanatöku og aðgreinir þetta þjónandi forystu einna mest frá hinu hefðbundnu stjórnskipulagi (Greenleaf, 1978). Sannfæring er geta til að hafa áhrif á aðra með aðferðum öðrum en yfirboðun og valdi (Barbuto og Wheeler, 2006). Ákvarðanataka er byggð á samhljóða álit eftir að leiðtoginn hefur hlustað á álit allra innan hópsins þar sem hver býr að sinni sérfræðipækkingu (Swearingen og Liberman 2004). Upplýst er um allar hliðar mála svo hægt sé að taka bestu ákvörðunina og kallaðir til þeir sérfræðingar sem við eiga hverju sinni (Neill og Saunders, 2008).
6. Hugmyndaafli (*conceptualization*): Þjónandi leiðtogi setur hlutina í víðara samhengi en metur þá ekki einungis í ljósi líðandi stundar heldur horfir til framtíðar (Joseph og Winston, 2005; Spears, 2010; van Dierendonck, 2010). Hugmyndaafli er mælt með því að skoða hvort hlúð sé að umhverfinu og hvort einstaklingar séu með opið hugarfar þar sem tekin eru til greina flest sjónarmið er málið varðar (Barbuto og Wheeler, 2006).
7. Framsýni (*foresight*): Er keimlíkt hugmyndaafli, en þjónandi leiðtogi þarf að hafa gott innsæi og nýta fyrri reynslu til að geta séð nokkuð fyrir um niðurstöðu ákveðinna aðferða eða atvika (Spears, 2010; van Dierendonck, 2010). Hann tekur tillit til allra sjónarmiða til að fá góða yfirsýn yfir tiltekna ákvörðun og leitast við að

- sjá hlutina í víðara samhengi. Framsýni endurspeglast í því að sjá hvað framtíðin ber í skauti sér fyrir skipulagsheildina (Barbuto og Wheeler, 2006).
8. Ráðsmennska (*stewardship*): Þjónandi leiðtogi stuðlar að samfélagslegri ábyrgð, axlar ábyrgð og skuldbindur sig fyrst og fremst til þess að þjóna fylgjendum sínum (Joseph og Winston, 2005; Spears, 2010; Swearingen og Liberman, 2004). Þjónandi leiðtogi lítur á samstarfsmenn sína sem jafningja, saman deila þeir með sér umbun fyrir góðan árangur og efla góðan starfsanda. Þjónandi leiðtogi leggur mikla áherslu á að öllum líði vel í vinnunni og veldur því að starfsmenn deili þeirri afstöðu (Barbuto og Wheeler, 2006).
 9. Hollusta/ræktarsemi (*commitment*): Þjónandi leiðtogi vegur og metur hvern einstakling að verðleikum og leitast við að ná fram því besta í hverjum og einum. Að auki leggur hann sig sífellt fram við að hjálpa öðrum að þróa hæfni sína og getu svo þeir fái að spreyta sig í starfi (Barbuto og Wheeler, 2006; Spears, 1998, 2010). Hann fær þá til að bera ábyrgð, sýna umhyggju og verða hæfari starfsmenn. Þjónandi leiðtogi þekkir mikilvægi þess að hann hugsi vel um starfsmennina og það eigi þátt í því að þeir hugi vel að skjólstæðingum skipulagsheildarinnar.
 10. Samfélagsmyndun (*building community*): Þjónandi leiðtogi leitar leiða til að byggja upp samfélag á vinnustaðnum (Joseph og Winston, 2005; van Dierendonck, 2010). Hann kemur jafnt til móts við þarfir allra starfsmanna úr hinum mismunandi fagstéttum með því að vera sanngjarn í stað þess að veita þeim mest sem vekja mestan áhuga. Leiðtoginn skapar tækifæri fyrir mikilvægar samræður og metur alla fagmenntaða aðila til jafns í þverfaglegum teymum (Barbuto og Wheeler, 2006; Spears, 1998, 2010).

Aðrir fræðimenn hafa fetað í fótspor Spears og komið með sínar útfærslur á efnispáttum þjónandi forystu. Túlkun er þó mismunandi hjá höfundum á eftirfarandi efnispáttum sem hér eftir verða nefndir lykilþættir. Ekki verður greint náið frá túlkun höfunda hér, en settir fram lykilþættir hvers höfundar til að lýsa enn betur eiginleikum þjónandi forystu. Meðal meginhöfunda er Dirk van Dierendonck en verður sérstaklega fjallað um hann síðar. Helst er að nefna Laub (1999), Russel og Stone (2002), Patterson (2003) og Keith (2008). Laub greindi sex lykilatriði þjónandi forystu. Þeir eru; 1. þroskar fólk (*develops people*), 2. virðir fólk (*values people*), 3. samfélagsmyndun (*builds community*), 4. sýnir einlægni (*displays authenticity*), 5. veitir forystu (*provides leadership*) og 6. deilir forystu (*shares leadership*). Líkan Russel og Stone (2002) inniheldur samtals 20 þætti þjónandi forystu, 11 aukapætti og níu lykilþætti en þessir níu verða nefndir hér. Þeir eru; 1. framsýni (*vision*), 2. heiðarleiki (*honesty*), 3. heilindi (*integrity*), 4. traust (*trust*), 5. þjónusta (*service*), 6. fyrirmynd (*modeling*), 7. brautryðjandi (*pioneering*), 8. meta aðra (*appreciation of others*) og 9. efling (*empowerment*). Patterson (2003) setti fram líkan sem inniheldur sjö lykilþætti þeir eru; 1. bróðurlegur kærleikur (*leads and serves with love*), 2. sýnir auðmýkt (*acts with humility*), 3. er ósérhlífinn (*is altruistic*), 4. er framsýnn (*is visionary for the followers*), 5. sýnir traust (*is trusting*) 6. eflir fylgjendur (*empowers followers*) og 7. sýnir þjónustulund (*is serving*). Þessi líkön eru öll byggð á hugmyndum Greenleaf og ásamt líkani van Dierendonck og Nuijten (2010) hafa þau lagt grunninn að vísindarannsóknum á þjónandi forystu (van Dierendonck, 2010).

Dr. Kent M. Keith (2008) er viðurkenndur höfundur og fyrirlesari á sviði þjónandi forystu og framkvæmdastjóri Greenleaf Center for Servant Leadership í Indianapolis. Hann

hefur unnið í nánú sambandi við Þekkingarsetur um þjónandi forystu hér á landi og haldið námskeið og all marga fyrirlestra hér á landi um þjónandi forystu. Hann er lögfræðingur að mennt með langa reynslu í stjórnun og forystu og hefur gefið út fjölda bóka á því sviði. Keith (2008) bendir á að undanfarin ár hafi heyrst háværar raddir um að þjónandi forysta hafi raunverulegt vísindalegt gildi í fyrirtækjum og stofnunum. Til glöggvunar á gildi þjónandi forystu í fyrirtækjum og stofnunum setti hann fram sjö lykilþætti, þeir eru eftirfarandi; 1. sjálfsvitund (*self awareness*), 2. hlustun (*listening*), 3. breyta píramídanum (*change the pyramid*), 4. þroski samstarfsfólks (*developing your colleagues*), 5. leiðbeina, ekki stjórna (*coaching not controlling*), 6. laða fram orku og vitsmuni annarra (*unleashing the energy and intelligence of others*) og 7. að horfa fram á veginn (*foresight*).

Þróun mælitækja á þjónandi forystu

Eins og fyrr segir hefur fræðileg umfjöllun á þjónandi forystu verið fyrirferðamikil í umræðu stjórnunar en gagnrýni hefur beinst að því að efla þurfi vísindalegan grundvöll hennar (Barbuto og Wheeler, 2006; van Dierendonck, 2010). Í tímanna rás, allt frá árinu 1999 hefur þó fjöldi rannsókna í tengslum við þjónandi forystu aukist. Það sem hefur borið hæst í þessum rannsóknum er túlkun hugmyndafræðinnar og þróun áreiðanlegra mælitækja þar sem fundnir hafa verið mismunandi efnisþættir þjónandi forystu. Tafla 1 sýnir samantekt erlendra rannsókna um þjónandi forystu á síðustu árum, höfunda þeirra, tilgang og aðferðir rannsókna og helstu niðurstöður rannsókna með hliðsjón af aðferð og tölfraði.

Tafla 1. Yfirlit erlendra rannsókna á mælitækjum þjónandi forystu

Höfundur ár	Tilgangur og mælitæki	Aðferð Þátttakendur Áreiðanleikamæling (Cronbach's Alpha)	Mælitæki-Fullyrðingar Lykilþættir þjónandi forystu	Helstu niðurstöður
Laub (1999)	Greining á lykilþáttum og þróun mælitækis.	Delphi aðferð 847 (0,89-0,97)	OLA - 43 fullyrðingar <u>Sex lykilþættir</u> Persónulegur þroski Virðing Samfélagsmyndun Trúverðugleiki, Veita forystu Deila forystu	Þörf á frekari rannsóknum á þjónandi forystu.
Page og Wong (2000)	Greining lykilþátta byggt á fræðilegri umfjöllun og forprófun mælitækis.	Þáttagreining (0,89-0,97)	SLP - 62 fullyrðingar <u>7 lykilþættir</u> Efling og þroski annarra Auðmýkt Forgangsröðun í þágu annarra, Hlutdeild í ákvörðunartöku Hvatning annarra Framsýni Ráðvendni	þörf á enn meiri þróun mælitækisins.
Dennis og Bocarnea (2005)	Þróun mælitækis út frá sjö lykilþátta líkani Patterson.	Þáttagreining 250 + 406 + 300 (0,89-0,92)	SLAI – 42 fullyrðingar <u>5 lykilþættir</u> Efling Kærleikur Auðmýkt Traust Framsýni	Einungis þrjú þættir af sex reyndust áreiðanlegir. Þörf er á frekari þróun mælitækis.
Barbuto og Wheeler (2006)	Greining á þáttum þjónandi forystu ásamt könnun á samanburði við aðra tengda leiðtogastíla.	Sýndarréttmæti Þáttagreining 388 (0,82-0,92)	SLQ – 23 fullyrðingar <u>5 lykilþættir</u> Ósérhlífir köllun Tilfinninga-græðsla Viska Sannfærandi leiðsögn Ráðsmennska skipulagsheildar	Sterk tengsl þáttaupbyggingar og mælitækið reyndist réttmætt.
Liden, Wayne, Zhao og Henderson (2008)	Greining á níu lykilþáttum ásamt samanburði á þjónandi forystu, umbreytinga-forystu og nándarforystu (LMX).	Leitandi og greinandi þáttagreining 298 + 182 (0,76-0,86)	SLS - 28 fullyrðingar <u>7 lykilþættir</u> Hugmyndaafli Efling Stuðla að þroska og velgengi fylgj. Setja fylgjendur fyrst Siðleg hegðun Tilfinninga-græðsla Verðmæta-sköpun samfélags	Tengsl milli þjónandi forystu og góðrar útkomu skipulagsheilda. Í þjónandi forystu er meiri áhersla á fylgjendur en hjá öðrum leiðtogastílum.
Sendjaya, Sarros og Santora (2008)	Þróun og prófun mælitækis.	Blönduð aðferð Hálfstöðluð viðtöl 15 stjórnendur Spurningakönnun 277 nemendur (0,73-0,93)	SLBS - 35 fullyrðingar <u>Sex lykilþættir</u> Setja aðra fyrst Innri styrkur Jafningjasamband Ábyrgt siðferði Ráðvendni Umbreytandi áhrif	Mælitækið reyndist réttmætt og áreiðanlegt, einfalt og gott mælitæki.

Þróun SLS-mælitækis Dierendonck og félaga

Hér verður fjallað um þróun mælitækisins sem notað var í rannsókninni til að kanna hvort þjónandi forysta sé viðhöfð á hjúkrunarsviðum FSA. Mælitækið er hannað af Dirk van Dierendonck sem er fulltrúi þeirra sem kynnt hafa þjónandi forystu í Evrópu og stýrir rannsóknum um efnið í Erasmus háskólanum í Hollandi. Hann, ásamt Inge Nuijten (2010) hefur lagt sitt af mörkum til þróunar á áreiðanlegu mælitæki. Þau töldu að enn væri þörf á nákvæmari mælikvörðum sem kortleggðu betur hugmyndafræði Greenleaf um eiginleika þjónandi forystu. Fram að þessu hafi ekki verið samróma álit fræðimanna um ákveðna hegðunarþætti leiðtogans í þjónandi forystu og skýrir það að stórum hluta af hverju mismunandi mælikvarðar séu notaðir (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Þau benda á að einstaklingur verði að búa yfir margs konar eiginleikum til að hegðun hans lýsi hegðun hins þjónandi leiðtoga og því hafi þróun mælitækis fyrir þjónandi forystu verið talsverð áskorun fyrir talsmenn greinarinnar. Van Dierendonck og Nuijten (2010) bentu ennfremur á að talsverð skörun sé á þeim þáttum sem hafa verið tilgreindir til að mæla þjónandi forystu. Mælikvarðinn þurfi að vera margvíður og standast samanburð úr mörgum rannsóknum. Tilhneiging sé til að skoða einungis eina hlið á þjónandi forystu, þ.e. þá þætti er lúta að einstaklingshluta þjónandi forystu. Þetta þýðir að horft er aðallega til þátta eins og að hjálpa, að þjóna, vera heiðarlegur, vera áreiðanlegur og sýna hluttekningu, vera siðlegur, heilandi og skilningsríkur. Þrátt fyrir mikilvægi þessara sjónarmiða nægja þau ekki ein og sér og ná ekki utan um allt fyrirbærið. Ofuráherslan á þjónustuhlutann í samsetta orðinu þjónandi leiðtogi getur staðið innleiðingu á þjónandi forystu fyrir þrifum í skipulagsheildum. Alla jafna sé þýðingarmikið að leggja áherslu á leiðtogahluta þjónandi forystu og samkvæmt Greenleaf (1970/2008) snýst sá hluti um að veita leiðsögn og að þjónandi leiðtoginn sé vel meðvitaður um hvert á að leiða fyrirtækið og starfsmenn þess. Þjónandi leiðtoginn þarf að vera áræðinn þjónn sem er fær um að fá fólk til þess að vera ábyrgt gjörða sinna í eigin þágu. Að mati van Dierendonck og Nuijten (2010) hafa þessi sjónarmið sjaldnast komið fram í þeim mælikvörðum sem notaðir hafa verið til þessa.

Með ofangreind sjónarmið að leiðarljósi og eftir mikla rannsóknarvinnu, tvær eigindlegar- og átta megindelegar rannsóknir með allt að 1600 þátttakendum lögðu van Dierendonck og Nuijten fram mælitækið SLS (*Servant Leadership Survey*) (van Dierendonck ofl., 2009; van Dierendonck og Nuijten, 2010). SLS mælitækið var upphaflega samið og prófað á hollensku, en einnig fljótlega þýtt yfir á ensku. Þau benda á að helstu markmið með SLS mælitækinu séu að ná utan um og mæla nauðsynlega þætti þjónandi forystu, það sé auðvelt í notkun og sé áreiðanlegt og réttmætt mælitæki. Mælitækið grundvallast af átta lykilþáttum sem endurspeglja kjarna þjónandi forystu. Þættirnir reyndust allir stöðugir milli þó nokkurra úrtaka í tveimur löndum og innri stöðugleiki þáttanna kom vel út hjá öllum úrtökum. Þættirnir í SLS mælitækinu eru eftirfarandi: Efling (*empowerment*), forgangsröðun í þágu annarra (*standing back*), ábyrgð (*accountability*), fyrirgefning (*forgiveness*), hugrekki (*courage*), áreiðanleiki (*authenticity*), auðmýkt (*humility*) og ráðsmennska (*stewardship*), sjá töflu 2.

Tafla 2. Átta lykilþættir SLS samkvæmt Dierendonck og Nuijten (2010) bls 263

Heiti þáttar á íslensku	Heiti þáttar á ensku
Efling	Empowerment
Forgangsröðun í þágu annarra	Standing back
Ábyrgð	Accountability
Fyrirgefning	Forgiveness
Hugrekki	Courage
Áreiðanleiki	Authenticity
Auðmýkt	Humility
Ráðsmennska	Stewardship

Samkvæmt Dierendonck og Nuijten, (2010) felst í þættinum efling (*empowerment*), hvatning þar sem lögð er áhersla á að hvetja fylgjendur og stuðla að þroska þeirra, sjálfsöryggi og sjálfsstyrk. Leiðtogi hvetur til sjálfsmiðaðrar ákvörðunartöku, miðlun upplýsinga og ýtir undir nýjungar eða nýbreytni. Það að leiðtogi virði framlag hvers og eins er lykilatriði eflingarþáttarins. Í þættinum forgangsröðun í þágu annarra (*standing back*) er vegið og metið hvort leiðtogi láti mál sem eru fylgjendum hugleikin hafa forgang og veiti þeim þann stuðning og viðurkenningu sem þeir þurfa á að halda. Í þættinum ábyrgð (*accountability*) stuðlar leiðtogi að ábyrgðarkennd og sjálfstæðu vinnuframlagi. Einstaklingum og teyllum er uppálagt að bera ábyrgð á eigin frammistöðu. Það leiðir til þess að fylgjendur gera sér betur grein fyrir því til hvers er ætlast af þeim. Það kemur sér vel bæði fyrir einstaklingana sjálfa og skipulagsheildina. Þátturinn fyrirgefning (*foregiveness*) nær til hæfni leiðtogans til að geta sett sig í spor fylgjenda og vera meðvitaður um bakgrunn þeirra. Snýst einnig um hlutkennd og að geta fyrirgefið.

Mikilvægt að leiðtogi nái að skapa umhverfi sem einkennist af trausti og að fólkið finni að það sé rými til að gera mistök, að þeim verði ekki hafnað. Þátturinn hugrekki (*courage*) snýst um það að rísa gegn gömlum rótgrónum starfsvenjum, það þykir nauðsynlegt svo svigrúm sé fyrir nýsköpun og nýjungar (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Samkvæmt Greenleaf (1970/2008) er hugrekki, mikilvægur eiginleiki sem greinir þjónandi leiðtoga frá öðrum leiðtogastílum. Þátturinn áreiðanleiki (*authenticity*) er nátengdur því að vera samkvæmur sjálfum sér. Þjónandi leiðtogi er trúr og samkvæmur sjálfum sér. Í þættinum auðmýkt (*humility*) er lögð áhersla á að enginn er óskekull og að menn séu mannlegir og geti gert mistök. Allir hafi veikleika og búi yfir styrkleikum. Leiðtogi gerir sér grein fyrir sínum takmörkum og leitar ráða annarra sem hafa tiltekna þekkingu á því sem hann hefur ekki. Að lokum er það þátturinn ráðsmennska (*stewardship*). Leiðtogi er tilbúinn að bera ábyrgð í víðara samhengi og sýna þjónustulund í stað þess að stjórna sjálfsmiðað. Ráðsmennska er náskyld þáttum eins og samfélagslegri ábyrgð, tryggð og hópefli. Þessi eiginleiki lýsir sér helst í því að leiðtoginn veit hver hann er og skuldbindur sig í þágu almennings og einstaklinga umfram eigin hagsmuni.

Í samanburði við aðra mælikvarða leiðtogamennsku sýndi ytra réttmæti mælitækisins fram á að nauðsynlegt er að hafa alla átta þættina í þeim tilgangi að mæla þjónandi forystu

í allri sinni breidd. Í ljós kom talsverð skörun við tengda leiðtogastíla eins og siðferðilega forystu, náðarleiðtoga og nándarleiðtoga LMX (*leader member exchange*). Van Dierendonck og Nuijten (2010) benda á að við því hafi mátt búast vegna þess hve hugtökin eru víðtæk. Mælitækið hafi vissulega aðgreiningarréttmæti og aukið gildi. Samkvæmt van Dierendonck og Nuijten eru þrír þættir í SLS mælitækinu; ábyrgð, hugrekki og fyrirgefning ný viðbót og hafa ekki verið í öðrum mælitækjum þjónandi forystu en að þeirra mati reynast þeir nauðsynlegir til að ná utan um hugmyndafræðina. Þeir benda jafnframt á að þættirnir efling (*empowerment*), ábyrgð (*accountability*) og fyrirgefning (*forgiveness*) séu lykilatriði fyrir áhrifaríka forystu. Þátturinn ábyrgð snýst um tilgang, sjálfstraust og eigin hæfni og er táknrænn fyrir það að öðlast sjálfsvirðingu. Þátturinn hugrekki er táknrænn fyrir að vilja rísa upp og berjast fyrir málstað sem einstaklingur trúir á, þrátt fyrir gagnrýni og mótlæti. Þjónandi leiðtogar eru frumkvöðlar í því skyni að þeir þora að taka óvenjulegar ákvarðanir í samræmi við gildismat sitt og að ganga á undan með góðu fordæmi hvað sem á dynur, „walk the talk“ (van Dierendonck og Nuijten, 2010, bls. 264). Einnig benda þeir á það að geta fyrirgefið sé ómetanlegur eiginleiki einstaklings. Leiðtogar sem geta fyrirgefið beri með sér ákveðinn sveigjanleika, hlutleysi, og skilning í garð fylgjenda. Fyrirgefning stendur einfaldlega fyrir það að samþykkja aðra eins og þeir eru. Niðurstöður rannsókna van Dierendonck og Nuijten sýna að SLS mælitækið er áreiðanlegt og réttmætt og mun varpa skýru ljósi á einkenni þjónandi forystu í skipulagsheildum fyrirtækja og stofnana. Það hæfir vel evrópskum aðstæðum og hefur reynst bæði áreiðanlegt og réttmætt í erlendri og íslenskri þýðingu en það hefur verið í notkun á síðustu árum bæði hérlendis og erlendis (Sigrún Gunnarsdóttir, 2012).

Rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi

Hér á landi er starfandi þekkingasetur um þjónandi forystu og á vegum þess er öflugt rannsóknarsamstarf milli aðalleiðbeinanda þessara rannsókna dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur og Dirk van Dierendonck. Í kjölfarið hafa verið gerðar sex kannanir hér á landi á sviði þjónandi forystu með það að markmiði að ná til sem flestra starfshópa (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012; og Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Þessar kannanir eru allar lokaverkefni meistaranema til meistaraþrófs og voru framkvæmdar á vinnustöðum í heilbrigðisþjónustu, grunnskólum, í upplýsingafyrirtækjum og í Háskóla Íslands (Sigrún Gunnarsdóttir, 2012). 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. Alda Margrét Hauksdóttir (2009) gaf tóninn með sinni fyrstu rannsókn meðal 65 lífeindafræðinga þar sem SLS-mælikvarðinn var þýddur, staðfærður og prófaður og reyndist hann bæði áreiðanlegur og réttmætur í íslenskri þýðingu. Rannsóknin sýndi jafnframt að lykilþátturinn efling hafði mesta fylgni við starfsánægju og starfsánægja var í heild góð. Rannsóknin var fyrsta prófraunin á mælikvarðanum á Íslandi og að mati höfundar var þörf á endurskoðun þýðingar hans (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). 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. Heildarvægi þjónandi forystu var 4,65 á skala 1-6 og lykilþátturinn efling hafði mestu fylgnina við starfsánægju. Reyndar höfðu allir þættir þjónandi forystu marktæka fylgni við starfsánægju og starfsánægja mældist mikil eða 95,7% þátttakenda voru ánægðir í starfi. Rannsakandinn komst 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 meistararannsóknar Þóru Hjörleifsdóttur (2011) meðal 397 stjórnenda í grunnskólum á Norðurlandi Eystra. Þjónandi forysta mældist há meðal þeirra, en heildarvægi þjónandi forystu var 4,64 á skala 1-6. Starfsánægja var mikil, 44% voru mjög ánægð í starfi og 51% ánægð í starfi. Fram kom sterk fylgni milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema þáttinn hugrekki og lykilþátturinn efling hafði mesta fylgni við starfsánægju. Þóra komst að þeirri niðurstöðu í rannsókninni að vel megi sjá einkenni þjónandi forystu meðal grunnskólastjórnenda á Norðurlandi og það stuðli að farsælu skólasamfélagi.

Í nýlegri rannsókn Sólveigar Reynisdóttur (2012) meðal 94 þjónustustarfsmanna hjá átta upplýsingafyrirtækjum, voru könnuð tengsl þjónandi forystu og starfsánægju ásamt tengslum þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar. Niðurstöðurnar sýndu að heildarvægi þjónandi forystu var 4,46 á skala 1-6. Sterk, jákvæð tengsl voru á milli allra þátta þjónandi forystu og starfsánægju og þátturinn efling hafði mesta fylgni við starfsánægju. Starfsánægja mældist nokkuð mikil, 82% þátttakenda voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi. Niðurstaða rannsóknarinnar leiddi auk þess í ljós að tilfinningaleg örmögnun er minni ef þjónandi forysta er öflug meðal stjórnenda. Síðustu rannsóknir í þessari umfjöllun á íslenskum rannsóknum undanfarinna missera eru nýjar rannsóknir Guðjóns Inga Guðjónssonar (2012) og Þóru Ákadóttur (2012). Í rannsókn Guðjóns kannaði hann vægi þjónandi forystu og starfsánægju ásamt því að skoða mun á milli allra sviða á meðal 269 starfsmanna á fræðasviðum Háskóla Íslands. Heildarvægi þjónandi forystu var nokkuð hátt, eða 4,19 á skala 1-6. Jákvæð, marktæk tengsl voru á milli þjónandi forystu og starfsánægju þegar allir lykilþættirnir voru lagðir saman. Þegar lykilþættir voru skoðaðir einir og sér voru það hugrekki og efling sem reyndust hafa marktæk tengsl við starfsánægju og hafði efling mesta fylgni við starfsánægju. Þó að starfsánægja mældist almennt mikil kom í ljós að nokkuð stór hluti starfsmanna fræðasviðanna var óánægður í starfi og höfundur telur ástæðu til að efla stjórnunarhætti í anda þjónandi forystu í þeim tilgangi að auka starfsánægju í Háskóla Íslands. Rannsókn Þóru Ákadóttur (2012) meðal 588 sjúkraliða hér á landi styrkir enn frekar framangreindar niðurstöður um tengsl þjónandi forystu við starfsánægju, einkum gildi eflingar fyrir vellíðan í starfi og til að draga úr einkennum kulnunar í starfi. Mælitækið SLS reyndist bæði réttmætt og áreiðanlegt í öllum rannsóknunum. Í töflu 3 má sjá yfirlit yfir framangreindar rannsóknir sem allar voru spurningakannanir með lýsandi þversniði.

Tafla 3. Yfirlit yfir íslenskar rannsóknir á þjónandi forystu með SLS mælitækinu hér á landi

Höfundur Ár	Tilgangur	Þátttakendur Cronbach's Alpha	Vægi SLS á skala 1-6 Helstu niðurstöður
Alda M Hauksd. (2009)	Kanna réttmæti og áreiðanleika SLS mælitækisins í íslenskrri þýðingu og skoða tengsl þjónandi forystu og starfsánægju	65 lífeindafræðingar 0,908	SLS mælitækið reyndist áreiðanlegt og réttmætt í íslenskrri þýðingu (heildarvægi þjónandi forystu var ekki gefið upp í rannsókninni) <u>Efling</u> sterkust fylgni við starfsánægju 64,6% þátttakenda reyndust ánægðir í starfi Fyrsta prófraun mælitækis í ísl. þýð. og þess vegna er þörf á endurskoðun á þýðingu þess
Erla Björk Sverrisd. (2010)	Kanna þjónandi forystu og tengsl hennar við starfsánægju	146 starfsmenn á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins 0,908	SLS= 4,65 <u>Efling</u> sterkust fylgni við starfsánægju 95,7% þátttakenda voru ánægðir í starfi þjónandi forysta er veigamikill þáttur í því að stuðla að aukinni starfsánægju og betri árangri í starfi
Þóra Hjörleifsd. (2011)	Kanna þjónandi forystu og tengsl hennar við starfsánægju	397 stjórnendur grunnskóla á Norðurlandi Eystra ,943	SLS= 4,64 <u>Efling</u> sterkust fylgni við starfsánægju, þátturinn hugrekki var sá eini sem hafði ekki marktæka fylgni við starfsánægju 44% þátttakenda voru mjög ánægðir í starfi og 51% ánægðir í starfi Þjónandi forysta stuðlar að vellíðan og árangri allra í skólasamfélaginu
Sólveig Reynisd. (2012)	Kanna þjónandi forystu og tengsl hennar við starfsánægju og tengsl við tilfinningalega örmögnun	94 Þjónustustarfsmenn hjá átta upplýsingafyrirtækjum á Íslandi 0,940	SLS=4,46 Sterk jákvæð tengsl voru á milli þjónandi forystu og starfsánægju <u>Efling</u> sterkust fylgni við starfsánægju. 82% þátttakenda voru ánægðir eða mjög ánægðir í starfi Tilfinningaleg örmögnun er minni ef þjónandi forysta er við lýði
Guðjón Ingi Guðjónsson (2012)	Kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju og skoða hvort munur á hvoru tveggja sé milli sviða	269 starfsmenn á fræðasviðum Háskóla Íslands 0,950	SLS=4,19 Jákvæð sterk tengsl voru á milli þjónandi forystu og starfsánægju <u>Styrking/efling</u> sterkust fylgni við starfsánægju Starfsánægja var dágóð, í ljósi þess má auka veg þjónandi forystu í þeim tilgangi að auka starfsánægju
Þóra Ákadóttir (2012)	Kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju og kulnun í starfi	588 sjúkraliðar hér á landi 0,914	SLS= 2,96 Meirihluti ánægður í starfi þrátt fyrir mikið álag í starfi <u>Efling</u> , <u>auðmykt</u> og <u>ráðsmennska</u> sterkustu fylgni við starfsánægju og kulnun í starfi Eflandi og styrkjandi framkoma stjórnenda er líkleg til að draga úr tilfinningaþroti sjúkraliða

Starfsánægja

Starfsánægja er margslungið hugtak og mikið hefur verið um hana rætt og ritað einkum vegna þess að sterk tengsl hafa komið í ljós á milli hennar og árangurs í starfi (Roelen, Koopmans og Groothoff, 2008). Samkvæmt Ilies og Judge (2003) mótast starfsánægja einstaklings af persónulegum eiginleikum og áhrifaþáttum í umhverfi hans. Ýmsar skilgreiningar á starfsánægju hafa verið settar fram. Munoz de Bustillo Llorente og Fernandez (2005) skilgreina starfsánægju á þann veg að raunverulegt viðhorf einstaklings til starfsins sé í samræmi við væntingar hans til þess, því meira samræmi sem er á milli væntinga til starfsins og raunverulegu mati á starfinu því meiri er starfsánægja einstaklingsins. Samkvæmt Torrington o.fl. (2005) snýst starfsánægja um viðhorf og væntingar starfsmanna til starfa sinna. Viðhorf og væntingar helgast af persónulegum eiginleikum og lífsreynslu en geta verið háð breytingum í lífi einstaklinga. Roelen o.fl. (2008) lýsa starfsánægju sem jákvæðri tilfinningu og viðhorfi gagnvart starfi sínu. Hægt sé að líta á starfsánægju sem eitt alhliða hugtak en einnig geti hún endurspeglad ánægju einstaklings með ýmisa þætti starfsins. Tatsuse og Sekine (2011) benda á að þegar skoðað er vinnuumhverfi í alþjóðlegu samhengi hafi átt sér stað miklar breytingar til hins verra og í því tilliti sé mikilvægt að skoða hvaða þættir það eru sem draga úr streitueinkennum og auki starfsánægju. Undir þessa skoðun taka van Dierendonk o.fl. (2009) en þeir leggja áherslu á mikilvægi hlutverks og hegðun stjórnenda í sambandi við það hvort starfsmenn upplifi hvatningu og stuðning í vinnuumhverfinu. Áherslan á vellíðan starfsmanna felst í að auka sjálfstæði og sjálfræði starfsmanna.

Fjölmarginar rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl starfsánægju við líðan, streitu og árangur í starfi. Mikið álag í störfum og samskiptum starfsmanna hefur margvísleg neikvæð áhrif á starfsánægju og aðra starfstengda þætti eins og tryggð við skipulagsheildina, fjarvistir og frammistöðu (Gunnarsdóttir o.fl, 2009; Laschinger, Finegan og Wilk, 2011; Walumbwa, Hartnell og Oke, 2010). Störf í þjónustugeiranum eru tilfinningalega krefjandi störf, og getur álagið sem af því skapast komið niður á heilsu og líðan starfsmanna. Leiðtogar gegna í þessu samhengi veigamiklu hlutverki en jákvæð tengsl eru á milli góðrar leiðtogamennsku og starfsánægju (Gunnarsdóttir, o.fl, 2009; Cohrs, Abel og Dette, 2006; Goetz, Campbell, Steinhäuser, Broge, Willms og Szecsenyi, 2011; Kramer o.fl., 2010). Þannig sýnir rannsókn Amadeo (2008) meðal 313 hjúkrunarfræðinga og hjúkrunarstjórnenda að starfsánægja hefur sterk tengsl við þjónandi forystu og alla þá undirþætti hennar sem mældir voru. Jenkins og Stewart (2010) könnuðu einnig viðhorf hjúkrunarfræðinga til stjórnunar og starfsánægju og skoðuðu hvort stjórnunarhættir þeirra væru í anda þjónandi forystu. Þátttakendur voru 251 hjúkrunarfræðingur frá 17 deildum á stórum deildarskiptum sjúkrahúsum í Bandaríkjunum. Helstu niðurstöður voru að hegðun hjúkrunarstjórnenda og afstaða þeirra hafði áhrif á starfsánægju. Afgerandi meiri starfsánægja var á deildum með öflugri þjónandi forystu og sýnt var fram á að ef stjórnendur taki mið af tilfinningalegri áreynslu/álagi (*emotional labor*) einstaklinga, hafi það umtalsverð áhrif á líðan þeirra í starfi. Einn mikilvægasti eiginleiki hins þjónandi leiðtoga sé einmitt færni hans í að mæta á lausnamiðaðan hátt tilfinningalegri áreynslu í starfi. Það sé þýðingarmikill þáttur sem einkum stjórnendur skipulagsheilda sem fást við umönnunarstörf þurfi að taka tillit til.

Starfstengdir þættir

Mikilvægt er að varpa ljósi á samspil þátta í vinnuumhverfinu sem leiða af sér góða útkomu fyrir sjúklinga, starfsmenn og heilbrigðisstofnanir en samkvæmt fyrri rannsóknum hafa áhrif þessara þátta á gæði og öryggi sjúklinga í heilbrigðisþjónustunni verið vanmetin og sama á við um gildi stuðnings stjórnenda (Aiken, Clarke og Sloane, 2002; Kramer o.fl., 2010). Í nýrri umfangsmikilli þversniðsrannsókn Aiken o.fl. (2012) á 33.659 hjúkrunarfræðingum og 11.318 sjúklingum í 12 löndum í Evrópu og í Bandaríkjunum kom fram að bætt vinnuumhverfi sé lágkostnaðarstefna til að standa vörð um gæði og öryggi í heilbrigðisþjónustu. Niðurstöður bandaríska hluta rannsóknarinnar sýna að vinnuumhverfið þurfi að vera gott til þess að betri mönnun í hjúkrun stuðli að betri umönnun sjúklinga. Fjölmargar rannsóknir hafa varpað ljósi á sambandi milli þess hvernig einstaklingur upplifir vinnuumhverfi sitt og hve vel hann leysir starfið af hendi. Þær hafa ennfremur varpað ljósi á að vinnuumhverfið hefur mikla þýðingu fyrir líðan starfsfólks og of mikið vinnuálag hefur neikvæð áhrif á gæði þjónustu (Kramer o.fl., 2010). Mikilvægt er að stjórnendur fái upplýsingar frá starfsmönnum bæði um hvað sé jákvætt og hverju sé ábótavant í vinnuumhverfi þeirra og unnið sé sameiginlega að nýjum leiðum og tillögum til úrbóta

Marlene Kramer og samstarfsfólk hennar hafa greint ákveðna áhrifaþætti og sett fram viðmið um heilsusamlegt vinnuumhverfi sem stuðlar að fagmennsku, framúrskarandi árangri og vellíðan í daglegu starfi hjúkrunar (Kramer, Maguire og Brewer, 2011). Þau byggja á umfangsmiklum rannsóknum á vinnuumhverfi sjúkrahúsa undanfarin 30 ár og eru helstu þættir sem hafa jákvæð áhrif á gæði þjónustu, líðan starfsfólks og starfsgetu. Rannsóknir þeirra hafa sýnt að heilsusamlegt vinnuumhverfi skilar sér í fjárhagslegum ávinningi fyrir stofnunina, minni fjarveru starfsmanna, betri nýtingu fjármagns, lægri rekstrarkostnaði og skilvirkari heilbrigðisþjónustu. Það er því til mikils að vinna að tryggja gott vinnuumhverfi heilbrigðisstarfsmanna (Aiken o.fl., 2012; Kramer o.fl., 2010). Niðurstöður Kramers og samstarfsfólks samræmast einnig fjölmörgum rannsóknum á sviðum hjúkrunar og helstu áhrifaþættir heilsusamlegs vinnuumhverfis samkvæmt þessum rannsóknum eru; tækifæri til starfsþróunar, samvinna, næg mönnun, stuðningur í starfi og jafnvægi milli vinnu og fjölskyldu. (AACN, 2009; Aiken o.fl., 2012; Kramer o.fl., 2010). Verður hér fjallað nánar um hvern þessara þátta.

Tækifæri til starfsþróunar: Stjórnendur og leiðtogar gegna lykilhlutverki við að hlúa að starfsumhverfi þar sem ýtt er undir stöðugan lærdóm, raunsæi er í þessum efnum og mannauðnum þjónað (Senge, 1990). Í rannsókn Goetz o. fl. (2011) komu fram skýr tengsl á milli starfsánægju og tækifæra einstaklings til að nýta þekkingu og hæfileika sína í starfi. Starfsþróun hefur áhrif á hæfni hjúkrunarfræðinga og starfsánægju og er því mikilvægt tækifæri til að auka festu í starfi og til að tryggja nægan mannafla (McGillis, Waddel, Donner og Wheeler, 2004). Samkvæmt rannsókn Swearingen og Liberman (2004) leggur þjónandi leiðtogi sig fram við að bera kennsl á sérstaka hæfni hvers og eins og beinir starfsþróun í farveg í samræmi við áhuga og hæfni starfsmannsins. Þetta felur í sér að hann setur starfsmenn í þannig verkefni að áhugi þeirra og styrkleiki fái notið sín. Undir þessi sjónarmið tekur Whetstone, (2002) en hann bendir á að í hugmyndum Greenleaf (1970/2008) um þjónandi forystu sé áhersla á einstaklinginn þar sem lögð er lykiláhersla á réttindi og mikilvægi hvers og eins. Að mati (van Dierendonck, 2010) byggir þjónandi

leiðtogi upp þekkingarfyrirtæki þar sem hver og einn starfsmaður er mikilvægur og ein helsta þekkingarauðlind skipulagsheildar.

Samvinna: Downs (2007) bendir á að stjórnunarstíll sem hvetur til samvinnu og þar sem hugað er að gildismati allra starfsmanna, líkt og einkennir þjónandi forystu, eflir starfsánægju meðal starfsmanna en víða í fyrirtækjum og stofnunum þar sem slíkur stjórnunarstíll ríkir er aukin starfsánægja og meiri tryggð við skipulagsheildina. Majmudar, Jain, Chaudry og Schwartz (2010) benda á að brýnt sé að leggja áherslu á mikilvægi samstarfs í námi heilbrigðisstarfsmanna. Skilningur á hlutverki og markmiðum samvinnu geti verið ábótavant, einkum meðal lækna. Þar af leiðandi sé skortur á markvissri og heildrænni samvinnu í heilbrigðisþjónustu. Rannsókn Garber, Madigan, Click og Fitzpatrick (2009) á viðhorfum hjúkrunarfræðinga, lækna og unglækna til samvinnu og þjónandi forystu leiddi í ljós að samvinna mældist hæst hjá hjúkrunarfræðingum en mældist samt þó nokkuð há hjá öllum hópunum. Þeir álykta að í nútíma heilbrigðisþjónustu þurfi að leggja meiri áherslu á samvinnu til að tryggja gæði þjónustunnar. Niðurstöður rannsóknar Gunnarsdóttur o.fl. (2006) á starfsumhverfi LSH meðal 695 hjúkrunarfræðinga styrkja enn frekar mikilvægi samvinnu, en þær sýna að árangursrík leið að góðri útkomu starfsmanna og sjúklinga er efling samvinnu heilbrigðisstarfsmanna eða með öðrum orðum; gott samstarf er dýrmætt fyrir starfsánægju og gæða þjónustu.

Næg mönnun: Margar rannsóknir sýna fram á að sterk tengsl eru á milli mönnunar í hjúkrun og gæða þjónustu, góð mönnun í hjúkrun er sérstaklega mikilvæg í ljósi þess að auknar kröfur eru gerðar til heilbrigðisþjónustu og horft er fram á skort á hjúkrunarfræðingum í náinni framtíð, en ónæg mönnun er talin ógna öryggi og gæðum í heilbrigðisþjónustu (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski og Silber, 2002; Aiken og Buchan, 2008; Aiken o.fl., 2012; Jenkins og Stewart, 2010; Kramer o.fl., 2011, Laschinger o.fl., 2011; Registered Nurses Association Ontario Canada, 2008). Þrátt fyrir gildi mönnunar fyrir gæði heilbrigðisþjónustu verður sá þáttur ekki skoðaður nánar í rannsókninni sem hér um ræðir.

Stuðningur og hvatning í starfi: Kreitner (2007) bendir á að hvatning sé sálfélagslegt ferli sem feli í sér atferli þar sem einstaklingur finnur fyrir ákveðnum tilgangi og stefnu. Hvatning hefur mikið gildi fyrir heilbrigðisstarfsmenn, þeir eru færir um að takast á við hvaða verkefni sem er og á hvaða vettvangi sem er, ef þeir njóta stuðnings og hvatningar stjórnenda (Kramer o.fl., 2010; Kramer o.fl., 2011). Swearingen og Liberman (2004) leggja áherslu á að ef starfsmenn finni fyrir hvatningu í starfi skili það sér í betri þjónustu og auki líkur á að skjólstæðingar haldist ánægðir og heilbrigðir. Í rannsókn Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts (2008) var kannað samband á milli hegðunar leiðtoga og hegðunar starfsmanna í 250 manna úrtaki með áherslu á tvær stefnur í leiðtogafræðum; þjónandi forystu og forystu sem snýr að markmiðasetningu og árangri. Niðurstöður þeirrar rannsóknar sýna að þjónandi leiðtogi hvetur frekar starfsmenn til að leggja áherslu á eigin velferð, að þróast í starfi og ná fram markmiðum sínum.

Jafnvægi á milli vinnu og fjölskyldu: Hjúkrunarfræðingar hafa bent á að þeir vilji finna betra jafnvægi á milli vinnu og fjölskyldulífs. Í rannsóknaryfirliti Registered Nurses Association Ontario Canada (2008) koma fram sterkar vísbendingar um að mikill ávinningur hljótist þegar tekst að finna gott jafnvægi á milli fjölskyldulífs og vinnu. Má þar nefna aukna starfsánægju, minnkun áhrifaþátta streitu og kulnunar og bætt heilbrigði starfsmanna.

Þjónandi forysta innan hjúkrunar og gæði þjónustu

Viðhorf og eiginleikar sem birtast í þjónandi forystu eiga talsverða samsvörun við hugmyndafræði hjúkrunar og fyrir þær sakir þykir hún eiga vel erindi innan hjúkrunar sem og í heilbrigðisþjónustunni allri (Neill og Saunders, 2008). Í bók sinni *Servant leadership in nursing* fjallar O´Brien (2011) um sameiginlega þætti hugmyndafræði þjónandi forystu og hugmyndafræði í hjúkrun. Til dæmis nefnir O´Brien að einkenni þjónandi forystu, svo sem hlustun og að vera talsmaður fylgjenda séu nákvæmlega það sem hjúkrunarstarfið snýst um en markmið þess er að standa vörð um reisn og virðingu sjúklinga og hlusta eftir þörfum þeirra. Starfsmenn innan hjúkrunar eru þjónar skjólstæðinga sinna, starfið felst ekki í því að láta þjóna sér heldur að þjóna öðrum og að hjúkrunarstarfið sé fyrir marga ákveðin köllun í því samhengi að inntak starfsins höfði til einstaklingsins. Viðurværi sitt hafa hjúkrunarfræðingar af því að hlúa að, vera til staðar og hjálpa sínum skjólstæðingum til betri vegar eða eins og Greenleaf orðaði það „þeir eru þjónar fyrst“ (Greenleaf, 1970/2008). O´Brien bendir hins vegar á að gera þurfi þjónandi forystu í hjúkrun betri skil í vísinda- og fræðilegri umræðu, einkum innleiðingu hennar í starfsemi hjúkrunar og almennt í heilbrigðisþjónustu.

Einn þeirra sem fjallað hefur um þjónandi forystu í hjúkrun er Downs (2007) en hann telur að þjónandi forysta sé mótvægi við hefðbundnar, gamaldags stjórnunaraðferðir og sé sú forysta sem heilbrigðisþjónustan þurfi á að halda í dag, hún hvetji til samvinnu og sameiginlegrar ákvörðunartöku. Hann leggur áherslu á að hjúkrunarstjórnendur verði frumkvöðlar í að innleiða þjónandi forystu. Þeir geti gegnt þýðingarmiklu hlutverki í að hafa áhrif á samstarf og samskipti og að eðli samskipta innan skipulagsheilda velti gjarnan á þeim (Chan o.fl., 2011; Downs, 2007). Með góðum stuðningi og bjargráðum móta hjúkrunarstjórnendur heildarstefnu hjúkrunarstarfsins (Laschinger o.fl, 2011). Í raun séu þó allir starfsmenn innan hjúkrunar leiðtogar í þeim skilningi að þeir veita sjúklingum, fjölskyldumeðlimum og jafnvel klínískum nemendum í hjúkrun þjónustu með því að hlúa að og bera umhyggju fyrir þeim (O´Brien, 2011).

Flókið og ósveigjanlegt fjármálakerfi virðist oft vera fylgifyskur faglegra skipulagsheilda í heilbrigðisþjónustu og er að áliti Schwartz og Tumblin (2002) helsta hindrunin í þjónustunni. Landslag í heilbrigðisþjónustu hefur breyst mikið á síðustu árum, tengt breyttu efnahagsástandi og stjórnskipulagi. Slíkar breytingar hafa tilhneigingu til að auka álag svo um munar í samskiptum og samstarfi starfsmanna en þrátt fyrir efnahagsþrengingar eru gerðar auknar kröfur um góða frammistöðu (Germain og Cummings, 2010). Jim Collins (2005) kemur með athyglisvert sjónarmið í þessu samhengi. Stofnanir og fyrirtæki munu ávallt búa við breytingar, erfiðar aðstæður og kerfisvillu en það sem skiptir mestu máli er hvaða leiðir fyrirtæki og stofnanir kjósi að fara hér og nú til að búa til „fullan vasa“ af framúrskarandi árangri (Collins, 2005, bls 30). Í gjörbreyttu starfsumhverfi eru breyttar áherslur í verkefnum í heilbrigðisþjónustu. Brýnt er að vinna að verkefnum sem taka mið af slíkum breytingum og kanna hvaða aðferðir skila árangri (Sigrún Gunnarsdóttir, 2010). Joseph (2007) bendir á að einn af lykilþáttum góðrar útkomu í heilbrigðisþjónustu sé heilsusamlegt starfsumhverfi þar sem stuðlað er að því að ná settum markmiðum og að markmið skipulagsheildar séu í samræmi við markmið og gildi stofnunarinnar. Markmið eins og að stuðla að nægri mönnun, að næg sérþekking sé til staðar og að rekstur sé innan fjárramma. Auk þess að það sé stuðlað að öryggi og heilsu

starfsmanna og að stjórnendur hvetji til samvinnu allra að sömu markmiðum. Til að hlúa að hjúkrunarstéttinni og til að tryggja næga mönnun hjúkrunarfræðinga er brýnt að horfa til vinnuumhverfis og þar geta leiðtogar í hjúkrun gegnt veigamiklu hlutverki (Aiken o.fl., 2010; Kramer o. fl., 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Swearingen og Liberman (2004) álíta að stjórnunarhættir innan heilbrigðisstofnana séu að breytast og að stjórnendur innan hjúkrunar séu að færa sér í nyt marga þætti hugmyndafræði þjónandi forystu. Þjónandi forysta getur í þessu samhengi verið mótsvar við þeirri ógn sem steðjar að mönnun í heilbrigðisþjónustu en eins og lýst er fyrir í þessu riti, eru megináherslur þjónandi forystu samkvæmt Greenleaf (1972/2008) að koma til móts við þarfir starfsmanna, þessi sérstaka áhersla greinir hana frá öðrum stefnum í leiðtogafræðum (Mayer, 2010).

Undirstaða árangurs sjúkrahúsa er öryggi og gæði þjónustu, ánægja starfsfólks og ánægja sjúklinga (Aiken o.fl., 2012). Rannsóknir hafa sýnt að þættir í fari stjórnenda og vinnuumhverfi séu þungamiðja í vellíðan starfsmanna og skili sér í gæðum heilbrigðisþjónustu. Gæði í heilbrigðisþjónustu eru undir því komin að einstaklingar hafi aðgang að heilbrigðisþjónustu þegar þeir þurfa á að halda og hún sé sem best miðuð að þörfum þeirra og hún ávallt stuðli að betri líðan (Swearingen og Liberman, 2004). Að traust og trúverðugleiki ríki innan heilbrigðisþjónustunnar eru mikilvæg atriði fyrir líðan í starfi og gæði þjónustu með því öðlast starfsmenn öryggi og eiga auðveldara með að segja frá því sem farið hefur úrskaiðið. Þannig skapast samvinna þar sem opin og hreinskilin samskipti eru í fyrirrúmi og stefnt er að úrbótum (Sigrún Gunnarsdóttir, 2010). Rannsókn Sendjaya og Pekerti (2010) sýndi að þjónandi forysta hefur mikið forspágildi fyrir að traust ríki í fyrirtækjum og stofnunum.

Enn sem komið er hafa ekki margar rannsóknir verið birtar um þjónandi forystu innan hjúkrunar en þeim hefur fjölgað og sýna tengsl þjónandi forystu og starfsánægju, ásamt því að einhverjar hafa fjallað um þjónandi forystu og gildi hennar til að draga úr einkennum kulnunar (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Amadeo, 2008; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010 og Þóra Ákadóttir, 2012). Þessar rannsóknir auk rannsóknar Jenkins og Stewart (2010) um gildi þjónandi forystu í stjórnun og starfsemi hjúkrunar renna styrkum stoðum undir það að full ástæða sé að efla þætti þjónandi forystu innan heilbrigðisþjónustu. Það er til dæmis gert með breyttum áherslum í ráðningarferlinu, þróun á stjórnunarháttum og árangursmati (Jenkins og Stewart, 2010). Í bandarískri etnógrafískri rannsókn Sturm (2009) var kannað hvort einkenni þjónandi forystu mætti merkja í samskiptum, hegðun og stjórnun meðal starfsmanna heilsugæslu. Niðurstöðurnar sýna að áherslan í störfum hjúkrunarfræðinga í heilsugæslu er ekki einvörðungu að huga að þörfum sjúklinga heldur að auki þörfum allra í fjölskyldu sjúklingsins og það reynir töluvert á sjálfstæði þeirra í starfi. Rannsóknin sýndi jafnframt að hjúkrunarstjórnendur sem hafa hugmyndir þjónandi forystu í forgrunni stuðla að samvinnu og starfsánægju og gengur betur að halda hjúkrunarfræðingum í starfi. Að auki taka þeir mið af þörfum hjúkrunarfræðinga, hvetja þá til starfsþróunar með það fyrir augum að styrkja og efla þekkingu þeirra í starfi, þannig sé velferð sjúklinga í heilsugæslu best tryggð (Sturm, 2009).

Endurteknar rannsóknir erlendis sýna að starfsánægja á sviðum hjúkrunar er dýrmætur og veigamikill þáttur fyrir gæði hjúkrunar. Mikilvægt sé að hlúa að starfsánægju en rannsóknir sýna að ef meirihluti hjúkrunarfræðinga er óánægður í starfi geti það ógnað gæðum og öryggi í þjónustu sjúklinga (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski ofl., 2002, Aiken o.fl., 2010; Aiken o.fl., 2012; McHugh, Kutney-Lee, Cimiotti, Sloane, og Aiken, 2011;

Kramer o.fl., 2011). Samkvæmt rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) á starfsumhverfi LSH getur stuðningur næsta yfirmanns, tækifæri til starfsþróunar, samstaða og stuðningur á vinnustað vegið á móti auknu álagi í starfi hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra og haft jákvæð áhrif á líðan í starfi og gæði þjónustu. Vísindalegur grunnur þjónandi forystu er sífellt að styrkjast hvað varðar tengsl hennar við vellíðan starfsmanna, ásamt góðri útkomu skipulagsheilda (Laub, 2010). Rannsóknir sýna einnig að þjónandi forysta leiðir til valddreifingar, uppbyggilegra samskipta, starfsánægju, árangurs í starfi og samfélagslegrar ábyrgðar (Jenkins og Stewart, 2010; Page og Wong, 2000; van Dierendonck, 2010). Í yfirliti American Critical Care of Nursing (ACCN, 2009) um gagnreynda þekkingu um þætti sem stuðla að öryggi og gæðum heilbrigðisþjónustu eru settir fram sex áhrifaþættir í hjúkrun og eru þeir eftirfarandi: Trúverðug forysta, árangursrík ákvörðunartaka, starfsfólk er virt að verðleikum, “raunveruleg” samvinna og fullnægjandi mönnun. Þessir áhrifaþættir ACCN samrýmast niðurstöðum nýrra rannsókna héraðs og erlendis um áhrifaþætti í starfsumhverfi í hjúkrun sem stuðla að gæðum og árangri (Aiken o.fl. 2012; Sigrún Gunnarsdóttir, 2005; Kramer o.fl., 2010; Laschinger o.fl., 2011). Margir af þessum áhrifaþáttum samrýmast grundvallarþáttum þjónandi forystu um eflingu starfsfólks og gagnkvæma viðurkenningu en í þjónandi forystu eru höfð að leiðarljósi skýr gildi eins og virðing, uppbyggileg samskipti eða samtal og sameiginleg ákvörðunartaka, (Greenleaf, 1970/1982). Skýr gildi sem hver og einn starfsmaður eða þátttakandi tekur undir eru lykilatriði í því að virkja alla hagsmunaaðila starfsins og þar með árangur í starfi (van Dierendonck, 2010).

Kafli 3. Aðferðafræði

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir rannsóknarsniði og þeim rannsóknaraðferðum sem notuð voru í rannsókninni. Framkvæmd rannsóknar, allt frá þátttakendum til greiningar gagna þar meðtalin, matsaðferð, forprófun og gagnasöfnun verður nánar lýst. Auk þess verður greint frá réttmæti og áreiðanleika ásamt rannsóknarsíðfræði.

Rannsóknarsnið

Lýsandi, þversniðsrannsókn með fyrirlögn spurningakönnunar. Kannað var viðhorf til stjórnunarháttá, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu.

Val á þátttakendum

Þýði rannsóknar voru heilbrigðisstarfsmenn á hjúkrunarsviði á FSA, en sjúkrahúsið er annað stærsta kennslusjúkrahús landsins með margar og mismunandi starfsstéttir. Starfsemi sjúkrahússins er skipt upp í þrjú klínísk svið, auk sviðs fjármála og er einn framkvæmdastjóri yfir hverju þeirra (Sjúkrahúsið á Akureyri, 2012). Val á þátttakendum var fengið með tilgangsrúrtaki sem felur í sér meðvitað val á þátttakendum (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Coyne (1997) bendir á að í tilgangsrúrtaki sé leitast við að velja þá viðmælendur sem best henti markmiðum rannsóknar. Þeir einstaklingar sem valdir eru í úrtakið búi þannig yfir víðtækri þekkingu á viðfangsefninu. Til að auka möguleika á fjölbreytileika og breidd úrtaks voru valdir allir starfandi hjúkrunarfræðingar, sjúkraliðar, millistjórnendur og ljósmæður á hjúkrunarsviði á FSA, samkvæmt starfsmannalista í október 2011. Leyfi fyrir rannsókninni fékkst hjá síðanefnd FSA (sjá viðauka A- *Leyfisbréf frá síðanefnd FSA*), framkvæmdastjóra hjúkrunar (sjá viðauka B- *Kynningarbréf til framkvæmdastjóra hjúkrunar*) og framkvæmdastjóra lækninga í október 2011 (sjá viðauka C- *Kynningarbréf til framkvæmdastjóra lækninga*) ásamt því að rannsóknin var tilkynnt til persónuverndar, tilvísunarnúmer er S5423 (sjá viðauka D- *Svarbréf frá persónuvernd*). Valviðmið voru þau að þátttakendur hefðu formlega grunnfagmenntun sem sjúkraliðar eða hjúkrunarfræðingar og væru starfandi á FSA í október 2011. Útilokaðir voru þeir sem skráðir voru í leyfi.

Matsaðferð

Mælitækið var samsettur, fjórþættur spurningalisti (sjá viðauka E- *Spurningalisti*). Spurningalistinn náði yfir þætti sem ætlað var að mæla viðhorf til starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu ásamt viðhorfum til stjórnunarháttá með áherslum þjónandi forystu.

Í fyrsta hluta listans áttu þátttakendur að leggja mat á viðhorf til stjórnunar með áherslum þjónandi forystu. Spurningarnar voru 30 talsins innan skalans Servant Leadership Survey (SLS) sem hefur verið margprófaður og reynst áreiðanlegt og réttmætt mælitæki héraðs og erlendis (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Í öðrum hluta listans áttu þátttakendur að leggja mat á starfsánægju og ýmissa starfstengda þætti. Spurningarnar voru 16 talsins og voru valdar úr viðurkenndum og margnotuðum spurningalistum og fengnar með góðfúslegu leyfi. Spurningalistarnir voru eftirfarandi:

Íslensk útgáfa af spurningalista sem heitir NWI-R, sem byggir á svokallaðri "Magnet Hospital" hugmyndafræði og hefur verið notaður á LSH og hefur reynst áreiðanlegt og réttmætt mælitæki héraðs og erlendis. Spurningalistinn er fenginn með góðfúslegu leyfi dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur lektors hjá HÍ (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006).

Spurningalisti frá Vinnueftirliti ríkisins um líðan, heilsu og vinnuumhverfi starfsfólks í bönkum og sparissjóðum. Listinn er aðgengilegur og hefur verið notaður héraðs og reynst áreiðanlegur (Lindström o.fl., 2000).

Íslensk útgáfa af sænskum spurningalista byggður á Swedish Demand-Control-support Questionnaire: (DSCQ) um starfsálag, sjálfstæði í starfi og stuðning á vinnustað. Spurningalistinn hefur verið notaður um árábil og reynst áreiðanlegur í íslenskri útgáfu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2012).

Í þriðja hluta listans var lagt mat á gæði þjónustu. Spurningarnar voru fjórar og snérist um mat þátttakenda á gæðum þeirrar þjónustu sem starfseining þeirra á stofnuninni veitti. Spurning 1 í þessum lið var úr framangreindum spurningalista NWI-R (A) byggðum á „Magnet Hospital“ hugmyndafræðinni. Spurningar 2-4 komu úr spurningalista sem landlækniseimbættið hefur notað til að meta gæði og árangur innan heilbrigðisþjónustunnar, samkvæmt viðurkenndum stöðlum um árangursvísa í heilbrigðisþjónustu nr. 1148/2008. Spurningalistinn hefur verið margnotaður og reynst áreiðanlegur. Hann var fenginn með góðfúslegu leyfi Lauru Scheving Thorsteinsson hjá Embætti landlæknis. Fjórði og síðasti hluti listans innihélt bakgrunnsspurningar. Spurningarnar voru fjórar talsins um starfsaldur, stjórnunarstöðu, starfsstétt og starfshlutfall. Áhersla var lögð á að hafa fáar bakgrunnsspurningar svo ekki væri hægt að rekja þær til einstakra þátttakenda.

Breytur

Í megindegum rannsóknum er unnið með breytur, sem eru hvert og eitt það fyrirbæri sem rannsakað er og hægt er að sýna með tölum. Breytur geta mælst á mismunandi kvörðum og velja þarf tölfræðiaðferð sem er í samræmi við þann kvarða sem breytan er mæld á (Amalía Björnsdóttir, 2003). Í þessari rannsókn var notaður raðkvarði (ordinal scale) eða „Likert skalinn“. Í raðkvarða eru fyrirbærin röðuð/flokkuð eftir því hvort þau hafi meira eða minna vægi. Helstu einkenni raðkvarða eru upplýsingar um röð fyrirbæra en ekki er jafnlangt á milli fyrirbæra. Likert skalinn er algengur raðkvarði, hann samanstendur af ýmist fimm eða sex punktum með öfgagildin, mjög ósammála að mjög sammála frá einum að fimm eða sex (Amalía Björnsdóttir, 2003). Mældar breytur voru þjónandi forysta, starfsánægja, starfstengdir þættir og gæði þjónustu. Til að mæla þjónandi forystu voru notaðir átta samsettir þættir úr mismunandi spurningum SLS skalans samkvæmt höfundum skalans (Dierendonck og Nuijten, 2010). Undirþættir þjónandi forystu eru efling, forgangsroðun í þágu annarra, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og

ráðsmennska. Í tölfræðilegum útreikningi var unnið með mæligildi fyrir hvern undirþátt fyrir sig fyrir og þjónandi forystu í heild (allar 30 spurningarnar).

Forprófun spurningalistans

Forprófun mælitækis er gjarnan minni útfærsla á fyrirhugaðri rannsókn og er mikilvægur þáttur alls rannsóknarferilsins. Til að tryggja að settum markmiðum forprófunar sé náð þurfa aðferðir hennar að vera sambærilegar aðalrannsókninni með tilliti til vettvangs rannsóknar, úrtaks, gagnaöflunar og úrvinnsluaðferða. Ef einhverjir hnökrar eða annmarkar eru á mælitæki rannsóknar eða notkun þess, gefur forprófunin rannsakanda kleift að gera úrbætur áður en hann leggur mælitækið fyrir í rannsókninni sjálfri. Þannig er stuðlað að gæðum og áreiðanleika rannsóknar (van Teijlingen og Hundley, 2001).

Gerð var forprófun á spurningalistanum í því augnamiði að fága aðferð og ýmis önnur grundvallaratriði mælitækisins. Forprófunin fór fram á Öldrunarheimilinu Hlíð, þátttakendur voru 15, fimm sjúkraliðar, fimm hjúkrunarfræðingar og fimm millistjórnendur. Markmið með forprófuninni var að skoða aðferðina við öflun gagna, fá frá þátttakendum álit á formi og útliti spurningalistans ásamt skýrleika hans og skilningi á einstaka spurningum eða hvort orðalagi væri ábótavant. Að auki fá upplýsingar um tímalengd svörunar og meta hvort leiðbeiningar og kynning á rannsókninni væru skýrar og skiljanlegar. Meginniðurstöður forprófunarinnar sýndu að þátttakendur höfðu tilhneygingu til að sleppa ákveðnum spurningum. Ástæðan var helst að þátttakendum fannst erfitt að taka afstöðu til tiltekinna fullyrðinga um afstöðu yfirmanns þeirra. Þessar tilteknu spurningar voru allar í fyrsta hluta listans eða í SLS skalanum og því ekki unnt að sleppa þeim eða breyta. Tekið var tillit til þessara athugasemda á þann hátt að þær spurningar sem um ræðir voru allar settar saman og hafðar aftast í spurningaröð í SLS skalanum. Að öðru leyti komu einungis fram minniháttar athugasemdir og uppfærði rannsakandi spurningalistann samkvæmt því fyrir aðalrannsóknina.

Gagnasöfnun

Að fengnum tilskyldum leyfum var spurningakönnun á pappírformi lögð fyrir þátttakendur í rannsókninni. Rannsakandi setti í pósthólf þátttakenda lokað (innan húss á FSA) umslag með kynningarbréfi til þátttakanda (sjá viðauka F- *Kynningarbréf til þátttakanda*), spurningakönnuninni og meðfylgjandi innanhúsumslagi. Skila átti spurningalistunum í lokuðu innanhúsumslagi í innsiglaðan póstkassa á símavakt sjúkrahússins. Rannsakandi safnaði síðan spurningalistunum saman og geymdi í læstri hillu. Tveimur vikum eftir fyrir lagningu spurningakönnunarinnar var sent tölvuskeyti til áminningar. Spurningakönnunin var lögð fyrir 259 þátttakendur á 17 deildum á FSA í nóvember 2011. Gagnasöfnunin varði í fjórar vikur. Gögnin voru ekki persónugreinanleg. Rannsakandi og ábyrgðaraðili rannsóknar höfðu einir aðgang að spurningalistunum. Þeir voru geymdir í læstri hirslu og hafði rannsóknaraðili sem sá um framkvæmd rannsóknar einn aðgang að þeirri hirslu. Tölvutækar upplýsingar eftir innslátt gagnanna voru varðveittar á persónulegum tölvum rannsakanda sem einn hafði aðgang að tölvunum með persónulegum lykilorðum. Rannsóknartímabil var frá október 2011 til maí árið 2012.

Gagnagreining

Lýsandi tölfræði var notuð til að lýsa tíðni, meðaltali, miðgildi og staðalfrávikum gagnasafns. Í lýsandi tölfræði eru lagðar fram upplýsingar um hvað sé dæmigert fyrir rannsóknargögnin sem aflað er og lýsir þeim mun sem er á einstaklingum innan úrtaksins. Töflur og myndir gegna lykilhlutverki í lýsandi tölfræði og er góð aðferð til að sjá dreifingu breyta (Amalía Björnsdóttir, 2003). Auk lýsandi tölfræði var beitt ályktunar tölfræði. Innri áreiðanleiki hvers undirþáttar og þjónandi forystu í heild var reiknað með alfastuðlinum (Cronbach's Alpha). Cronbach's Alpha er algengasta mæling innri áreiðanleika mælikvarða eða skala og er áreiðanleiki talinn viðunandi þegar gildi er yfir 0,7, en talinn mjög góður ef gildi er yfir 0,9 (Field, 2009). Möguleg tengsl breyta voru athuguð með fylgnistuðli Spearman's (Spearman's correlation Coefficient), þar sem breyturnar í gagnasafninu voru á raðkvarða. Könnuð var fylgni hvers undirþáttar og heildar þjónandi forystu við starfsánægju, starfstengda þætti og gæði þjónustu. Línulegri aðhvarfsgreiningu var beitt til að kanna nánar samband breyta sem sýndu marktæka fylgni í einföldum fylgniútreikningum. Niðurstöður voru birtar í texta, töflum og myndum. Miðað við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2009). Við skráningu og greiningu gagna var notast við tölfræðiforritið Statistical Package for Social Science (SPSS) og naut höfundur velvilja og aðstoðar Kjartans Ólafssonar lektor við Háskólann á Akureyri.

Réttmæti og áreiðanleiki mælitækis

Réttmæti er eitt mikilvægasta viðmið mælikvarða og rannsókna og lýsir því hvort verið er að mæla það sem ætlunin var að mæla (Burns og Grove, 1993; Field, 2009). Hægt er að skoða réttmæti út frá nokkrum hugtökum. Áreiðanleiki stendur fyrir stöðugleika mælinga, þ.e. hvort sama niðurstaða fæst ef mæling er endurtekin. Áreiðanleiki er ein af grunnforsendum réttmætis. Ef mælingin er góð þá fæst sama mælingin aftur og aftur. Við rannsóknina var kappkostað að nota mælitæki sem innihélt spurningar sem komin var reynsla á, hafa áður verið notaðar í svipuðum rannsóknum og reynst réttmætar og áreiðanlegar í íslenskri þýðingu. Þar sem mælitækið var samsett úr nokkrum listum var hann vandlega yfirfarinn, staðfærður og reynt var að samræma orðalag eftir bestu getu. Eins og áður segir var gerð forprófun á spurningalistanum með það að markmiði að stuðla að innihaldsréttmæti hans, skoða hvort spurningalistinn væri nægilega skýr og skiljanlegur og til að meta áreiðanleika mælitækisins út frá samræmi svarenda.

Rannsóknarsíðfræði

Að öllum líkindum er stuðlað að trúnaði og trausti þátttakanda til rannsákanda ef hann sér að rétt er að málum staðið, að hugsað hafi verið út í mögulega áhættuþætti og ráðstafanir gerðar til að halda þeim í lágmarki (Sigurður Kristinsson, 2003). Allir sem komu að rannsókninni og þátttakendur rannsóknar fengu upplýsingar um rannsóknina í kynningarbréfi, upplýsingar um ábyrgð rannsákanda gagnvart þátttakendum skilgreind og áætlanir um meðferð upplýsinga. Þar kom einnig fram nafn tengiliðar rannsákanda. Litið var svo á að með því að þátttakandi svaraði spurningalistanum hefði hann samþykkt að

taka þátt í rannsókninni. Farið var með öll rannsóknargögn sem trúnaðarskjöl. Nöfn eða önnur kennileiti voru hvergi skráð. Tölvutækar upplýsingar voru geymdar á tölvum rannsakanda sem þeir einir höfðu aðgang að með persónulegum lykilorðum. Afrit af tölvutæku gögnunum voru geymd í læstri hirslu á skrifstofu rannsakanda á ábyrgð hans. Öllum upplýsingum og gögnum sem tengjast rannsókninni verður eytt, í síðasta lagi fimm árum að verkefna- og greinaskrifum loknum. Við framsetningu niðurstaðna var þess gætt að ekki væri mögulegt að tengja upplýsingar við ákveðna einstaklinga.

Kafla 4. Niðurstöður

Í þessum kafla verður greint frá niðurstöðum út frá hinni þríþættu rannsóknarspurningu sem rannsóknin byggðist á: (1) Hvert er vægi þjónandi forystu meðal stjórnenda á hjúkrunarsviðum FSA? (2) Hver eru viðhorf þátttakenda á hjúkrunarsviðum FSA til starfsánægju, annarra starfstengdra þátta og gæða þjónustu? (3) Eru tengsl á milli þjónandi forystu, undirþátta hennar, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu? Greint verður frá niðurstöðum í fjórum hlutum. Fyrst koma fram niðurstöður um bakgrunn þátttakenda og vikið að athugasemdum þátttakenda. Þá er sagt frá niðurstöðum varðandi þjónandi forystu og greint frá áreiðanleikaprófun undirþátta hennar. Því næst er lýst viðhorfum þátttakenda til starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu. Að lokum er lýst sambandi á milli þjónandi forystu og starfsánægju, annarra starfstengdra þátta og gæða þjónustu.

Þátttakendur

Þátttakendur voru heilbrigðisstarfsmenn á hjúkrunarsviði FSA, þar með taldir sjúkraliðar, hjúkrunarfræðingar, ljósmæður og millistjórnendur. Samkvæmt starfsmannalista var um að ræða 276 einstaklinga, en þar af voru 17 skráðir í leyfi. Sendir voru út 259 spurningalistar og fjöldi spurningalista sem skiluðu sér voru 154. Auðir eða ógildir voru fimm spurningalistar og fengust að lokum 149 listar (59,5% svörun) sem notaðir voru við gagnagreiningu. Spurningalistinn bauð upp á þrjá svarmöguleika varðandi starfsstétt; sjúkraliði, hjúkrunarfræðingur og millistjórnandi. Ákveðið var að bjóða ekki upp á svarmöguleika við starfsheitið ljósmæður, en í staðinn hafa þær saman í flokki með hjúkrunarfræðingum þar sem þær sinna einnig almennum hjúkrunarstörfum. Millistjórnendur voru 12 (8,1%) en við greiningu gagna reyndist enginn marktækur munur vera á milli viðhorfa þeirra og annarra hjúkrunarfræðinga og var þess vegna ákveðið að setja þá saman við hóp hjúkrunarfræðinga við gagnagreiningu. Eins og áður hefur komið fram var ákveðið að hafa fáar bakgrunnsspurningar til að draga úr líkum á að svör mætti rekja til einstakra þátttakenda. Nokkrir þátttakendur svöruðu ekki bakgrunnsspurningum (starf, starfsaldur, starfshlutfall). Tafla 4 sýnir bakgrunn þátttakenda. Rúmlega helmingur svarenda hafði starfað lengur en 10 ár. Meirihluti þátttakenda voru hjúkrunarfræðingar eða þrefalt fleiri en sjúkraliðar. Flestir þátttakenda unnu 76-100% starf, einn þriðji var í starfshlutfalli 51-75% og fæstir voru í starfshlutfalli 50 % eða minna.

Tafla 4. Starfsaldur þátttakenda, starf, starfshlutfall, fjöldi og hundraðshlutfall

	Fjöldi	Hlutfall (%)
Starfsaldur (n=144)		
Lengur en 10 ár	82	56,9
10 ár eða skemur	62	43,1
Starf (n=141)		
Hjúkrunarfræðingur	107	75,9
Sjúkraliði	34	24,1
Starfshlutfall (n=139)		
76-100%	82	59,0
51-75%	45	32,4
50% eða minna	12	8,6

Athugasemdir þátttakenda

Þátttakendur höfðu þann valkost að koma á framfæri skoðunum sínum skriflega í spurningalistanum. Af 149 þátttakendum voru 16 þátttakendur sem komu með athugasemdir og flestar áttu þær við fullyrðingar SLS skalans um afstöðu yfirmanns þeirra sem var í samræmi við þær athugasemdir sem komu fram í forprófuninni. Engar nýjar upplýsingar fengust með athugasemdunum og því ekki notaðar til gagnagreiningar.

Vægi þjónandi forystu og undirþátta hennar

Gerð var staðfestandi þáttgreining á hinum þrjátíu spurningum SLS listans, samkvæmt skiptingu spurninga í átta undirþætti í ljósi niðurstöðu höfunda mælitækisins (van Dierendonck og Nuijten, 2010) og þeir notaðir í greiningu gagna enda um áreiðanlega þætti að ræða samkvæmt niðurstöðum höfundanna. Til að gera samanburð við fyrri kannanir með SLS mælitækinu hér á landi var auk þess gerð leitandi þáttgreining til að kanna skipan spurninga í undirþætti með þeirri aðferð. Vegna takmarkaðs fjölda þátttakenda hér sem takmarkar möguleika við þáttgreiningu voru þær niðurstöður ekki nýttar við frekari úrvinnslu og metið svo að ekki væri ástæða til að fjalla nánar um niðurstöður greiningarinnar. Vægi þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum FSA var reiknað þannig að reiknað var meðaltal hvers hinna átta undirþátta samkvæmt van Dierendonck og Nuijten (2010) og einnig reiknað meðaltal heildar. Spönnin fyrir hvern þátt og heildina var á bilinu 1–6. Innri áreiðanleiki mælitækis var kannaður með áreiðanleikastuðlinum *Cronbach's Alpha*. Tafla 5 sýnir mæliniðurstöður varðandi þjónandi forystu, þ.e. meðaltal, staðalfrávik og miðgildi fyrir heildarlistann og hvern þátt fyrir sig, auk fjölda svarenda fyrir hvern þátt. Meðaltalið var hæst fyrir ráðsmennsku og lægst fyrir hugrekki og áreiðanleika. Heildarmeðaltal þjónandi forystu var 4,30 og staðalfrávik 0,623.

Í töflu 5 koma líka fram niðurstöður áreiðanleikaprófunar fyrir mælitækið í heild og hvern þátt fyrir sig. Innri áreiðanleiki mælitækisins í heild var 0,926, sem samkvæmt Field (2009) telst mjög ásættanlegur áreiðanleikastuðull $\text{Alpha} > 0,90$ en óásættanlegur áreiðanleikastuðull telst $\text{Alpha} < 0,70$. Fimm þættir af átta reyndust samkvæmt því áreiðanlegir, þeir voru efling, forgangsröðun í þágu annarra, hugrekki, auðmýkt og ráðsmennska. Áreiðanleiki þáttanna ábyrgðar, fyrirgefningar og áreiðanleika reyndist minni.

Tafla 5. Undirþættir þjónandi forystu, fjöldi, meðaltal, miðgildi, staðalfrávik og Cronbach's Alpha

Undirþættir	Fjöldi	Meðaltal	Miðgildi	Staðalfrávik	Áreiðanleika- stuðull (Alpha)
Heildarmæling á Þjónandi forystu		4,30	4,40	0,623	0,926
Efling	149	4,49	4,60	0,818	0,888
Ábyrgð	141	4,46	4,33	0,923	0,527
Forgangsröðun í þágu annarra	147	4,37	4,50	0,800	0,732
Fyrirgefning	148	4,51	4,42	1,039	0,527
Hugrekki	133	3,99	4,0	0,965	0,737
Áreiðanleiki	146	3,99	4,0	0,776	0,555
Auðmýkt	144	4,0	4,0	0,912	0,925
Ráðsmennska	149	4,60	4,67	0,810	0,706

Starfsánægja

Við mat á starfsánægju meðal þátttakenda var notuð ein víðtæk starfsánægjuspurning eða fullyrðing „þegar á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu“. Spönn svara var 1-6, þar sem 1 mældi minnstu starfsánægju en 6 mestu starfsánægju. Af 149 þátttakenda svöruðu 147 þessari spurningu. Tafla 6 sýnir að langflestir þátttakendur voru ánægðir í starfi, eða samtals 96% sem voru frekar sammála, sammála eða mjög sammála því að vera ánægðir í starfi sínu. Fáir þátttakendur voru óánægðir eða mjög óánægðir í starfi.

Tafla 6. Starfsánægja meðal þátttakenda, fjöldi og hundraðshlutfall

Starfsánægja	Fjöldi	Hundraðshlutfall (%)
Mjög sammála	42	28,6
Sammála	73	49,7
Frekar sammála	26	17,7
Frekar ósammála	4	2,7
Ósammála	2	1,4
Alls	147	100

Þegar starfsánægja var skoðuð með tilliti til bakgrunns þátttakenda kom í ljós að ekki var marktækur munur á starfsánægju hjúkrunafræðinga og sjúkraliða. Alls voru 48% hjúkrunafræðinga og 59% sjúkraliða ánægðir í starfi og 30% hjúkrunafræðinga og 26% sjúkraliða mjög ánægðir í starfi. Miðað við stöðuhlutfall voru þeir sem voru í stöðuhlutfalli 51-70% ánægðastir í starfi en ekki marktækt ánægðari en aðrir. Lítil munur var á starfsánægju miðað við starfsaldur. Starfsánægja þeirra sem höfðu lengri starfsaldur eða unnið í 10 ár eða lengur var heldur meiri en annarra en munurinn reyndist ekki marktækur.

Viðhorf til starfstengdra þátta

Þátttakendur voru beðnir um að leggja mat á nokkra starfstengda þætti með því að svara 15 spurningum sem fengnar voru úr viðurkenndum og áreiðanlegum spurningalistum og greint var frá í kafla 2. Spönnin var 1- 6, þar sem 1 gaf lægstu einkunn og 6 hæstu, en mismunandi eftir fullyrðingum hvaða hugtök voru notuð eins og t.d. mjög slæm-mjög góð og mjög ósáttur-mjög sáttur. Til þess að einfalda framsetningu niðurstaðna úr þessum þáttum var ákveðið að flokka saman spurningarnar í þrjá meginflokka og þar miðað við fræðileg tengsl spurninganna og framsetningu í áður nefndum listum, en ekki var um að ræða tölfræðilega greiningu á tengslum spurninga innan flokkanna. Flokkarnir voru eftirfarandi: (1). Viðhorf til starfs og vinnuumhverfis, (2). Viðhorf til starfsþróunar og samvinnu og (3). Viðhorf til starfshvatningar.

Tafla 7 sýnir viðhorf starfs og vinnuumhverfis. Langflestir töldu að markmið starfsins væru skýr eða samanlagt 94,5% . Að sama skapi taldi mikill meirihluti að nýting fagþekkingar væri góð eða samtals 95,2% og að þeir væru með góða, aðlaðandi og þægilega vinnuaðstöðu, samtals 85,7%. Þá vildu þátttakendur halda í starf sitt, en samtals

höfðu 85,4% ekki í hyggju að láta af núverandi starfi, en fáir í hyggju að hætta í núverandi starfi (tafla 7).

Tafla 7. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfsins og vinnuumhverfis, fjöldi og hundraðhlutfall

Viðhorf til starfs og vinnuumhverfis	Fjöldi	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
	%	%	%	%	%	%	%
Ég hef í hyggju að láta af núverandi starfi	144	5,6	2,8	6,3	13,2	25,0	47,2
Þegar á heildina er litið er frekar auðvelt að samræma fjölskyldulíf og vinnu	147	14,1	33,6	32,9	11,4	3,4	3,4
Vinnuaðstaða er góð aðlaðandi og þægileg	146	4,8	32,2	37,0	15,8	6,2	4,1
Markmið starfsins eru skýr	147	17,0	57,8	19,7	5,4	0	0
Þekking mín og hæfileikar nýtast vel í starfi	148	21,6	58,1	15,5	4,1	0	0,7
Það er afslappað andrúmsloft þar sem ég vinn	147	17,0	42,2	26,5	10,2	3,4	0,7

Tafla 8 lýsir niðurstöðum um viðhorf til starfsþróunar og samvinnu. Þátttakendur mátu viðhorf til samvinnu, stuðnings samstarfsmanna og upplýsingaflæðis almennt jákvæð, en 88,3% þátttakenda töldu að góð samvinna væri við aðrar deildir. Alls töldu 81,5% sig vera ánægða með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum og langflestir eða 98,0% mátu að þeir fengju stuðning og hjálp með verkefni frá samstarfsmönnum. Þá voru samanlagt 70,3% þátttakenda hvattir til starfsþróunar en samkvæmt mati þátttakenda var tæplega helmingur eða 43,1% frekar ósammála, ósammála og mjög ósammála því að slíkir möguleikar væru fyrir hendi.

Tafla 8. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfsþróunar og samvinnu, fjöldi og hundraðshlutfall

Viðhorf til starfsþróunar og samvinnu	Fjöldi	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
	%	%	%	%	%	%	%
Starfsmenn eru hvattir til starfsþróunar, sí- og endurmenntunar	148	8,1	33,1	29,1	18,9	5,4	5,4
Möguleikar til starfsþróunar og starfsframa eru fyrir hendi	144	4,9	24,3	27,8	27,8	11,1	4,2
Góð samvinna er við aðrar starfseiningar	149	12,3	35,6	40,4	9,6	1,4	0,7
Ég er ánægð(ur) með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum	146	4,1	32,2	45,2	12,3	4,8	1,4
Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni hjá samstarfsmönnum mínum ef ég þarf á því að halda	147	29,3	52,4	16,3	0,7	0,7	0,7

Tafla 9 lýsir niðurstöðum um viðhorf til starfshvatningar. Mikill meirihluti þátttakenda áleit viðhorf til starfshvatningar skipta máli, en samtals sögðu 79,9% að þeir fengju hvatningu frá næsta yfirmanni til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum og 76,8% töldu hrós og viðurkenningu vera veitta fyrir vel unnin störf. Meirihluti þátttakenda taldi litla möguleika á stöðuhækkun og lítinn stuðning vera við nýjungar í umönnun sjúklinga, þ.e. samtals 86,1% voru frekar ósammála, ósammála eða mjög ósammála um að möguleikar á stöðuhækkun væru fyrri hendi og 89% frekar ósammála, ósammála eða mjög ósammála um að stuðningur væri við nýjungar í umönnun sjúklinga.

Tafla 9. Viðhorf starfsfólks á hjúkrunarsviði til starfshvatningar, fjöldi og hundraðshlutfall

Viðhorf til starfshvatningar	Fjöldi	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
	%	%	%	%	%	%	%
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum	139	14,4	36,7	28,8	15,1	5,0	0
Hrós og viðurkenning er veitt fyrir vel unnin störf	147	10,2	33,3	33,3	15,0	4,8	3,4
Möguleikar á stöðuhækkun er fyrir hendi	143	0,7	3,5	9,8	21,0	35,0	30,1
Stuðningur er við nýjungar í umönnun sjúklinga	137	0,7	1,5	8,8	27,7	46,0	15,3

Gæði þjónustu

Gæði þjónustu voru mæld með viðhorfum þátttakenda á hjúkrunarsviðum FSA (tafla 10). Tæplega helmingur þátttakenda var á þeirri skoðun að þjónusta á FSA væri mjög góð og 47, 3% töldu hana frekar góða. Fáum þátttakendum fannst þjónustan hvorki góð né slæm. Hliðstæðu má sjá í öðrum niðurstöðum þessa flokks en almennt voru þátttakendur sáttir við þjónustuna á sinni starfseiningu og töldu að öryggi skjólstæðinga væri vel tryggt. Varðandi rétta tímasetningu útskriftar, þ.e. hvort sjúklingar séu að jafnaði útskrifaðir of snemma, of seint eða á eðlilegum tíma mat mikill meirihluti þátttakenda það sem svo að legutími eða meðferðaferill sjúklinga væri hæfilegur eins og sjá má í töflu 10.

Tafla 10. Gæði þjónustu, fjöldi og hundraðshlutfall

Viðhorf til gæða þjónustu	Fjöldi	Hundraðshlutfall (%)				
		Mjög góð	Frekar góð	Hvorki góð né slæm	Frekar slæm	Mjög slæm
Almennt séð hvernig myndir þú lýsa gæðum þjónustu	148	48,0	47,3	4,7	0	0
Ég sem fagmaður er sátt(ur) við þjónustu sem veitt er á minni starfseiningu	148	Mjög sátt(ur) 35,8	Frekar sátt(ur) 56,8	Hvorki sátt(ur) né ósáttur 5,4	Frekar ósátt(ur) 2,0	Mjög ósátt(ur) 0
Hversu vel eða illa telur þú öryggi skjólstæðinga þinnar starfseiningar/deildar sé að jafnaði tryggt	149	Mjög vel 29,5	Frekar vel 59,6	Hvorki vel né illa 9,6	Frekar illa 1,4	Mjög illa 0
Telur þú að sjúklingar séu að jafnaði útskrifaðir of seint, of snemma eða á eðlilegum tíma	149	Á eðlilegum tíma 77,8	Heldur snemma 8,9	Allt of snemma 3,7	Heldur seint 8,1	Allt of seint 1,5

Samband þjónandi forystu og starfsánægju

Tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju voru skoðuð með Spearman's fylgnistuðli. Tafla 11 sýnir að jákvæð marktæk fylgni var á milli allra undirþátta þjónandi forystu og starfsánægju miðað við tölfræðilega marktækni $p < 0.05$ (Field, 2009). Fylgni starfsánægju var langsterkust við undirþáttinn eflingu en veikust við undirþáttinn fyrirgefningu. Þegar reiknuð var heildarfylgni starfsánægju við þjónandi forystu kom í ljós sterk, marktæk jákvæð fylgni ($r = 0,439$, $p < 0.01$).

Tafla 11. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og viðhorfa til starfsánægju

Undirþættir þjónandi forystu	Þegar á heildina litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu
Efling/styrking	0,481**
Ábyrgð	0,222**
Forgangsröðun í þágu annarra	0,240**
Fyrirgefning	0,184*
Hugrekki	0,308**
Áreiðanleiki/falsleysi	0,396**
Auðmýkt	0,269**
Ráðsmennska	0,296**
Heildarmæling á þjónandi forystu	0,439**

Einföld fylgni Spearman * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Samband þjónandi forystu og starfstengdra þátta

Til þess að skoða samband á milli þjónandi forystu og allra starfstengdu þáttanna var einnig notaður fylgniútreikningur Spearman's. Tafla 12 sýnir mismunandi viðhorf til starfs og vinnuumhverfis við þjónandi forystu. Sterkust var fylgni milli undirþáttarins eflingar og fullyrðingarinnar skýr markmið ($r = 0,472$, $p < 0,01$) einnig var fylgni þessarar fullyrðingar sterk við hina undirþættina, nokkuð veikari við undirþáttinn forgangsröðun í þágu annarra ($r = 0,238$; $p < 0,01$) og ekki var marktæk fylgni við undirþáttinn fyrirgefningu. Að auki var sterk fylgni fyrir fullyrðinguna um afslappað og þægilegt andrúmsloft vinnustaðar við annars vegar eflingu og hins vegar forgangsröðun í þágu annarra. Þetta samræmist sambandi við þjónandi forystu í heild en fylgni var sterkust hvað varðar þessar tvær umræddu fullyrðingar við heildarmælingu þjónandi forystu, sjá töflu 12.

Tafla 12. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og viðhorfa til starfsins og vinnuumhverfis

	Viðhorf til starfsins og vinnuumhverfis					
	Ég hef í hyggju að láta af núverandi starfi	Á heildina er litið er frekar auðvelt að samræma fjölskyldulíf og vinnu	Vinnuaðstaða er góð aðlaðandi og þægileg	Markmið starfsins eru skýr	Þekking mín og hæfileikar nýtast vel í starfi	Það er aflappað og þægilegt andrúmsloft þar sem ég vinn
Undirþættir þjónandi forystu						
Efling	0,233**	0,207**	EM	0,472**	0,337**	0,450
Ábyrgð	EM	EM	EM	0,321**	0,193*	0,292**
Forgangsröðun í þágu annarra	EM	0,277**	EM	0,238**	0,256**	0,450**
Fyrirgefning	EM	EM	EM	EM	EM	0,25**
Hugrekki	EM	EM	EM	0,430**	0,204**	0,299**
Áreiðanleiki	192*	0,185*	EM	0,414**	0,248*	0,372**
Auðmýkt	EM	0,172*	EM	0,351**	0,297**	0,338**
Ráðsmennska	EM	0,204*	EM	0,413**	0,285**	0,359**
Heildarmæling þjónandi forystu	0,187*	0,244**	0,94*	0,478**	0,333**	0,460**

Einföld fylgni Spearman * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ EM= engin marktæk tengsl

Tafla 13 sýnir fylgni í flokksnum starfsþróun og samvinna og að langsterkust var fylgni fullyrðingarinnar starfsmenn eru hvattir til starfsþróunar við eflingarþáttinn ($r = 0,512$; $p < 0,01$). Fylgni þessarar fullyrðingar var líka sterk við þjónandi forystu í heild ($r = 0,509$; $p < 0,01$). Að undanskildum þættinum fyrirgefning kom fram fylgni allra undirþátta þjónandi forystu við þessa sömu fullyrðingu. Þá sýnir tafla 13 að sterk fylgni var á milli ráðsmennsku og heildarmælingar á þjónandi forystu við ánægju með upplýsingaflæði á vinnustaðnum

Tafla 13. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og starfsþróunar og samvinnu

Undirþættir þjónandi forystu	Viðhorf til starfsþróunar og samvinnu				
	Starfsmenn eru hvattir til starfsþróunar, sí og endurmenntunar	Möguleikar til starfsþróunar og starfsframa eru fyrir hendi	Góð samvinna er við aðrar starfseiningar og vinnuumhverfi	Ég er ánægð(ur) með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum	Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni hjá samstarfsmönnum mínum ef ég þarf á því að halda
Efling	0,512**	0,379**	0,390**	0,369**	0,302**
Ábyrgð	0,411**	0,319**	0,330**	0,260**	0,267**
Forgangsröðun í þágu annarra	0,241**	EM	0,206**	0,245**	0,302**
Fyrirgefning	EM	EM	0,217**	EM	0,258**
Hugrekki	0,375**	0,314**	0,306**	0,364**	0,291**
Áreiðanleiki	0,380**	0,296**	0,240**	0,296**	0,207**
Auðmýkt	0,455**	0,329**	0,242**	0,396**	0,194*
Ráðsmennska	0,443**	0,288**	0,320**	0,434**	0,294*
Heildarmæling þjónandi forystu	0,509**	0,232**	0,380**	0,423**	0,397*

Einföld fylgni Spearman * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ EM= engin marktæk tengsl

Tafla 14 sýnir fylgni milli undirþátta þjónandi forystu og spurninga sem heyra til starfshvatningar. Fram kom marktæk fylgni á milli þriggja af fjórum fullyrðingum við alla undirþætti þjónandi forystu. Sterkust var fylgnin milli eflingarþáttarins og fullyrðingarinnar næsti yfirmaður minn hvetur mig til að þátt í mikilvægum ákvörðunum ($r = 0,663$; $p < 0,01$). Þessi sama fullyrðing sýndi marktæka fylgni við alla undirþætti þjónandi forystu, en veikust var fylgnin við undirþáttinn fyrirgefningu ($r = 0,279$; $p < 0,01$). Þá var mjög góð marktæk fylgni þessarar fullyrðingar við heildarmælingu á þjónandi forystu ($r = 0,681$; $p < 0,01$). Neikvæð fylgni var á milli allra undirþátta fyrir utan eflingarþáttinn við fullyrðinguna stuðningur er við nýjungar í umönnun sjúklinga. Sterk, marktæk fylgni var á milli flestra undirþátta og fullyrðingar varðandi hrós og viðurkenningu. Hins vegar var lítil sem engin fylgni á milli undirþátta og fullyrðingar um möguleika til stöðuhækkunar, að undanskilinni veikri, marktækri fylgni við undirþáttinn auðmýkt ($r = 0,169$; $p < 0,05$).

Tafla 14. Fylgni milli undirþátta þjónandi forystu (Servant Leadership Survey SLS) og starfshvatningar

Undirþættir þjónandi forystu	Viðhorf til starfshvatningar			
	Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum	Stuðningur er við nýjungar í umönnun sjúklinga	Hrós og viðurkenning er veitt fyrir vel unnin störf	Möguleikar á stöðuhækkun er fyrir hendi
Efling	0,663**	- 0,415**	0,540**	EM
Ábyrgð	0,471**	-0,400**	0,338**	EM
Forgangsröðun í þágu annarra	0,483**	-0,393**	0,286**	EM
Fyrirgefning	0,279**	-0,220**	0,279**	EM
Hugrekki	0,453*	-0,349	0,302**	EM
Áreiðanleiki	0,477**	-0,376**	0,392**	EM
Auðmýkt	0,509**	-0,374**	0,441**	0,169*
Ráðsmennska	0,551**	-0,407	0,416**	EM
Heildarmæling þjónandi forystu	0,681**	-0,487**	0,512**	EM

Enföld fylgni Spearman *p<0,05 **p<0,01 EM= engin marktæk tengsl

Samband þjónandi forystu og gæða þjónustu

Tafla 15 sýnir að fullyrðingin um öryggi skjólstæðinga sýndi sterkustu fylgnina við þjónandi forystu í þessum flokki. Hún hafði marktæka fylgni við fjóra undirþætti. Hún var auk þess eina fullyrðingin af fjórum sem hafði marktæka fylgni við heildarmælingu á þjónandi forystu

($r=0,219$; $p<0,01$). Þá hafði spurningin um það hvernig viðkomandi myndi lýsa gæðum þjónustu marktæka fylgni við undirþáttinn efling ($r=0,164$; $p<0,05$). Ekki var marktæk fylgni á milli annarra fullyrðinga eða spurninga úr þessum flokki um gæði þjónustunnar við heildargildi eða undirþætti þjónandi forystu.

Tafla 15. Fylgni milli undirþátta servant leadership survey SLS og gæða þjónustu

Undirþættir þjónandi forystu	Viðhorf til gæða þjónustu			
	Hvernig myndir þú lýsa gæðum þeirra þjónustu sem veitt er á þinni starfseiningu/deild?	Ég sem fagmaður er sátt/ur við þá þjónustu sem er veitt á minni starfseiningu/deild	Hversu vel eð illa telur þú að öryggi skjólstæðinga þinnar starfseiningar/deildar sé að jafnaði tryggt?	Telur þú að sjúklingar séu að jafnaði útskrifaðir of seint, of snemma eða á eðlilegum tíma?
Efling	0,164*	EM	0,262**	EM
Ábyrgð	EM	EM	0,285**	EM
Forgangsröðun í þágu annarra	EM	EM	EM	EM
Fyrirgefning	EM	EM	EM	EM
Hugrekki	EM	EM	EM	EM
Áreiðanleiki	EM	EM	0,197*	EM
Auðmýkt	EM	EM	EM	EM
Ráðsmennska	EM	EM	0,209*	EM
Heildarmæling þjónandi forystu	EM	EM	0,219**	EM

Enföld fylgni Spearman *p<0,05 **p<0,01 EM= engin marktæk tengsl

Nánari greining á fylgni breyta

Línuleg aðhvarfsgreining var notuð til að kanna nánar hversu áhrifamiklir starfstengdir þættir væru fyrir útkomu mælinga á þjónandi forystu. Aðhvarfsgreining var gerð fyrir hvern undirþátt þjónandi forystu (háð breyta) og þeim starfstengdu þáttum (óháðar breytur) sem höfðu sýnt marktæka fylgni í einföldum fylgniútreikningum. Tafla 16 sýnir niðurstöður aðhvarfsgreiningarinnar og mynd 1 sýnir á myndrænan hátt þau tengsl sem stóðu eftir við aðhvarfsgreininguna. Dekkri línur á mynd 1 tákna að fullyrðingin um að næsti yfirmaður hvetji starfsmann til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum tengdist þar marktækt öllum undirþáttum þjónandi forystu. Mynd 2 sýnir myndrænt hvaða starfstengdu þættir höfðu marktæk tengsl við heildarmælingu þjónandi forystu, en útskýringargildi þessara þriggja atriða fyrir þjónandi forystu í heild reyndist vera 54% ($R^2 = 0,543$). Útskýringargildi starfstengdra þátta reyndist líka nokkuð hátt fyrir eflingu eða um 58%. Einnig reyndust starfstengdir þættir hafa talsverð tengsl við ráðsmennsku ($R^2 = 0,47$), en útskýringargildi starfstengdra þátta fyrir aðra undirþætti þjónandi forystu var minna eða frá 0,9% (mjög lítið) til 0,36%.

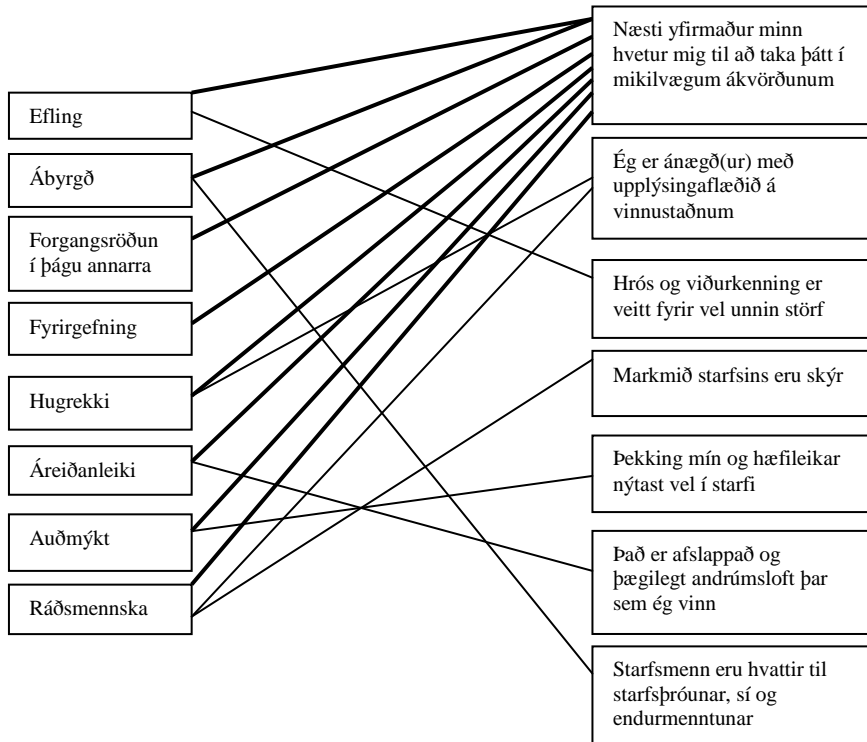
Tafla 16. Niðurstöður línulegrar aðhvarfsgreiningar fyrir heildarmælingu og undirþætti þjónandi forystu gagnvart fullyrðingum starfstengdra þátta

Fullyrðingar um starfstengda þætti	Undirþættir þjónandi forystu								
	Heild	Efling	Ábyrgð	Forgangs-röðun í þágu annarra	Fyrirgefning	Hugrekki	Áreiðan-leiki	Auðmýkt	Ráðs-mennska
Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum	0,328	0,386	0,392	0,381	0,295	0,288	0,273	0,315	0,240
Ég er ánægð(ur) með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum	0,108					0,274		0,255	0,47
Hrós og viðurkenning er veitt fyrir vel unnin störf	0,101	0,158							
Markmið starfsins eru skýr									0,204
Þekking mín og hæfileikar nýtast vel í starfi								0,206	
Það er aflappað og þægilegt andrúmsloft þar sem ég vinn							0,158		
Starfsmenn eru hvattir til starfsþróunar, sí og endurmenntunar		0,118							
R ²	0,543	0,579	0,190	0,265	0,093	0,250	0,280	0,357	0,403
F (df)	135	136	129	134	136	125	133	136	137
p	0,000	0,000	0,00	0,000	0,000	0,01	0,013	0,017	0,010

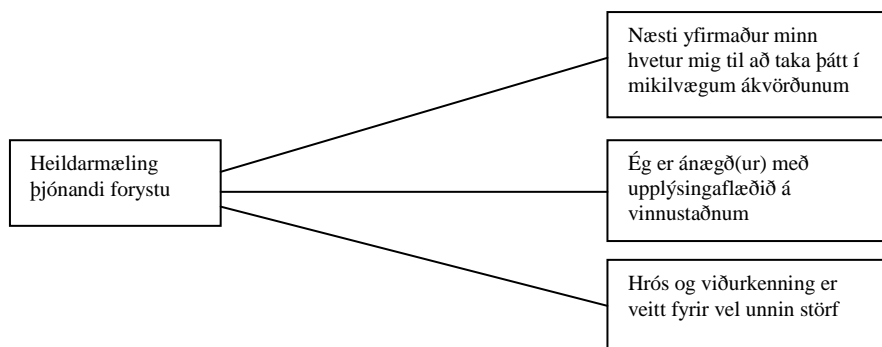
R2 útskýringargildi; F (df) fjöldi sem svöruðu, p <0,01

Undirþættir þjónandi forystu

Fullyrðingar um starfstengda þætti



Mynd 1. Undirþættir þjónandi forystu og starfstengdir þættir. Tengsl breyta samkvæmt línulegri aðhvarfsgreiningu, dökkar línur vekja athygli á því að ein spurning tengdist öllum undirþáttunum



Mynd 2. Línuleg aðhvarfsgreining, -fylgni þjónandi forystu í heild við fullyrðingar í starfstengdum þáttum

Kafli 5. Umræða

Hér verður fjallað um niðurstöður rannsóknarinnar, þær túlkaðar og bornar saman við fyrri rannsóknir og fræðilegt efni. Dregnar verða ályktanir af niðurstöðum og settar fram hugmyndir um notagildi rannsóknar, ásamt tillögum að framtíðarrannsóknum.

Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að þjónandi forysta einkennir stjórnun og forystu á hjúkrunarsviðum FSA og heildarvægi hennar var nokkuð mikið. Í samanburði við aðrar rannsóknir á þjónandi forystu hér á landi með sama mælitæki, er heildarvægið hér þó ívið lægra. Undanskilin er rannsókn á vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012). Af undirþáttum þjónandi forystu mældist þátturinn ráðsmennska (*stewardship*) öflugastur, en þættirnir fyrirgefning, efling og ábyrgð fylgdu fast á eftir. Þessar niðurstöður eru í allgóðu samræmi við röðun á vægi þátta í öðrum hérlendum rannsóknum (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012 og Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Aðrir þættir höfðu allir svipað vægi eða voru á bilinu 3,99-4,37, lægstu gildi höfðu þættirnir hugrekki og áreiðanleiki. Verður hér á eftir sérstaklega fjallað um þá fjóra undirþætti sem mældust hæstir (ráðsmennsku, fyrirgefningu, eflingu og ábyrgð) og þá tvo sem mældust lægstir (hugrekki og áreiðanleika).

Miðað við niðurstöður má líta svo á að stjórnendur á hjúkrunarsviðum FSA hafi heildarhagsmuni starfsmanna að leiðarljósi, hafi framtíðarsýn og leggi áherslu á að sýna þjónustulund og samfélagslega ábyrgð en þetta eru þær áherslur sem felast í ráðsmennskupættinum (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Að mati Spears er það áherslan á þarfir einstaklinga og viljinn til að þjóna sem aðgreinir þjónandi forystu frá öðrum leiðtogastílum. Leiðtoginn er tilbúinn að axla ábyrgð og stjórnast ekki af sjálfmiðaðri hegðun (Spears, 2010). Þátturinn fyrirgefning (*forgiveness*) felur í sér að stjórnendur eiga auðvelt með að fyrirgefa eða einfaldlega samþykkja aðra eins og þeir eru (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Að vísu reyndist áreiðanleikastuðull fyrir þáttinn fyrirgefning undir viðeigandi mörkum og ber því að fara varlega í túlkun þessara niðurstaðna. Undir merkjum eflingarþáttarins (*empowerment*) styðja stjórnendur við starfsumhverfið þannig að starfsmenn hafi sjálfstæði, öðlist þroska í starfi, fái tækifæri til koma með nýjar hugmyndir og hafi sjálfræði til að leysa þau vandamál sem koma upp, án þess að þeim sé sagt fyrir verkum (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Að bera slíkt traust til starfsmanna er, samkvæmt Autry (2008), ein mikilvægasta áskorun stjórnenda en það þýðir að stjórnendur þurfa að gefa eftir vald og láta ekki eigin hagsmuni og sjálfselsku ráða för. Það bendir líka til þess að stjórnendur beri það traust til starfsmannsins að hann búi yfir þeirri þekkingu og færni sem þarf til að hann geti tekið sjálfstæðar ákvarðanir og leyst verkefni út frá faglegu mati. Í rannsókn Kramer og Schmalenberg (2008) um sjálfræði, með þátttöku 267 starfsmanna á heilbrigðissviði, kemur fram að starfsmenn telja sjálfræði

felast í því að fá svigrúm til þess að nýta fagþekkingu sína og þar með taka sjálfstæðar ákvarðanir á eigin ábyrgð innan síns fagsviðs. Í rannsókn Kramer og Schmalenberg kemur einnig fram að slíkt gangi ekki nema með stuðningi og hvatningu stjórnenda. Niðurstöður hér um vægi eflingar benda til þess að stjórnendur hjúkrunar á FSA styðji við sjálfræði starfsfólks. Þátturinn ábyrgð (*accountability*) felur í sér að stjórnandi útdeilir verkefnum og ábyrgð til starfsmanna. Niðurstöðurnar benda því til þess að slík atriði séu nokkuð öflug í stjórnunarstíl á FSA. Hér var þó áreiðanleikastuðull undir viðeigandi mörkum, líkt og fyrir þáttinn fyrirgefningu og gæti það vakið spurningar um hversu vel þessi þáttaskipting á við um hjúkrunarstarfsfólk á Íslandi. Í rannsókninni var ákveðið að fylgja þáttaskiptingu höfunda mælitækisins, þar sem úrtakið var ekki nógu stórt til þess að athuga þáttaskiptingu nánar með greinandi þáttagreiningu, en úrtakið þarf að minnsta kosti að innihalda 300 þátttakendur í slíka greiningu (Field, 2009).

Þær niðurstöður að velflestir þættir þjónandi forystu mælist af svipuðum styrk og nokkuð háir samræmast niðurstöðum Swearingen og Liberman (2004) þ. e. að stjórnendur innan hjúkrunar færi sér í nyt marga þætti hugmyndafræði þjónandi forystu. Einnig líta Swearingen og Liberman svo á að gamlar hefðbundar stjórnunaraðferðir séu að hverfa innan hjúkrunar og að leiðarljósi hafðir stjórnunarhættir sem huga að hagsmunum heildar, meiri dreifstýringu og þörfum starfsmanna. Niðurstöður hér samræmast einnig skoðun Neill og Saunders (2008) sem benda á að þjónandi leiðtogar líti á starfsmenn sem samstarfsmenn frekar en undirmenn. Niðurstöðurnar má einnig skoða í ljósi rannsóknar Correia og van Dierendonck (2010) sem sýnir að leiðtogar sem hlúa að þörfum starfsmanna vinna jafnan að því að starfsmenn hafi betri tengingu við inntak og tilgang starfsins.

Þrátt fyrir jákvæða útkomu varðandi þjónandi forystu meðal stjórnenda á hjúkrunarsviði FSA má greina í niðurstöðum rannsóknarinnar mörg áhugaverð viðfangsefni til uppbyggingar á starfsumhverfinu. Til dæmis komu ekki fram sterk einkenni í þáttunum hugrekki og áreiðanleiki, þeir þættir mældust með lægstu gildin. Samkvæmt Greenleaf (1970/2008) tengist hugrekki (*courage*) frumkvæði við að taka upp nýjar aðferðir og að þora að fara nýjar leiðir þrátt fyrir hugsanlegan mótbyr í fyrstu. Það þýðir einfaldlega að þora að taka af skarið. Russel og Stone (2002) benda á að fyrst þjónandi forysta skeri sig frá öðrum stefnum leiðtogafræðanna ætti að vera mögulegt að greina í sundur þá leiðtoga eða stjórnendur sem hafa slíka sérstöðu eða slík hegðunareinkenni og að hugrekki sé mikilvægur eiginleiki sem greini þjónandi leiðtoga frá öðrum leiðtogastílum.

Athygli vekur að þegar litið er á rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi fær þátturinn hugrekki annað hvort lægsta eða næstlægsta gildið af öllum átta undirþáttunum, nema í rannsókn Þóru Ákadóttur (2012). Þannig hefur hugrekki lægsta gildið í rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur, með 146 heilbrigðisstarfsmönnum, en var næst hæsta gildið í rannsókn Þóru Ákadóttur með 588 sjúkraliðum. Eigi að síður var það lægra en gildi þáttarins hugrekki í þessari rannsókn en almennt voru gildi allra þátta í rannsókn Þóru lægri. Hugrekki hefur jafnframt lágt gildi í hollenskri rannsókn van Dierendonck og Nuijten (2010) með sama mælitæki, ögn lægri en í þessari rannsókn, eða 3,61 á móti 3,99. Erfitt er að álykta hvað liggur að baki lægra gildis hugrekkis en annarra þátta. Maccoby (2007) bendir á í bók sinni „*The leaders we need and what makes us follow*“ að stjórnendur þurfi að vera frumkvöðlar sem þori að hrinda verkum í framkvæmd. Í sama streng tekur

McNeese (1997) en hann bendir á að hjúkrunarstjórnendur sem framkvæma, þrátt fyrir gagnrýni og mótlæti, taki áhættu í því skyni að finna nýjar aðferðir til umbóta. Í eiginlegri rannsókn Bryndísar Þorvaldsdóttur (2008) kemur fram að hugrekki og hæfni í fari deildarstjóra hjúkrunar á Landspítala eru veigamiklir eiginleikar til að skapa öryggi í starfi, auka starfsánægju og lágmarka fjarvistir.

Áreiðanleiki (*authenticity*) undirstrikar persónuleg samskipti milli starfsmanna og leiðtoga sem einkennast af heilindum, trúverðugleika og væntumþykju til starfs og starfsumhverfis ásamt því að stjórnandinn þorir að tala um eigin takmarkanir (van Dierendonck og Nuijten, 2010). Þessir undirstöðuþættir áreiðanleika voru ekki áberandi í niðurstöðunum um stjórnun hjúkrunar á FSA og mældust heldur lægri en aðrir þættir þjónandi forystu. Möguleg skýring er að þessi eiginleiki getur krafist þess að leiðtoginn stígi langt út fyrir eigin þægindaramma. Þess ber þó að geta að mæligildi áreiðanleikastuðuls hér var nokkuð undir viðeigandi mörkum. Samkvæmt Schwartz og Tumblin, (2002) reynir á hæfni og manngæsku einstaklinga til að tileinka sér hugmyndafræði þjónandi forystu að fullu. Eigi að síður þarf að fara varlega í slíkar staðhæfingar án haldbærra skýringa. Þátturinn áreiðanleiki mældist þó heldur hærri hér en hjá van Dierendonck og Nuijten, en heldur lægri en í öðrum íslenskum rannsóknum (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Guðjón Ingi Guðjónsson, 2012; Sólveig Reynisdóttir, 2012; Þóra Ákadóttir, 2012 og Þóra Hjörleifsdóttir, 2011).

Starfsánægja

Mikil starfsánægja reyndist vera á hjúkrunarsviðum FSA, en einvörðungu 4,1% sögðust vera óánægðir í starfi, sem er athyglisvert í ljósi þess erfiða árferðis og niðurskurðar sem ríkjandi var á meðan á rannsókninni stóð. Hins vegar er þessi niðurstaða í samræmi við endurteknar rannsóknir hér á landi en þær sýna að starfsánægja er meiri meðal hjúkrunarfræðinga hérlendis en almennt þekkt erlendis (Aiken o.fl., 2012; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jenkins og Stewart, 2010 og Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Niðurstöður um starfsánægju eru mjög ólíkar niðurstöðum rannsókna í öðrum löndum. Til dæmis sýnir þversniðsrannsókn Aiken o.fl. (2012) með þátttöku 95.499 evrópskra og bandarískra hjúkrunarfræðinga að mikill meirihluti hjúkrunarfræðinga á sjúkrahúsum, á hjúkrunarheimilum og í heimahjúkrun var mjög óánægður í starfi, fann til kulnunar og var óánægður með kjör sín. Erfitt er að útskýra hvað veldur þessum áberandi landfræðilega munni, en mögulega má leita skýringa í mismunandi menningu landanna, því almennt virðist ríkja mikil starfsánægja hér á Íslandi. Má þar nefna að niðurstöður rannsóknar á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara sýna að stóru hlutfalli þátttakenda líður vel og er ánægt í starfi, flestir voru ánægðir með stjórnunarhætti stjórnenda og nokkuð ánægðir með vinnuaðstöðuna (Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson, 2010). Þessar niðurstöður samræmast einnig niðurstöðum könnunar hjá starfsfólki Akureyrarbæjar en almennt var starfsfólk bæjarins ánægt í starfi sínu, konur voru nokkuð ánægðari en karlar og aldur hafði áhrif á ánægju á þann hátt að með hækkandi aldri var að öllu jöfnu meiri ánægja með starfið (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2010). Meiri starfsánægja með hækkandi aldri fær ekki mikinn samhljóm í þessari rannsókn en lítill munur var á starfsánægju miðað við starfsaldur.

Jafnframt má leita skýringar starfsánægju innan hjúkrunar í tengslum við inntak hjúkrunarstarfsins, eins og fram kom í eigindlegri rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) sem sýnir að hjúkrunarfræðingar meta inntak hjúkrunarstarfsins mikils og tilfinningin að ná árangri í starfi vegur þyngra en hinar neikvæðu hliðar þess. Þá kemur einnig fram í rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur að þeir völdu hjúkrunarstarfið vegna fjölbreytni þess og viljans til að láta gott af sér leiða. Hjúkrunarfræðingar séu sáttir við starfsval sitt og starfið sé þess kostum gætt að bjóða upp á fjölmarga möguleika, en það sé einmitt meginforsendan fyrir starfsánægju hjúkrunarfræðinga. Þessi skoðun samræmist niðurstöðum fyrrgreindrar rannsóknar Þóru Ákadóttur (2012) en þær sýndu að sjúkraliðar eru ánægðir í starfi þrátt fyrir álag í starfi og einkenni um líkamleg einkenni frá hálsi, öxlum og baki. Niðurstöður Þóru um líkamlegt álag sjúkraliða í starfi samræmist könnun Akureyrabæjar, en áberandi flestir í hópi sjúkraliða og ófaglærðra í umönnun í stofnunum hjá Akureyrarbæ töldu starfið líkamlega erfitt (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2010). Þessar niðurstöður eru einnig í takt við rannsókn Hallfríðar Eysteinsdóttur (2011) um viðhorf heilbrigðisstarfsfólks til stjórnunar á meðalstörum sjúkrahúsum á landsbyggðinni en hún sýndi að sjúkraliðar mældust með meira tilfinningaþrot en aðrir starfsmenn. Þegar litið er til starfsánægju sjúkraliða sérstaklega hér var ekki marktækur munur á starfsánægju sjúkraliða og hjúkrunarfræðinga, hún virtist mikil hjá báðum hópunum eins og áður segir.

Rannsóknnum ber ekki saman um það hvort samdráttur og hagræðing í rekstri dragi úr starfsánægju. Rannsóknir Grunberg o.fl. (2006) og Wiesenfeld o.fl. (2000) sýna að niðurskurður og samdráttur í rekstri draga úr sjálfsvirðingu stjórnenda og starfsánægju. Rannsóknir hér á landi benda aftur á móti til að áhrif niðurskurðar hafi ekki viðvarandi áhrif á starfsmenn, hlutverk millistjórnenda hafi lítið breyst og aðallega hafi skipulag starfs og þjónustu breyst án þess að það hafi leitt til mikilla uppsagna (Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir, 2009; Elís Reynarsson, 2011). Möguleg skýring á mikilli starfsánægju hér gæti einnig tengst virkri þátttöku starfsfólks FSA við stefnumótun, en stefnumótunarvinna hófst í lok maí 2011 og var ný framtíðarsýn og stefna samþykkt 1. nóvember 2011 (Sjúkrahúsið á Akureyri, 2012). Andersson (2009) bendir á að styrkjandi og hvetjandi stjórnunarhættir þjónandi forystu með virkri þátttöku allra hafi jákvæð og eflandi áhrif á starfsfólk. Einnig má benda á að önnur atvinnutækifæri innan hjúkrunar eru af skornum skammti á Akureyri og má leiða líkur að því að það eigi einnig sinn þátt í að hjúkrunarfræðingar reyni að setta sig við orðinn hlut sem endurspeglar í mati þeirra á starfsánægju. Munoz de Bustillo Llorente og Fernandez, (2005) benda á starfsmenn hafi tilhneigingu til að draga úr væntingum til starfsins þegar þeir vita að fáir atvinnumöguleikar eru í boði.

Samband þjónandi forystu og starfsánægju

Niðurstöður rannsóknarinnar um samband þjónandi forystu og starfsánægju gefa vísbendingar um að á hjúkrunarsviðum FSA séu til staðar stjórnendur sem hlúa að starfsumhverfinu með stuðningi, hvatningu og styrkingu og eru upplýsandi, veiti starfsmönnum sjálfræði og sjálfstæði og það auki að öllum líkindum starfsánægju starfsmanna. Þessi fyrrgreindu atriði virðast lýsandi fyrir niðurstöður rannsóknarinnar á sambandi þjónandi forystu og starfsánægju. Þau endurspeglar þáttinn eflingu, sem hafði

sterkustu fylgnina við starfsánægju af öllum undirþáttum þjónandi forystu. Þessar niðurstöður eru að öllu leyti samhljóma hinum íslensku rannsóknunum og rannsóknum van Dierendoncks og Nuijten (2010) en í þeim öllum hefur efling sterkustu fylgnina við starfsánægju sem rennir enn frekari stoðum undir mikilvægi eflandi, styðjandi og styrkjandi framkomu stjórnenda og þar með gildi þjónandi forystu. Þessar niðurstöður samræmast að auki fjölmörgum íslenskum og erlendum rannsóknum á mikilvægi uppbyggilegra samskipta (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Jenkins og Stewart, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006 og Þóra Ákadóttir, 2012). Þannig sýnir rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) á starfsumhverfi LSH að styðjandi og styrkjandi samskipti við næsta yfirmann leiða til tækifæra svo að hjúkrunafræðingar fái notið sín í starfi, stuðla að betri líðan og árangri í starfi. Niðurstöður rannsóknarinnar á FSA voru þannig samhljóma niðurstöðum rannsóknar á stjórnunaraðferðum deildarstjóra á LSH um að eiginleiki þjónandi forystu, eins og umhyggja gagnvart starfsmönnum, hafi afgerandi áhrif á starfsánægju og dragi úr einkennum kulnunar (Gunnarsdóttir o.fl., 2009). Þessar niðurstöður samræmast einnig rannsóknum Dierendonck og Nuijten (2010) um að þættir þjónandi forystu séu mikilvægir til að efla starfsánægju og tryggð gagnvart vinnustaðnum og bæta líðan starfsfólks.

Alla jafna var sterkt samband á milli heildarvægis þjónandi forystu og starfsánægju og allir undirþættir þjónandi forystu höfðu marktæka fylgni við starfsánægju. Þetta samræmist flestum fyrri rannsóknum á þjónandi forystu hér á landi um gildi uppbyggilegra samskipta og árangursríkrar forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2012). Fyrri rannsóknir sýna tengsl á milli þess að ef samskipti eru neikvæð á vinnustaðnum auki það líkur á kulnun í starfi og að starfsmenn íhugi að skipta um starf (Geurts, Schaufeli og De Jonge, 1998) Fyrri rannsóknir hafa sýnt að ef framkoma stjórnandans er miður góð gagnvart starfsmönnum geti það frekar leitt til þess að þeir hætti í starfi en vegna óánægju með starfið sjálft eða vinnustaðinn (Kramer o.fl, 2010). Þessi staðreynd undirstrikar enn betur mikilvægi farsællar forystu í hjúkrun en til þess þarf ekki einvörðungu færni og faglega hæfni hjúkrunarstjórnenda heldur einnig árangursríka forystu.

Starfstengdir þættir

Athygli vekur að niðurstöður flestra starfstengdu þáttanna voru nokkuð jákvæðar. Almenna ánægju mátti sjá í niðurstöðum varðandi starf og vinnuumhverfi. Berlega kom í ljós að starfsmenn vita vel til hvers er ætlast af þeim í starfi, því yfirgnæfandi meirihluti taldi að markmið starfsins væru skýr og að nýting fagþekkingar væri góð. Þessar niðurstöður koma á óvart miðað við rannsóknir síðustu ára en þær sýna að hjúkrunafræðingar og sjúkraliðar verða oft fyrir töfum í vinnu sinni og sinna oft vinnu sem þeir telja almennt ekki falla innan þeirra fagsviðs (Bylgja Kærnested, 2006; Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir, 2012). Í viðhorfskönnun á vegum Ríkisendurskoðunar til stjórnunar og ýmissa þátta starfs á FSA í febrúar 2011, sem náði til 370 eða 40% starfsmanna og flestra heilbrigðisstétta sjúkrahússins (nema sjúkraliða), komu fram áhugaverðar niðurstöður um starfstengda þætti sem eru að einhverju leyti skyldir starfstengdu þáttum í þessari rannsókn. Til dæmis má bera saman svör þátttakenda við fullyrðingarnar markmið eru skýr og stefna sjúkrahússins er skýr. Könnun ríkisendurskoðunar sýnir að frekar lágt hlutfall heilbrigðisstarfsmanna taldi stefnu sjúkrahússins vera skýra (Ríkisendurskoðun, 2011) en

hátt hlutfall þátttakenda í þessari rannsókn taldi þau vera skýr. Efni spurninga eða fullyrðinga eru skyld og samræmist því sem Leggat (2009) segir, að markviss markmiðasetning, skýr stefna og framtíðarsýn haldist í hendur. Þannig gæti fullyrðingin í umræddri skýrslu: Ég tel verksvið mitt og ábyrgð vel skilgreinda standast betur samanburð við fullyrðingarnar í þessari rannsókn um að markmið séu skýr og að hæfileikar nýtast í starfi. Mögulega vísa þær báðar til þess að verkefni innan fagsviðs séu vel skilgreind.

Af öðrum þáttum varðandi starf og vinnuumhverfi álitu starfsmenn að gott samræmi væri milli fjölskyldu og vinnu og sárafáir höfðu hugsað um að hætta í starfi. Þessar niðurstöður eru í takt við niðurstöður um mikla starfsánægju, en fyrri rannsóknir sýna að því meiri sem starfsánægjan er, þeim mun líklegri er að starfsmaðurinn vilji vinna áfram á vinnustaðnum (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2010). Jafnframt kom fram að þátttakendur töldu vinnuadstöðu vel ásætlanlega og vinnuumhverfið afslappað og þægilegt og eru þessar niðurstöður í takt við skýrslu ríkisendurskoðunar (2011) sem lýst er að framan en þar kom fram að meginþorra heilbrigðisstarfsmanna FSA fannst góður starfsandi vera á sinni deild.

Þeir starfstengdu þættir sem voru mest metnir varðandi starfsþróun og samvinnu voru stuðningur og hjálp frá samstarfsmönnum þegar á þarf að halda og að góð samvinna væri við aðrar starfseiningar. Rúmlega 80% þátttakenda voru ánægðir með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum sem vekur talsverða athygli og samrýmist ekki niðurstöðu um svipaða þætti í könnun Ríkisendurskoðunar, en þar voru einvörðungu 29% hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra frekar sammála eða mjög sammála þeirri fullyrðingu (Ríkisendurskoðun, 2010). Ef til vill má skýra þennan mun út frá muni á skilningi á inntaki spurninga í þeim könnunum sem um ræðir, annars vegar upplýsingaflæði innan deilda og hins vegar gagnvart ædstu stjórnendum sjúkrahússins.

Athygli vekur að almennt töldu þátttakendur að þeir væru hvattir til starfsþróunar, sí- og endurmenntunar en þegar kom að möguleikum til starfsþróunar og starfsframa taldi tæplega helmingur starfsmanna að þeir væru ekki fyrir hendi. Þetta samræmist niðurstöðum fyrri viðhorfskönnunar á FSA, þar sem rétt um þriðjungur þeirra sem tóku þátt í könnuninni telja að tækifæri til starfsþróunar séu góð (Ríkisendurskoðun, 2010). Þetta eru mikilvægar niðurstöður í ljósi þess að rannsóknir og miðlun þekkingar, þar með talin sí- og endurmenntun heilbrigðisstarfsmanna er ein af meginstöðum árangurs heilbrigðisþjónustunnar (Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir, 2007; McGillis Hall, Waddell, Donner og Wheeler, 2004). Líklega er bágur efnahagur sjúkrahússins helsti þrándur í Götu tækifæra og möguleika til starfsþróunar þrátt fyrir að viljinn sé til staðar af hálfu stjórnenda. Gerðar eru kröfur til heilbrigðisstarfsmanna um starfsþróun (McKee og Healy, 2002) en rannsóknir sýna að tengsl eru á milli aukinnar menntunar og farsællar útkomu sjúklinga (Aiken, Clarke, Cheung, Sloane og Silber, 2003; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Joy (2009) bendir einnig á að hjúkrunarfræðingar séu þekkingarstarfsmenn, þeir séu ekki einvörðungu metnir að verðleikum fyrir þýðingarmikil hjúkrunarstörf heldur eigi síður fyrir þá miklu þekkingu sem þeir hafa öðlast og hversu vel þeim tekst að miðla þekkingu til sjúklinga. Samkvæmt rannsóknum Correia og van Dierendonck (2010) er aðkallandi að skipulag heilbrigðisstofnana, sem eru í raun þekkingarfyrirtæki, feli í sér hvatningu og tækifæri til starfsþróunar.

Þeir þættir sem voru hæstir varðandi starfshvatningu voru fullyrðingarnar næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum og hrós og viðurkenning eru veitt fyrir vel unnin störf. Niðurstöður þessara spurninga samræmast

niðurstöðum um viðhorf til þjónandi forystu sem greint var frá hér að framan, t.d. hárrí mælingu þáttarins eflingar, sem kemur inn á tækifæri starfsmannins til að koma með nýjar hugmyndir í starfi og hvatningu og stuðning frá næsta yfirmanni. Jafnframt eru þessar niðurstöður í samræmi við kenningar um nútíma stjórnunarhætti þar sem hugað er að þörfum starfsmanna og dreifð ákvörðunartaka er í fyrirrúmi (van Dierendonck, Nuijten og Heeren, 2009). Einnig samræmast þær að einhverju leyti niðurstöðum úr alþjóðlegri könnun sem m.a. fór fram hér á landi með þátttöku 1200 Íslendinga í umönnunarstörfum meðal aldraðra og fatlaðra, en þar kemur fram að meirihluti þátttakenda telur sig fá stuðning frá næsta yfirmanni (Elísabet Karlsdóttir, 2009). Neill og Saunders (2008) benda á að stjórnendur sem ýta undir sameiginlega ákvörðunartöku og virða skoðanir hvers og eins starfsmanns styrkja ímynd, væntingar, og árangur í heilbrigðisþjónustunni.

Skýr og afdráttarlaus niðurstaða kom í ljós þegar spurt var um viðhorf til stuðnings við nýjungar í umönnun sjúklinga en minnihluti þátttakenda taldi sig njóta slíks stuðnings. Þetta vekur athygli þar sem framþróun hjúkrunarstarfsins byggist á rannsóknum og innleiðingu nýrrar þekkingar en samkvæmt Joy (2009) eru starfsmenn hjúkrunar í mikilli nálægð við sjúklinga og fyrir þær sakir í góðri aðstöðu til sjá hvort nýr búnaður eða nýjar aðferðir stuðli að öryggi og gæðum í umönnun sjúklinga. Aðkallandi er að taka tillit til þessara niðurstaðna og draga lærdóm af þeim. Eins og áður hefur verið vikið að á þessi raunmynd eflaust skýringar í tengslum við þær efnahagsþrengingar sem búið er við í dag.

Samband þjónandi forystu og starfstengdra þátta

Þjónandi forysta skipar sér í flokk stjórnunarhugmynda þar sem velferð starfsfólks er aðalatriðið og rík áhersla er lögð á siðgæði, traust og sjálfræði. Þeir hjúkrunarstjórnendur, sem undir merkjum hennar starfa, hlúa að vinnuumhverfi þar sem starfsmenn eru hvattir til ákvörðunartöku, þeir eru vel upplýstir um stöðu mála og fá viðurkenningu og hrós fyrir störf sín. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að stjórnun hjúkrunarsviða á FSA beri þessi merki. Þegar kannað var samband þjónandi forystu í heild og starfstengdra þátta voru sterkustu tengslin á milli þjónandi forystu og þriggja starfstengdra þátta er lutu að hvatningu frá yfirmanni til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum, ánægju með upplýsingaflæði á vinnustaðnum og að hrós og viðurkenning er veitt fyrir vel unnin störf. Þessar niðurstöður benda til þess að, ef þjónandi forysta er öflug í vinnuumhverfinu er ríkjandi sameiginleg ákvörðunartaka um mikilvæg málefni. Þegar skoðuð voru tengsl undirþátta þjónandi forystu við starfstengda þætti var þátttaka í mikilvægum ákvörðunum mikilvægt atriði gagnvart öllum undirþáttunum og í línulegri aðhvarfsgreiningu um samkeppni þátta var þessi tiltekna fullyrðing sterkari en spurningin um það hversu ánægt fólk væri í vinnunni almennt. Þetta samræmist niðurstöðum rannsóknar Liden, Wayne, Zhao og Henderson (2008) en þær sýna tengsl milli þjónandi forystu og góðrar útkomu starfsmanna, skipulagsheildar og samfélags þar sem lykiláhersla er á hvað það er sem fylgjendur vilja. Þetta er einnig í takt við niðurstöður rannsókna Dierendonck og Nuijten (2010) en með því að hlusta eftir óskum fylgjenda eða starfsmanna er stuðlað að velferð og virkni starfsmanna. Samheldni og samstaða eru um sameiginleg gildi og starfsmönnum er treyst til að skila sínu framlagi í þágu skipulagsheildarinnar. Tengsl annarra starfstengdra þátta við þjónandi forystu voru ekki eins sterk, en þó voru sterk neikvæð tengsl á milli allra undirþátta þjónandi forystu og fullyrðingarinnar stuðningur er við nýjungar í umönnun

sjúklinga en mat þátttakenda var lágt fyrir þann þátt. Þessi neikvæðu tengsl komu nokkuð á óvart. Þrátt fyrir að starfsmenn álitu hvetjandi og styðjandi stjórnunaraðferðir vera ríkjandi í vinnuumhverfinu töldu þeir sig fá lítinn stuðning frá stjórnanda ef þeir leggðu eitthvað nýtt til varðandi umönnun sjúklinga. Svör við þessum tveimur þáttum virðast í andstöðu en möguleg skýring er áleitin í ljósi efnahagsástands síðustu ára, en leiða má líkur að því að starfsmenn hafi metið það svo að nánast útilokað væri að fá stuðning við nýjungar, vegna kostnaðarauka, þrátt fyrir að stjórnendur væru allir af vilja gerðir.

Gæði þjónustu

Ein af áhugaverðum niðurstöðum rannsóknarinnar er hversu stórt hlutfall starfsmanna taldi þjónustu vera góða á starfseiningu sinni. Langflestir töldu sjúklinga að jafnaði útskrifaða á eðlilegum tíma. Í lögum og reglugerð nr. 1148/2008 um gæði í heilbrigðisþjónustu á Íslandi þýðir rétt tímasetning í þessu samhengi að biðtími sé stytur og dregið úr seinkunum sem geti verið skaðlegar fyrir notendur heilbrigðisþjónustunnar og að aðgengi að þjónustunni sé gott. Áhugavert er að skoða þessar niðurstöður í ljósi rannsóknar Aiken o.fl. (2012) um afgerandi áhrif stjórnunar bandarískra og evrópskra sjúkrahúsa á gæði heilbrigðisþjónustu og höfundar áréttá mikilvægi þess að hafa í huga áhrif stjórnunar á gæði hjúkrunar. Í rannsókn Aiken o.fl. (2012) koma einnig fram sterk marktæk tengsl á milli mats hjúkrunarfræðinga á gæðum þjónustu á sjúkrahúsum og mats sjúklinga á gæðum þjónustunnar, þ.e mat hjúkrunarfræðinga var samhljóma mati skjólstæðinga á gæðum þjónustunnar og sömuleiðis í samræmi við niðurstöður gagna um gæði þjónustunnar sem fengnar voru úr skráningarkerfum sjúkrahúsanna. Í ljósi þess má líta svo á að mat starfsfólks á gæðum þjónustu á hjúkrunarsviðum FSA gefi góðar vísbendingar um stöðu mála í þeim efnum.

Samband þjónandi forystu og gæða þjónustu

Nokkur fylgni reyndist milli þjónandi forystu og mats starfsfólks á öryggi skjólstæðinga og gæðum þjónustu og leiða má líkur að því að þjónandi forysta efli öryggi og gæði í heilbrigðisþjónustu. Þessi niðurstaða er í samræmi við aðrar rannsóknir um gildi þjónandi forystu fyrir vellíðan og starfsgetu starfsmanna í heilbrigðisþjónustu (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006; Þóra Ákadóttir, 2012). Niðurstöðurnar eru einnig í samræmi við fjölda rannsókna erlendis og hérlendis sem sýna að farsæl forysta og stjórnun ásamt heilsusamlegu vinnuumhverfi, eru dýrmætar stoðir fyrir velferð og öryggi sjúklinga ásamt gæðum og öryggi í heilbrigðisþjónustunni allri (Aiken o.fl., 2012; Gunnarsdóttir o.fl., 2009; Kramer og Schmalenberg, 2008; Laschinger o.fl., 2011).

Myndræn samantekt umfjöllunar

Mynd 4 er tillaga að líkani sem lýsir heildarniðurstöðu rannsóknarinnar um að eflandi, styrkjandi og styðjandi forysta þar sem ríkir samvinna og traust, tengist ánægju starfsmanna í starfi og hvetjandi og góðu vinnuumhverfi. Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um að allir þessir þættir samanlagðir leiði til öryggis og gæða fyrir sjúklinga á hjúkrunarsviðum FSA.



Mynd 3. Tillaga að líkani sem lýsir heildarniðurstöðu og innbyrðis tengslum, þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu

Hagnýtt gildi rannsókna

Rannsóknin er framlag til aukinnar þekkingar á stjórnun og forystu innan heilbrigðiskerfisins á Íslandi. Var það er ljósi á hugtakið þjónandi forysta, en stjórnunarhættir undir merkjum hennar hafa átt vaxandi fylgi að fagna í starfsemi fyrirtækja og stofnana og nú á allra síðustu árum innan hjúkrunar. Mikilvægar niðurstöður fengust um samspil stjórnenda, starfsfólks og þeirrar þjónustu sem veitt er á hjúkrunarsviði FSA. Í niðurstöðum rannsóknarinnar felast skilaboð um vænlegar leiðir til að stefna að því

að ná árangri innan sviða hjúkrunar, auka starfsánægju og stuðla að öryggi og gæðum í þjónustu við sjúklinga. Með rannsókninni fást einnig mikilvægar upplýsingar um viðhorf til stjórnunaraðferða, starfs og starfsumhverfis sem gætu nýst stjórnendum og starfsfólki til endurskoðunar og úrbóta. Þá er um ræða könnun með viðurkenndu mælitæki sem gerir kleift að bera niðurstöður saman við niðurstöður annarra rannsókna með sama mælitæki, bæði hérlendis og erlendis.

Tillögur að framtíðarrannsóknum

Rannsóknir á þjónandi forystu eru fáar í heilbrigðisþjónustunni en fer fjölgandi, einkum í Bandaríkjunum. Þjónandi forysta hefur sannað gildi sitt en brýnt er að efla vísindalega þekkingu á þjónandi forystu innan heilbrigðisþjónustunnar, einkum með hliðsjón af heilbrigðisþjónustu í Evrópu og Norðurlöndum. Tillögur að framtíðarrannsóknum eru eftirfarandi:

- Rannsókn á starfsánægju hjúkrunarfræðinga, með hliðsjón af innri hvötum og þáttum í vinnuumhverfinu, einnig með hliðsjón af mismun á starfsánægju milli landa.
- Sambærileg rannsókn og þessi fyrir alla starfsmenn innan sömu stofnunar og gera samanburð milli sviða eða deilda.
- Sambærileg rannsókn á tveimur eða þremur mismunandi stofnunum og gera samanburð á milli stofnana, til dæmis væri fróðlegt að bera niðurstöður hér við aðrar stofnanir í heilbrigðisþjónustu.
- Rannsókn með blandaðri aðferð á Sjúkrahúsinu á Akureyri þar sem leitast er við að greina með frásögnum heilbrigðisstarfsfólks hvaða þættir það eru í fari stjórnenda og í vinnuumhverfi sem bæti líðan þeirra og auki gæði og öryggi þeirrar þjónustu sem þeir veita í starfi sínu.
- Eigindlega rannsókn þar sem greint er, með frásögnum hjúkrunarstjórnenda, hvaða lykilþættir þeir telja að það séu í hegðun og framkomu stjórnenda sem stuðli að starfsánægju og hvaða leiðir stjórnendur telja gagnlegar til að efla árangursríka stjórnunarhætti.

Kafli 6. Ályktanir

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þjónandi forysta er til staðar innan hjúkrunar á FSA og mælist nokkuð há. Frumkvæði og að þora að fara nýjar leiðir eru þó helstu viðfangsefni sem stjórnendur mættu leggja frekari áherslu á. Starfsmenn eru almennt mjög ánægðir í starfi og nokkuð ánægðir með flesta þætti í vinnuumhverfi sínu. Þeim finnst menntun sín nýtast vel og verkefni starfsins skýr. Auka má veg tækifæra og möguleika til starfsþróunar og að starfsfólkið fái stuðning við nýjungar í umönnun sjúklinga ásamt því að möguleikar á stöðuhækkun séu fyrir hendi. Starfsmenn telja þjónustuna sem þeir veita á deild sinni góða og samband kom í ljós milli allra þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Starfsmenn eru vel upplýstir um vinnuumhverfið sitt, þeim finnst mikilvægt að vera hvattir til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum og vísbendingar eru um að með stuðningi og hvatningu finnist starfsmönnum þeir fá viðurkenningu og hrós fyrir störf sín. Með þjónandi forystu í forgrunni er stuðlað að jákvæðu og heilsusamlegu vinnuumhverfi, afraksturinn er ánægðir starfsmenn, og þar með líklegri til að veita betri þjónustu og stuðla að öryggi skjólstaðinga sinna.

Lokaorð

Við verjum stórum hluta tíma okkar í vinnunni og að finna til gleði í lífi sem og starfi er grundvallarþörf allra. Hegðun og hlutverk leiðtoga skiptir sköpum fyrir velferð starfsmanna. Með auknum skilningi og þekkingu á þeim áhrifaþáttum sem hvetja starfsmenn til góðrar frammistöðu er stuðlað að öryggi og gæðum í heilbrigðisþjónustunni. Fjölmargar rannsóknir héraðs og erlendis renna styrkum stoðum undir mikilvægi þjónandi forystu fyrir betri líðan í starfi og árangur í starfi. Brýnt er að halda áfram þekkingaröflun á þessu sviði og varpa ljósi á notagildi þjónandi forystu. Margt er sameiginlegt í hugmyndafræði þjónandi forystu og hugmyndafræði hjúkrunarstarfsins. Robert K. Greenleaf taldi jafnframt að innleiðing þjónandi forystu í fyrirtækjum, stofnunum og samfélaginu væri vænlegasta leiðin til að byggja upp farsælt starfsumhverfi og samfélag. Til þess að það yrði að veruleika þyrftu heilu samfélögin að breytast. Þessir áhersluþættir minna okkur á mikilvægi þess að koma þurfi fram við fólk með virðingu og umhyggju til þess að því líði vel, eða eins og skáldið Einar Benediktsson kvað forðum:

„Eitt bros getur dimmu í dagsljós breytt
sem dropi breytir veig heillar skálar.
Þel getur snúist við atorð eitt,
aðgát skal höfð í nærveru sálar.“

Heimildaskrá

- AACN American Association of Critical Care Nurses. (2009). AACN's healthy work environment standards and an empowering nurse. *Critical Care Nurse*. doi: 10.4037/ccn200263
- Aiken, L. H., Clarke, S., Sloane, D., Sochalski, J. og Silber, J. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987-1993.
- Aiken, L. H. Clarke, S. P., Sloane, D. M. (2002). Hospital staffing, organization and quality of care: Cross-national findings. *International Journal for Quality in Health Care*, 14, 5-13.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Cheung, R. B., Sloane, D. M. og Silber, J. H. (2003). Educational levels of hospital nurses and surgical patient mortality. *Journal of the American Medical Association*, 290(12),1617-1623.
- Aiken, L. H. og Buchan, J. (2008). Solving nursing shortage: A common priority. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3262-3268. doi: 10.1111/j.1365-2702.2008.0263.x
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Cimiotti, J. P., Clarke, S. P., Flynn, L., Seago, J. A...Smith, H. L. (2010). Implications of the california nurse staffing mandate for other states. *Health Services Research*, 45(4), 904-921.
- Aiken, L. H., Sermeus, W., van den Heede, K., Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M...Kutney-Lee, A. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: Cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United states. *British Medical Journal*, doi:10.1136/bmj.e1717
- Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Bifröst. Viðskiptadeild. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/3655/11231/1/alda_margret_fixed.pdf
- Amadeo, C. A. (2008). *A correlational study of servant leadership and registered nurse job satisfaction in acute health-care settings*. University of Phoenix 184 p. (UMI Order AAI3350849.). Sótt af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cin20&AN=2010543878&site=ehost-live>
- Amalía Björnsdóttir. (2003). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum á heilbrigðisvísindum* (bls. 115-129). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- Andersen, J. A. (2009). Your favourite manager is an organisational disaster. *European Business Review*, 21(1), 5-16.
- Avalio, B. J., Zhu, W., Koh, W. og Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Autry, J. A. (2008). *The servant leader*. Ráðstefnurit 20. júní 2008, bls 6-7. Skálholt: Þekkingarmiðstöð um þjónandi forystu.
- Barbuto, J. E. og Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Behling, O. og McFillen, J. M. (1996). A Syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191.
- Bolden, R. og Gosling, J. (2006). Leadership competencies: Time to change the tune? *Leadership*, 2 (2), 147-163.
- Bowling, A. (2005). *Handbook of health research methods: Investigation, measurement and analysis*. Berkshire: Open University Press.
- Brown, M. E. og Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burns, N. og Grove, S. K. (1993). *The practice of nursing research: Conduct, critique, & utilization* (2. útg.). Philadelphia: Saunders Company.
- Bylgja Kærnested. (2006). *Delegation among nurses in the acute care setting*. Óbirt meistaráritgerð. Háskóli Íslands. Hjúkrunarfræðideild. Sótt af http://www.hi.is/files/u182/Bylgja_Kaernsted_feb_2006.pdf
- Chan, C. C. A., Mcbey, K. og Scott-ladd, B. (2011). Ethical leadership in modern employment relationships: Lessons from st. benedict. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 221-228.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E. og Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-96.
- Collins, J. (2005). *Good to great and the social sectors: A monograph to accompany good to great*. Boulder: Jim Collins.
- Correia, D. S. og van Dierendonck, D. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.

- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26, 623–630.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. Cincinnati: South-Western.
- Davis, A. L. og Rothstein, H. R. (2006). The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 407-419.
- Dennis, R. S. og Bocarnea, M. C. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Downs, F. (2007). The servant-leadership worldview in long-term care nursing. *Annals of Long Term Care*, 15(8), 36-39.
- Elísabet Karlsdóttir. (2009). Starfsánægja og aðstæður starfsfólks í umönnun aldraðra: Norrænn samanburður. Reykjavík: Þjóðmálastofnun Háskóla Íslands. Sótt af http://www.rbf.is/sites/files/rbf/file_attach/malstofurod%20Elisabet%20karlsdottir%207%20febr%C3%BAar%202012.pdf
- Elís Reynarsson. (2011). *Áhrif niðurskurðar í heilbrigðiskerfinu á verkefni og hlutverk millistjórnenda*. Óbirt meistara ritgerð. Háskólinn Íslands. Viðskiptafræðideild. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/7222/19362/1/MS_Elis_Reynarsson.pdf
- Ericsson, K. A. og Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725–747.
- Erla Björk Sverrisdóttir. (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju: Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkarahúsa á Suðvesturhluta landsins*. Óbirt meistara ritgerð. Háskóli Íslands. Hjúkrunarfræðideild. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/4238/12274/1/lokalka_fixed.pdf
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using spss*. (3. útg.). London: Sage Publication.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R. og Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 331-340.
- Germain, P. B. og Cummings, G. G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 425-439.
- Geurts, S., Schaufeli, W. og De Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: A social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(3), 341-362.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Massachusetts. Harvard University Press.

- Goetz, K., Campbell, S. M., Steinhäuser, J., Broge, B., Willms, S. og Szecsenyi, J. (2011). Evaluation of job satisfaction of practice staff and general practitioners: An exploratory study. *BMC Family Practice*, 12(1), 137-142. doi:10.1186/1471-2296-12-137
- Greenleaf, R. K. (1970/2008) *The Servant leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1972/2009). *The Institution as Servant*. 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.
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R. og Greenberg, E. S. (2006). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7-31.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S. P., Rafferty, A. M. og Nutbeam, D. (2009). Front-line 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. doi:10.1016/j.ijnurstu.2006.11.007
- Guðjón Ingi Guðjónsson . (2012). *Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands*. Óbirt meistararitgerð. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/10581/26360/3/MS_stjornun_og_stefnumotun_Guðjón_Ingi.pdf
- Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson (2010, september). Velferð kennara er lykillinn að öflugum framhaldsskóla: Rannsókn á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldskólakennara. *Netla- vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.khi.is/greinar/2010/008/index.htm>
- Hallfríður Eysteinsdóttir. (2011). *Viðhorf heilbrigðisstarfsfólks hjúkrunardeilda á landsbyggðinni til stjórnunar og líðan í starfi*. Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Akureyri. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/9372/24266/1/Vi%C3%B0horf_til_stj%C3%B3rnunar.pdf
- Hersey, P., Blanchard, K. H. og Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior; leading human resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2010). *Heilsa og starfstengd viðhorf: Viðhorfskönnun meðal starfsfólks sveitarfélaga 2010*. Sótt af http://www.akureyri.is/static/files/vefmyndir/akureyri/starfsmannathjonusta/pdf/starfsmannakonnu_n_skyrsla.pdf
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *Journal of Service Management*, 2(3), 5-16.

- Ilies, R. og Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 750-759.
- Jackson, D. (2008). Servant leadership in nursing: A framework for developing sustainable research capacity in nursing. *Collegian*, 15(1), 27-33.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Joseph, A. M. (2007). The impact of nursing in patient and organizational outcomes. *Nursing Economic*, 25(1), 30-34.
- Joy, J. (2009). Nurses: the patient's first--and perhaps last--line of defense. *AORN*. 89(6), 1133-1136.
- Kanungo, R. N. (1998). Leadership in organizations: Looking ahead to the 21st century. *Canadian Psychology*, 39(1/2), 71-83.
- Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kotter, J. P. (1990). *Forse for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kramer, M. og Schmalenberg, C. (2008). Confirmation of a healthy work environment. *Critical Care Nurse*, 28(2), 56-64.
- Kramer, M., Schmalenberg, C. og Maguire, P. (2010). Nine structures and leadership practices essential for a magnetic (healthy) work environment. *Nursing Administration Quarterly*, 30(1), 4-17.
- Kramer, M., Maguire, P., Brewer, B. B. (2011). Clinical nurses in Magnet hospitals confirm productive, healthy unit work environments. *Journal of nursing management*, 19, 5-17.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10. útg.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Laschinger, S. H. K., Finegan, J. og Wilk, P. (2011). Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being: The role of empowering unit leadership. *Nursing Research*, 60 (2), 124-131.
- Laub, J. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Óbirt doktorsritgerð. Florida: Atlantic University

- Laub, J. (2010). The Servant Organization. Í van Dierendonck, D. og K. Patterson (ritstj.). *Servant Leadership. Developments in Theory and Research*. (bls. 105-117). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- Leggat, S. G. (2009). A guide to performance management for the health information manager. *Health Information Management Journal*, 38(3), 11-17.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. og Henderson D. (2008). Servant leadership: Development of multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Lindström, K., Elo, A. L., Skogstad, A., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V...Ørhede, E. (2000). *Norræni spurningalistinn um sálfélagslega þætti í vinnunni* (Íslensk þýðing 2004, Hólmfríður Gunnarsdóttir). Sótt af http://www.vinnueftirlit.is/vinnueftirlit/upload/files/arsskyrslur/rannsoknir/norraeni_spurnin_galistinn_lengri_utg_2004.pdf
- Maccoby, M. (2007). *The leaders we need and what makes us follow*. Boston: Harvard Business School Publication.
- Majmudar, A., Jain, A. K., Chaudry, J. og Schwartz, R. W. (2010). High-performance teams and the physician leader: An overview. *Journal of Surgical Education*, 67(4), 205-209. doi:10.1016/j.jsurg.2010.06.002
- Mayer, D. M. (2010). Servant leadership and follower need satisfaction: Where do we go from here? Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstj.). *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (bls. 147-165). Hondmills: Palgrave Macmillan.
- McCollum, J. og Moses, J. (2011). The management development legacy of Robert K. Greenleaf. Í L. C. Spears og Ferch, S. R. (ritstj.), *The Spirit of Servant Leadership* (bls. 86-97). New Jersey: Paulist Press.
- McGillis Hall, L., Waddell, J., Donner, G. og Wheeler, M. (2004). Outcomes of career planning and development program for registered nurses. *Nursing Economics*, 22(5), 231-238.
- McGuire, E. og Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics*, 24 (4), 179-185.
- McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J. P., Sloane, D. M., og Aiken, L. (2011). Nurses' widespread job dissatisfaction, burnout and frustration with health benefits signal problems for patient care. *Health Affairs* 30(2), 202-210.
- McKee, M. og Healy, J. (2002). Í Figueras, J., McKee, M., Mossialos, E., og Saltman, R. (ritstj.), *Hospitals in a changing Europe*. Buckingham: Open University Press.
- McLaurin, J. og Amri, M. (2008). Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict Proceedings*, 13(2), 15-19.

- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J. og Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144-160.
- Munoz de Bustillo Llorente, R. og Fernandez, M. E. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34(5), 656-673. doi:10.1016/j.socec.2005.07.027
- Neill, M. W. og Saunders, N. S. (2008). Servant leadership: Enhancing quality of care and staff satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 38(9), 395-400.
- Neubert, M. J. Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B. og Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6). 1220-1233.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5. útg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Brien, M. E. (2011). *Servant leadership in nursing: Spirituality and practice in contemporary health care*. Sudbury Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Page, D. og Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. Í Adjibolosso (ritstj.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham: University Press of America.
- Parolini, J., Patterson, K. og Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Óbirt doktorsritgerð. Regent University. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/305234239?accountid=49537>.
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Rannsóknarnefnd Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008. (2010). *Skýrsla Rannsóknarnefndar Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008* (8. bindi, bls 243). Sótt af <http://www.rannsoknarnefnd.is/pdf/RNABindi8.pdf>.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. og Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
- Registered Nurses Association of Ontario. (2008). *Workplace health, safety and well-being of the nurse*. Toronto: Registered Nurses Association of Ontario. Sótt af http://www.rnao.org/Storage/36/3089_RNAO_BPG_Health_Safety.pdf

- Reglugerð um gerð gæðavísa sem notaðir eru til að meta gæði og árangur innan heilbrigðisþjónustunnar nr. 1148/2008. Sótt af <http://www.stjornartidindi.is/Advert.aspx?ID=3abcc970-adea-49ab-bc62-b2bcf573629e>
- Ríkisendurskoðun. (2011). *Sjúkrahúsið á Akureyri: Skýrsla til Alþingis*. Sótt af <http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/FSA2.pdf>
- Roelen, C., Koopmans, P. og Groothoff, J. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Russel, R. F. og Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 145-157.
- Sauser, W. I. (2005). Ethics in business: Answering the call. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 345-357.
- Schwartz, R. W. og Tumblin, T. F. (2002). The power of servant leadership to transform health care organizations for the 21st-century economy. *Archives of surgery*, 137(12), 1419-1427.
- Seltzer, J. og Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., og Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Sendjaya, S. og Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643-663. doi 10.1108/0143773101079673
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's legacy: A new foundation for twenty-first century institutions. Í Spears, L.C. (ritstj.). *Reflections on Leadership*, (bls 217). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknunum í heilbrigðisvísindum* (bls. 249-266). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Doktorsritgerð frá LSHTM. Reykjavík: Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði við Háskóla Íslands:
- Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir. (2007). Hvað er starfsþróun og fyrir hverja er hún? Að huga að starfsþróun hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 5(83), 14-17.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2010). Lífsgæði hjúkrunarfræðinga og tækifæri til heilsueflingar. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 5(86), 24-27.

- Sigrún Gunnarsdóttir. (2012). Þjónandi forysta: Hugmyndafræðin og nýjar rannsóknarniðurstöður. Samþykkt til birtingar. *Glíman*.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir. (2012). Þættir sem hafa áhrif á vinnu hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða á bráðalegudeildum. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*, 81(44), 46-56.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða megingdlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum á heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttur og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-178). Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- Sjúkrahúsið á Akureyri. (2012). *Stefna og framtíðarsýn til 2017, starfsáætlun 2012-2013*. Sótt af <http://www.fsa.is/static/files/pdf/framtydarsynogstefnabacklingurfeb2012.pdf>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., og Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Sólveig Reynisdóttir. (2012). *Áhrif stjórnunarháttá á líðan þjónustustarfsmanna í upplýsingafyrirtækjum: Rannsókn á þjónandi forystu*. Óbirt meistara ritgerð. Háskóli Íslands. Viðskiptafræðideild. Sótt af http://skemman.is/is/stream/get/1946/10549/26278/3/Sólveig_ritgerð.pdf
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. *Insights on leadership*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- 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.
- Stone, A. G., Russell, R. F., og Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3/4), 349-361.
- Stramba, L. (2003). Servant leadership practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Sturm, B. A. (2009). Principles of servant-leadership in community health nursing. management issues and behaviors discovered in ethnographic research. *Home Health Care Management & Practice*, 21(2), 82-89.
- Swearingen, S., og Liberman, A. (2004). Nursing leadership: Serving those who serve others. *Health Care Manager*, 23(2), 100-109.

- Tatsuse, T. og Sekine, M. (2011). Explaining global job satisfaction by facets of job satisfaction: The Japanese civil servants study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 16(2), 133-137. doi:10.1007/s12199-010-0173-y.
- Torrington, D., Hall, L. og Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6. útg.). England: Prentice Hall.
- Van Dierendonck, D., Borrill, C., Haynes, C. og Stride, S. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 9(2), 165-175.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. Í D. Tjosvold og B. Wisse (ritstj.), *Power and Interdependence in Organizations* (bls. 319-337). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- Van Dierendonck, D. og Patterson, K. (2010). Servant leadership: An introduction. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstj.), *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. (bls. 3-10). Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Van Dierendonck, D. (2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1221-1261.
- Van Teijlingen, E. R. og Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35, 1-4.
- Waldman, J. D., Smith, H. J. og Hood, J. N. (2003). Corporate culture: The missing piece of the healthcare puzzle. *Hospital Topics*, 81(1), 5-14.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. og Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*. 95(3). 517-529.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., og Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Wiesenfeld, B. M., Brockner, J. og Thibault, V. (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 1-32.
- Wong, P. T. P. og Davey, D. (2003). Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile. *Servant Leadership Research Roundtable*. School of Leadership & Entrepreneurship: Regent University.

Þóra Ákadóttir. (2012). *Nurse assistant's well-being at work – Is there a link to nurse leadership?* Óbirt meistararitgerð. Norræni heilsháskólinn í Gautaborg.

Þóra Hjörleifsdóttir. (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og tengsl hennar við starfsánægju*. Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Akureyri. Hug- og félagsvísindasvið. Sótt af http://skemman.is/stream/get/1946/10267/25574/1/Þjónandi_forysta_í_stjórnun_grunnskóla_á_Norðurlandi_eystra_og_tengsl_hennar_við_starfsánægju.pdf

Viðauki A: Leyfisbréf frá siðanefnd FSA



SÍÐANEFND SJÚKRAHÚSSINS Á AKUREYRI

Nefndarmenn:

Áðalmenntu

Sigmundur Sigfússon, formaður
Sigrún Sía Jónsdóttir, varaformaður
Sigrún Kristínsson, r.a.m.
Guðmar Þór Gunnarsson,
Guðrún Eggensdóttir
Baldur Dýrjóni
Margarita Kristjánsdóttir

Varumenn

Alexander Smárason
Hönnuður Kjartansson
Sigrún Sveinbjörnsdóttir
Jónna Log. Fráskilla
Ragnheiður Kjartansson
Helga Friðbjörnsdóttir
Sæða H. Sigurðsson

Hulda Rafnsdóttir
hjúkrunarfræðingur
Heilbrigðisvísindastofnun
Háskólans á Akureyri
600 Akureyri

Akureyri, 8. nóvember 2011

Mál Siðanefndar Sjúkrahússins á Akureyri nr. 2/2011: Umsókn um leyfi til rannsóknarinnar: Þjónandi forysta í skipulagsheildum heilbrigðisstofnanna: Hvert er vægi þjónandi forystu á hjúkrunarviði á Sjúkrahúsinu á Akureyri og hver eru áhrif hennar á starfsetningu þætti og árangur.

Umsækjandi og ábyrgðamaður rannsóknarinnar er Sigrún Gunnarsdóttir lektor við Háskóla Íslands. Meðrannsakendur eru Hulda Rafnsdóttir hjúkrunarfræðingur og meðrannsakandi við háskólann á Akureyri í heilbrigðisvísindum og próf. Sigríður Halldórsdóttir við Háskólann á Akureyri.

Rannsóknin er verkefni Huldu Rafnsdóttur til íseltaraprófs. Því liggur leyfi framkvæmdastjóra hjúkrunar á Sjúkrahúsinu á Akureyri. Rannsóknarættunin hefur verið send Persónuvernd.

Siðanefnd FSA samþykkti á fundi sínum hinn 20. október 2011 án athugasemda að þessi rannsókn verði framkvæmd.

Virðingarfyllt,

f.h. Siðanefndar FSA


Sigmundur Sigfússon, formaður

Aftit: Vísindasiðanefnd
Vagnúla 3, 108 Reykjavík

Viðauki B: Kynningarbréf til framkvæmdarstjóra hjúkrunar



Ólína Torfadóttir
framkvæmdastjóri hjúkrunar
á Sjúkrahúsínu á Akureyri

Akureyri, 10. október, 2011

Efni: Beiðni um leyfi fyrir meginlega rannsókn með svörum spurningalista, lagða fyrir millistjórnendur hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða á sjúkrahúsínu á Akureyri.

Ég undirrituð Hulda Rafnsdóttir hjúkrunarfræðingur er að vinna að rannsókn sem er lokaverkefni til meistaraþrófs í Heilbrigðisvísindum við Háskólann á Akureyri með áherslu á stjórnun. Viðfangsefni rannsóknar minnar er þjónandi forysta í skipulagsheildum heilbrigðisstofnanna. Með rannsóknarvinnunni langar mig leggja mat á vægi þjónandi forystu og skoða hver séu áhrif hennar á starfstengda þætti og árangur skipulagsheilda. Ábyrgðarmaður og leiðbeinandi er dr. Sigrún Gunnarsdóttir lektor við Háskóla Íslands og meðleiðbeinandi er dr. Sigríður Halldórsdóttir prófessor og forstöðumaður framhaldsnáms við Háskólann á Akureyri.

Rannsóknunum á vægi þjónandi forystu í heilbrigðisþjónustu fer fjölgandi og sýna þær jákvæð tengsl á milli slíkra stjórnunarháttanna og góðrar útkomu skipulagsheilda. Tilgangur fyrirhugaðrar rannsóknar er að kanna með meginlegri aðferðafræði hvaða þættir einkenna stjórnunarhætti og samskipti starfsmanna við næsta yfirmann innan hjúkrunar. Lagt verður mat á vægi þjónandi forystu og skoðað hvaða áhrif hún hefur á starfstengda þætti og árangur skipulagsheilda. Starfstengdir þættir sem ætlað er að skoða eru; starfsánægja, starfsþróun, starfshvatning og samvinna. Markmiðið er að fá innsýn í hugmyndafræði þjónandi forystu ásamt hlutverkum og stjórnunarháttum millistjórnenda og áhrifum þeirra á starfsmenn. Ég bendi á að nánari upplýsinga er að finna í meðfylgjandi skjali; fræðigrunnur rannsóknar. Umsókn til vísinda-siðanefndar FSA og fylgiskjöl hafa verið send framangreindri nefnd.

Ef óskað er eftir nánari upplýsingum er hægt að ná í mig í síma 862 0057 eða senda mér tölvupóst á netfangið huldaraf@simnet.is. Einnig er leiðbeinandi minn, Sigrún Gunnarsdóttir, fús að svara og útskýra tilgang rannsóknarinnar sé eftir því óskað. Hún er með síma 5254919 og netfang hennar er sigrungu@hi.is

Ég vil árétta að farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál, upplýsingar um bakgrunn þátttakenda eru í lágmarki og þess gætt að ekki verði hægt að rekja upplýsingar til viðkomandi einstaklinga. Sótt hefur verið um leyfi hjá vísindasíðanefnd FSA og rannsóknin verið tilkynnt Persónuvernd. Öllum rannsóknargögnum verður eytt að rannsókn lokinni.

Með kveðju og von um gott samstarf

Hulda Rafnsdóttir, meistaranemi við Háskólann á Akureyri
H.s.: 462-4057, gsm: 862-0057

huldaraf@simnet.is

Viðauki C: Kynningarbréf til framkvæmdastjóra lækninga



Sigurður Einar Sigurðsson
framkvæmdastjóri lækninga
á Sjúkrahúsinu á Akureyri

Akureyri, 10. október, 2011

Efni: Beiðni um leyfi fyrir meginlega rannsókn með svörum spurningalista, lagða fyrir millistjórnendur hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða á sjúkrahúsinu á Akureyri.

Ég undirrituð Hulda Rafnsdóttir hjúkrunarfræðingur er að vinna að rannsókn sem er lokaverkefni til meistaraþrófs í Heilbrigðisvísindum við Háskólann á Akureyri með áherslu á stjórnun. Viðfangsefni rannsóknar minnar er þjónandi forysta í skipulagsheildum heilbrigðisstofnanna. Með rannsóknarvinnunni langar mig leggja mat á vægi þjónandi forystu og skoða hver séu áhrif hennar á starfstengda þætti og árangur skipulagsheilda. Ábyrgðarmaður og leiðbeinandi er dr. Sigrún Gunnarsdóttir lektor við Háskóla Íslands og meðleiðbeinandi er dr. Sigríður Halldórsdóttir prófessor og forstöðumaður framhaldsnáms við Háskólann á Akureyri.

Rannsóknnum á vægi þjónandi forystu í heilbrigðisþjónustu fer fjölgandi og sýna þær jákvæð tengsl á milli slíkra stjórnunarháttanna og góðrar útkomu skipulagsheilda. Tilgangur fyrirhugaðrar rannsóknar er að kanna með meginlegri aðferðafræði hvaða þættir einkenna stjórnunarhætti og samskipti starfsmanna við næsta yfirmann innan hjúkrunar. Lagt verður mat á vægi þjónandi forystu og skoðað hvaða áhrif hún hefur á starfstengda þætti og árangur skipulagsheilda. Starfstengdir þættir sem ætlað er að skoða eru; starfsánægja, starfsþróun, starfshvatning og samvinna. Markmiðið er að fá innsýn í hugmyndafræði þjónandi forystu ásamt hlutverkum og stjórnunarháttum millistjórnenda og áhrifum þeirra á starfsmenn. Ég bendi á að nánari upplýsinga er að finna í meðfylgjandi skjali; fræðigrunnur rannsóknar. Umsókn til vísinda-siðanefndar FSA og fylgiskjöl hafa verið send framangreindri nefnd.

Ef óskað er eftir nánari upplýsingum er hægt að ná í mig í síma 862 0057 eða senda mér tölvupóst á netfangið huldaraf@simnet.is. Einnig er leiðbeinandi minn, Sigrún Gunnarsdóttir, fús að svara og útskýra tilgang rannsóknarinnar sé eftir því óskað. Hún er með síma 5254919 og netfang hennar er sigrungu@hi.is

Ég vil áréttta að farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál, upplýsingar um bakgrunn þátttakenda eru í lágmarki og þess gætt að ekki verði hægt að rekja upplýsingar til viðkomandi einstaklinga. Sótt hefur verið um leyfi hjá vísindasíðanefnd FSA og rannsóknin verði tilkynnt Persónuvernd. Öllum rannsóknargögnum verður eytt að rannsókn lokinni.

Með kveðju og von um gott samstarf

Hulda Rafnsdóttir, meistaranemi við Háskólann á Akureyri
H.s.: 462-4057, gsm: 862-0057

huldaraf@simnet.is

Viðauki D: Svarbréf frá persónuvernd

Hulda Rafnsdóttir
Vættagili 10
603 Akureyri



Persónuvernd

Laufríksg. 0 16. hæð
Sími: 511900 heimasíða: 51190k
netfang: postur@personuvernd.is
vefsiðan: personuvernd.is

Reykjavík 31. október 2011
Tilvísun: S5423/2011 / DS/

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttækið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S5423/2011 og fylgir afrit hennar hjálgt.

Allar tilkynningar sem berast Persónuvernd hirtast sjálfkrafa á heimasíðu stofnunarinnar. Tækið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllt,

Þóroddur Sveinsson

Hjál: - Tilkynning nr. S5423/2011 um vinnslu persónuupplýsinga.

Viðauki E: Spurningalisti



TRÚNAÐARMÁL

Spurningalistanum er skipt í fjóra hluta.

I hluti: Viðhorf til stjórnunar

Spurningar um afstöðu þína til stjórnunar hjá næsta yfirmanni samkvæmt starfslýsingu og stjórnskipuriti FSA.

Samkvæmt stjórnskipuriti FSA á eftirfarandi við:

Hjúkrunardeildarstjóri er næsti yfirmaður hjúkrunarfræðings og sjúkraliða.

Frankvæmdastjóri hjúkrunar er næsti yfirmaður hjúkrunardeildarstjóra.

II hluti: Viðhorf til nokkurra þátta starfsins/ viðhorf heilbrigðisstarfsmanna

Spurningar um afstöðu þína til ýmissa þátta starfsins eins og starfsánægju, starfsþróunar, samvinnu og starfshvatningar.

III hluti: Viðhorf til árangurs starfseiningar/deilda

Spurningar um mat þitt á gæðum þeirrar þjónustu sem þín starfseining/deild veitir.

IV hluti: Bakgrunnsspurningar

Spurningar um starfsaldur, stjórnunarstöðu, starfsstétt og starfshlutfall.

Áhersla er lögð á að hafa fáar bakgrunnsspurningar svo ekki verði hægt að rekja svörin til einstakra þátttakenda.

Þegar þú svarar spurningunum vinsamlega merkið með penna í viðeigandi reit.

Svörin eru öll nafnlaus og ekki verður mögulegt að rekja svör til einstakra þátttakenda.

I. Viðhorf til stjórnunar

Spurningar um afstöðu þína til stjórnunar hjá næsta yfirmanni samkvæmt starfslýsingu og stjórnskipuriti FSA.

Vinsamlega merktu við í þann reit sem best á við skoðun þína í núverandi starfi.

		Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
1	Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yfirmaður minn hjálpar mér til þess að öðlast meiri þroska.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til þess að koma með nýjar hugmyndir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt starfsfólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yfirmaður minn lærir af gagnrýni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu eða umbun fyrir það sem hann gerir fyrir aðra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Eg er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Viðhorf til stjórnunar (framhald)

Spurningar um afstöðu þína til stjórnunar hjá næsta yfirmanni samkvæmt starfslýsingu og skipuriti FSA.

Vinsamlega merktu við í þann reit sem **best á við skoðun þína í núverandi starfi.**

		Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
17	Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskaiðis í fortíðinni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 1	Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Er eitthvað sérstakt sem þú vilt koma á framfæri til rannsakanda?

Nota má einng bakhlið blaðsins.

II. Viðhorf til þátta starfsins

Spurningar um afstöðu þína til þátta starfsins.

Vinsamlega merktu við í þann reit sem best á við skoðun þína í núverandi starfi.

		Miðg sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Miðg ósammála
1	Þegar á heildina er lítið er ég ánægð(ur) í starfi mínu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ég hef í hyggju að láta af núverandi starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Þegar á heildina er lítið er frekar auðvelt að samræma fjölskyldulíf og vinnu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Vinnuaðstaða er góð, aðlaðandi og þægileg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Markmið starfsins eru skýr .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Dekking mín og hæfileikar nýtast vel í starfi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Starfsmenn eru hvattir til starfsþróunar, sí- og endurmenntunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Möguleikar til starfsþróunar og starfsframa eru fyrir hendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Það er afslappað og þægilegt andrúmsloft þar sem ég vinn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Góð samvinna er við aðrar starfseiningar/deildir vinnustaðarins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Eg er ánægð(ur) með upplýsingaflæðið á vinnustaðnum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ég fæ stuðning og hjálp með verkefni hjá samstarfsmönnum mínum ef ég þarf á því að halda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Næsti yfirmaður minn hvetur mig til að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Stuðningur er við nýjungar í umönnun sjúklinga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Hrós og viðurkenning er veitt fyrir vel unnin störf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Möguleikar á stöðuhækkun eru fyrir hendi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Viðhorf til árangurs starfseiningar/deildar

Spurningar um mat þitt á gæðum þeirra þjónustu sem þín starfseining/deild veitir.

*Vinsamlega merktu við í þann reit sem **best á við skoðun þína í núverandi starfi.***

		Mjög góð	Frekar góð	Hvorki góð né slæm	Frekar slæm	Mjög slæm
1	Almennt séð hvernig myndir þú lýsa gæðum þeirra þjónustu sem veitt er á þinni starfseiningu/deild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Mjög sátt/ur	Frekar sátt/ur	Hvorki sátt/ur né ósátt/ur	Frekar ósátt/ur	Mjög ósátt/ur
2	Ég sem fagmaður er sátt/ur við þá þjónustu sem veitt er á minni starfseiningu/deild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Mjög vel	Frekar vel	Hvorki vel né illa	Frekar illa	Mjög illa
3	Hversu vel eða illa telur þú að öryggi skjólstæðinga þinnar starfseiningar/deildar sé að jafnaði tryggt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Allt of seint	Heldur seint	Á eðlilegum tíma	Heldur snemma	Allt of snemma
4	Telur þú að sjúklingar séu að jafnaði útskrifaðir of seint, of snemma eða á eðlilegum tíma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Bakgrunnsspurningar

1. Hver er starfsaldur þinn á núverandi vinnustað?

10 ár eða minna

Meira en 10 ár

2. Ertu í stjórnunarstöðu?

Nei

Já

3. Hvaða starfsstétt tilheyrir þú?

Hjúkrunarfræðingur

Sjúkraliði

Annað

4. Hvert er starfshlutfall þitt?

50% eða minna

51-75%

76-100%

Kærar þakklir fyrir þátttökuna og tímann sem þú varðir til að svafa spurningalistanum.

*Vinsamlega settu spurningalistann í meðfylgjandi umslag og sendu það lokað í
Innanhúspósti FSA.*

*Allar upplýsingar eru meðhöndlaðar sem trúnaðarmál og rannsakendur einir hafa aðgang að
gögnunum.*

Viðauki F: Kynningarbréf til þátttakanda



Kæri viðtakandi

Trúnaðarmál

Meðfylgjandi er spurningalisti rannsóknar sem er lokaverkefni Huldu Rafnsdóttur hjúkrunarfræðings til meistaraþrófs í Heilbrigðisvísindum með áherslu á stjórnun við Háskólann á Akureyri. Viðfangsefni rannsóknarinnar er stjórnun heilbrigðisstofnanna og starfsumhverfi. Markmiðið er að meta viðhorf til stjórnunar á hjúkrunarsviðum Sjúkrahússins á Akureyri (FSA) og skoða hver áhrif stjórnunar eru á þætti starfs og árangur skipulagsheilda. Rannsóknin nær til millistjórnenda, hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða sem starfa á FSA.

Óskað er eftir þátttöku þinni og þú vinsamlega beðin(n) um að svara meðfylgjandi spurningalista því þátttaka þín er dýrmæt og vegur þungt svo að markmiðum rannsóknarinnar verði náð. Spurningalistinn er nafnlaus og ekki unnt að rekja neinar upplýsingar til þátttakenda.

Ábyrgðarmaður og aðalleiðbeinandi rannsóknarinnar er dr. Sigrún Gunnarsdóttir lektor við Háskóla Íslands og meðleiðbeinandi er dr. Ragnheiður Harpa Arnardóttir lektor við Háskólann á Akureyri.

Spurningalistinn er í fjórum hlutum og bið ég þig vinsamlega að merkja við spurningarnar eftir því sem best á við um þinn næsta yfirmann, núverandi starf þitt, liðan og aðstæður. Áætlað er að svörum spurningalistans taki um 15-20 mínútur og gert er ráð fyrir því að þú svarir honum í vinnutíma. Vinsamlega svaraðu listanum sem fyrst eftir að þú færð hann í hendurnar.

Með því að svara spurningalistanum leggur þú fram mikilvægar upplýsingar um viðhorf til stjórnunaraðferða og ýmissa þátta starfs þíns. Upplýsingarnar geta nýst starfsfólki og starfsumhverfi þínu til endurskoðunar, úrbóta og framfara.

Fyllstu varkámi verður gætt við vörslu gagna og farið verður með gögnin sem trúnaðarmál og niðurstöður settar fram þannig að ekki verður hægt að rekja þær til einstakra þátttakenda.

Rannsóknin er unnin með samþykki Siðanefndar FSA og tilkynning hefur verið send til Persónuverndar. Veljir þú að að svara spurningalistanum er litið svo á að þú hafir samþykkt að taka þátt í rannsókninni. Þér er heimilt að sleppa að svara einstökum spurningum ef þú kýst svo.

Þegar þú hefur svarað spurningalistanum vinsamlega settu listann í meðfylgjandi innanhúsumslag og sendu það lokað í innanhúspósti FSA.

Að úrvinnslu lokinni verður gögnum eytt.

Með þakklæti fyrir þátttöku þína

Hulda Rafnsdóttir, hjúkrunarfræðingur og meistaranemi við Háskólann á Akureyri
v.s: 462-4057 , gsm: 862-0057
netfang: huldaraf@simnet.is

Dr. Sigrún Gumarsdóttir, lektor og ábyrgðarmaður
v.s: 525 4919
netfang: sigrungu@hi.is

Ef þú hefur spurningar um rétt þinn sem þátttakandi í vísindarannsókn getur þú snúið þér til Vísindasiðanefndar, Vegmúla 3, 108 Reykjavík. Sími: 551-7100, fax: 551-1444 eða Siðanefndar FSA.