

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir
hjúkrunarfræðingur og lektor Háskóla Íslands.

Þjónandi forysta og samskipti í heilbrigðisþjónustunni

Þjónandi forysta (á ensku servant leadership) er hugsjón og samskiptaáferð sem einkennist af högværð, staðfestu, umhyggju og sjálföruggi. Þetta er lífsstíll og árangursrík áferð fyrir hvern sem er, hvar sem er. Hugsjón þjónandi forystu er hugsjón kristinna og hugmyndin hentar einkar vel í heilbrigðisþjónustu.

Hér verður leitast við að gera grein fyrir hugmyndinni með hlidsjón af kenningum Robert Greenleaf (1970) og Kent M. Keith (2008) og rætt um hvernig þjónandi forysta birtist í samskiptum í heilbrigðisþjónustu. Til að skýra málið enn frekar er vitnað til orða Vigdísar Magnúsdóttur fyrirverandi forstjóra Landspítala (1931-2009) sem er fyrirmynd um þjónandi forystu hér á landi.

Afstaða til sjálfs sin og annarra

Flest rit um þjónandi forystu byggja á ritum upphafsmannsins Robert Greenleaf. Hjá Greenleaf má sjá tíu þætti sem einkenna þjónandi forystu; virk hlustun, hluttekning, græðari, meðvitund, sannfæring, hugmyndaafi, framsýni, bústjórn, skuldbinding, að stuðla að þroska og framförum einstaklinga og samfélagskennnd (Spears, 2004). Kent M. Keith (2008) setur fram sjö lykilhugtök sem lýsa viðhorfum og áherslum þjónandi leiðtoga. Eins og sjá má á mynd 1 eru hugtökin í fyrsta lagi um viðhorf til sjálfs sin og persónulegan styrk (sjálfsvitund), í öðrum lagi fjalla hugtökin um viðhorf og breytni gagnvart öðrum (hlustun, þroska samferðafólks, leiðbeina en ekki stjórna, laða fram orku og vitsemi annarra) og í þriðja lagi eru hugtökin um afstöðu til viðfangsefna (breyta þýramída, framsýni).

Starfsfólk í heilbrigðisþjónustu þjónar fólk á viðkvæmum stundum og mætr skjól-



Sigrún Gunnarsdóttir

stæðingum af umhyggju og trausti. Starfið sjáft byggir á þjónustu og þess vegna liggur svo vel við að allt skipulag, samskipti, stjórnun og forysta byggji á sömu hugsjón. Þjónandi forysta er mikilvæg fyrir starfsfólk og skjólstæðinga heilbrigðisþjónustunnar og varpar nýju ljósi á hvaða þættir skipta þar mestu máli. Það kemur því ekki á óvart að lykilþættir þjónandi forystu falli að niðurstöðum rannsókna um gæði þjónustu og starfsánægju í heilbrigðisþjónustu. Til dæmis hefur komið í ljós að heilbrigðisstarfsfólk metur inn-tak starfsins sem dýrmetasta þátt starfa sinna, þ.e. samskiptin við skjólstæðinga, fjölskyldur og samstarfsfólk. Vissan um að vera öðrum til gagns skapar starfsgleði og aukinn prótt. Viðurkenning á þessu mikilvæga hlutverki kemur frá skjólstæðingum, samstarfsfólki og stjórnendum og endurnýjar starfsorku og hvetur til dáða (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006).

Einlægur vilji til að þjóna er grundvöllur þjónandi forystu. Þessi afstaða hefur áhrif á samskipti, orðaval, verklag, skilgreiningu

valds, skipulag og framtíðarsýn. Þjónandi forysta verður til vegna högværrar afstöðu til sjálfs sin, umhyggju til annarra og ekki síst vegna ábyrgðar gagnvart verkefnum og samferðafólki. Talað er um að sleppa takinu af eigin sjáfi („let go of ego“) og gefa öllum tækifæri til að njóta sín. Þjónandi leiðtogi býr yfir staðfestu og hæfileika til að útskýra, leiðbeina og sannfæra. Slukur leiðtogi tekur sjálfan sig hæfilega alvarlega og leggur áherslu á samstarf jafningja og klys að tala um starfsfólk í stað yfirmanna og undirmanna.

Sjálfþekking sem grundvöllur

Samkvæmt líkani Kent M Keith (sjá mynd 1) er sjálfsvitund einn af grunnþáttum þjónandi forystu og góðra samskipta. Sjálfsvitun snýst um vitund um styrkleika og veikleika, markmið og hugsjónir og áhrif eigin orða og athafna. Robert Greenleaf taldi vitund um eigin markmið og hugsjón vera lykil að árangri einstaklinga og fyrirtækja (Robert Greenleaf, 1978).

Vigdís Magnúsdóttir (1931- 2009) fyrrum forstjóri Landspítala og ein af frumkvöðlum KFH er í hópi þjónandi leiðtoga hér á landi. Vigdís hélt erindi um þjónandi forystu á félagsfundum KFH þann 24. nóvember 2008. Hún fjallaði þar meðal annars um mikilvægi sjálfþekkingar fyrir þjónandi leiðtoga og sagði:

Fyrir stjórnandann er það sérstaklega mikilvægt að þekkja sjáfa sig. Þegar ég var við stjórnunarnámi í Noregi 1972 skrifaði ég ritgerð um þennan þátt stjórnunar. Þar studdist ég við marga fræðimenn, t.d. Peter Drucker. Hann lagði áherslu á að við töludum ekki um undirmenn og yfirmenn heldur samstarfsmenn. Í þessu samhengi skiptir líka miklu máli að þekkja sjáfa sig.

kosti sína og galla og halda í heiðri hið foma gríska boð Sókratesar: Þekktu sjálfa þig og hið fornkvæðna: Vertu sjálfri þér trú. Að þekkja sjálfa sig er mikilvægt fyrir stjórnanda til að geta stjórnað sjálfri sér og starfi sínu. Þetta kallaði ég á norsku í ritgerðinni: Self-administration. Það kostar uppgjör við sjálfa sig en það er þess virði að fara í gegnum það til að styrkja sig sjálfa. Enginn getur gengið út frá því að hann þekki sjálfan sig út og inn. Jesús talar um að sjá flísina í auga náungans án þess að við vitum að við erum sjálf með bjálka í auga okkar (Matt, 7.3.). Sjálfþekking getur verið svo óraunhæf og yfirborðskenn. En við verðum sjálf að trúa því að það er mögulegt að þekkja sjálfa sig og það er nauðsynlegt til þess að okkur auðnist að lifa góðu lífi. Allt sem er sannleikur styrkir, sannleikur um sjálf okkur eða aðra er ekki blekking. Hvernig tekst okkur að fá góða og rétta sýn á okkar innri mann? Í ritgerðinni vitnaði ég í orð Artur T. Jersild sem segir að til þess að öðlast sjálfþekkingu þurfum við að vera auðmjúk og viðurkenna það sem við komum auga á. Við þurfum að læra af reynslu okkar, gleði og sorgum og að skilja tífinningar okkar. Hann segir ennfrum að besta tækifærið til að þekkja sjálfa sig er í gegnum samveru með öðrum. (Vigdís Magnúsdóttir, 24. nóvember 2008).

Ígrundun og þjálfun styrkja sjálfsvitund og færni í þjónandi forystu. Í orðum sínum leggur Vigdís ríka áherslu á stöðugan lærdóm og bendir á að vera opin fyrir því sem reynslan kennir okkur og að vera auðmjúk gagnvart þeim lærdómi.

Ver reiðubúinn til að hlusta á aðra en hugsa þig vel um áður en þú svarar (Síraksbók 5, 11).

Hlusta á hugmyndir annarra

Einlægur áhugi á velferð annarra er grunnstef þjónandi forystu. Áhuginn birtist t.d. í góðri hlustun og vilja til að kynna

Bænin í þjónandi forystu

Ég bað alltaf fyrir samstarfsfólki mínu og var þess aðnjótandi að finna einstakan kærleika frá þessu starfsfólki og samstarfi mínu við það. Guð gefur okkur fyrirheit og lausnir við dagleg viðfangsefni. Í starfi mínu á Landspítalanum fann ég að með bæn varð allt samstarf við hinar ýmsu stéttir ánægjulegra og árangursríkara. Áður en þeir kalla, mun ég svara, og áður en þeir hafa orðinu sleppt, mun ég bænheyra. Jes. 66: 24. (Vigdís Magnúsdóttir, 24. nóvember 2008).

hugmyndum annarra. Samkvæmt Kent M. Keith (2008) er hlustun einn af sjö lykilþáttum þjónandi forystu (sjá mynd 1). Góð hlustun er uppörvandi og kemur af stað flæði hugmynda og nýrra möguleika. Með því að hlusta tengjumst við hugmyndum viðmælanda okkar. Að hlusta af alúð og einbeitingu, leiðbeina og styðja eru jafnframt grundvallaratriði. En þetta er hreint ekki einfalt. Polinmæðin er oft lítil og tilhneiging að rjúfa frásögn, gripa inn í með svar eða athugasemd eins fljótt og kostur er. Svona lýsing getur átt við um samtöl við sjúklinga, aðstandendur eða samstarfsfólk, polinmæðin að þessu leyti getur mælist í sekúndum. Hins vegar birtist vilji til þjónustu í góðri hlustun sem aftur skapar vellíðan viðmælanda, eykur traust og leiðir til sköpunar og lærdóms. Góð hlustun endurspeglar hógværð og öryggi í eigin skinni. Vigdís Magnúsdóttir lagði áherslu á þessa þætti í áður nefndu erindi sínu og dró fram mikilvægi þess að virða hugmyndir annarra, jafnvel þó við værum þeim ekki fylgjandi:

Leiðtogi sem er viljugur að taka ábyrgð og samþykkja samstarfsfólk á auðveldara með að skapa áhugavert umhverfi. Ásamt tæknilegri og fjárhagslegri ábyrgð er mannlegi þátturinn sá mikilvægasti. Maður er sjálfur ekki með allan sannleikann. Ég er ekki yfir aðra hafin. Í hvaða stöðu sem er, elgum við ekki að reyna að vera meira en við erum. Hvernig tekst manni að vinna úr málum og að hlusta á aðra? Það er mikið atriði að vilja hlusta á hugmyndir annarra jafnvel þó maður sé ekki sammála þeim. Allir eiga rétt á að hafa sínar hugmyndir. Virðing fyrir samstarfsmanninum skiptir miklu máli og að vera fús til að biðja fyrirgefningar. Það er mikilvægt að biðja fyrir samstarfsfólki sínu og

þeim verkefnum sem þarf að leysa (Vigdís Magnúsdóttir, 24. nóvember 2008).

Mæta þörfum og laða fram hæfileika annarra

Heilbrigðisþjónusta snýst um að mæta þörfum sjúklinga. Grunnstef þjónandi forystu er að mæta þörfum starfsfólks og laða fram hæfileika þeirra til góðra verka. Til að laða fram kröfta og hæfileika annarra er vald notað á uppbyggilegan og réttlátan hátt. Robert Greenleaf benti á þrjár tegundir valds en sagði aðeins eina þeirra vera til gagns í þjónandi forystu en það væri sannfæringarkrafturinn (á ensku persuasion as power). Hann varar hins vegar við notkun hinna tegundanna sem eru þvingandi vald (á ensku coercive power) og stýrandi vald (á ensku manipulation power). Með því að nota sannfæringarkraft er viðurkennt í verki að fólk hefur sjálfstæði til að ígrunda og draga eigin ályktanir. Með sannfæringarkrafti verður til vald hjá báðum viðmælendum (Greenleaf, 1978).

Þjónusta birtist í viðmóti, framkomu og aðferðum sem allt byggir fyrst og fremst á lífsýn og afstöðu til verkefna og starfa. Þjónandi leiðtogar njóta trausts vegna þess að fólk treystir þeim til að beita valdi sínu öllum til góða. Þjónandi leiðtogar hafa ekki áhyggjur af stöðu eða mannvirðingum, safna ekki valdi en athylli og orka fara í verkefni sjálf. Markmiðið er hagur heildarinnar.

Þjónandi forystu varpar nýju ljósi á hugmyndir okkar um leiðtoga og góð samskipti. Leiðtogar mynda tengsl, hvetja og taka þátt í samtali um tilgang starfsins og framtíðina. Leiðtogar kveikja í fólki löngun til að standa sig vel. Við höfum öll hlutverk leiðtogans, hvort sem við erum ráðin

til þess sérstaklega eða ekki. Þess vegna er mikilvægt að veita fyrir sér hugmyndum um forystu og hvernig má samræma vilja okkar til að þjóna og veita hvort öðru forystu með ábyrgð, staðfestu, hógværð og kærleika. Þjónandi forysta byggir á grunnligðum kristinnar lífskoðunar og er þess vegna svo dýrmet til grundvallar skipulagi, stjórnun og samskiptum í heilbrigðisþjónustunni.

Helstu heimildir:
Greenleaf, R. (1970 / 2008). The Servant as Leader. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
Greenleaf, R. (1978). The Leadership Crisis. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
Keith, K. M. (2008). The Case of Servant Leadership. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
Sigrún Gunnarsdóttir (2006). Quality of working life and quality of care: Reykjavík: Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði, Háskóli Íslands.

Upphafsmáður þjónandi forystu í samtíma

Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) er upphafsmáður hugmynda um þjónandi forystu í samtíma og skrifaði að bestu leiðtogarnir búi fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna (Greenleaf, 1970 / 2008) og segir enn fremur:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Byrjunin er eðlileg tilfinning um að vilja þjóna. Slíðar leiðir meðvitað ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi. ... Besti prófsteininn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhaustari? Fá þau meiri vísu, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? (Greenleaf, 1970 / 2008, bls. 16).

Mynd 1: Lykilhugtök þjónandi forystu samkvæmt Kent M. Keith, 2008*

	Stöðir þjónandi forystu*	Lýsing
1	Sjálfsvitund <i>Self-Awareness</i>	Þekkja eigin styrkleika og veikleika. Vitund um áhrif orða og athafna á líðan og störf annarra.
2	Hlustun <i>Listening</i>	Hlusta af alud augliti til auglits. Taka eftir fólki. Eiga samtöl við fólk. Meðtaka hugmyndir annara.
3	Breyta píramídanum <i>Changing The Pyramid</i>	Teymi veita forystu. Fólk styður hvort annað við forystu og stjórnun. Leiðtogi er fremstur meðal jafningja (<i>primus inter pares</i>).
4	Þroska samstarfsfólks <i>Developing Your Colleagues</i>	Hjálpa fólki að njóta hæfileika sinna. Hjálpa samstarfsfólki að vaxa persónulega og faglega.
5	Leiðbeina, ekki stjórna <i>Coaching, Not controlling</i>	Veita leiðsögn og ráð. Virða frelsi annarra. Forðast fyrirskipanir.
6	Laða fram orku og vitsmuni annarra <i>Unleashing The Energy and Intelligence of Others</i>	Skapa traust og viðurkenna hæfileika annarra. Gerast þjónar og leiðbeinendur. Vinna með starfsfólki og leyta þeim að njóta eigin getu og að taka þátt í ákvörðunum.
7	Að sjá fram á veginn <i>Foresight</i>	Innsæi og sýn á hvernig hið líðna og nútíðin segir okkur til um framtíð. Nota allt í senn (ekki aðskilið): sagnfræði, greiningu og forspá.

*Kent M. Keith (2008). *The Case For Servant Leadership*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership, bls. 31 – 52.

Efnisyfirlit

Frá ritstjórn	2
Ávarp frá formanni KFH	3
Minning	4
Samskipti og samfélag við Guð og menn - Margrét Hróbjartsdóttir	5
Sjúkur var ég og þér vitjuðuð mín - Stigfinnur Þorleifsson	6
Þjónandi forysta og samskipti í heilbrigðisþjónustunni - Sigrún Gunnarsdóttir	7
Kristlegt félag hjúkrunarverknaða 1963-1962 - Vigdís Magnúsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir	10
Bænarbeitingur KFH - Jóhann Guðmundsson og Lára Vigfúsdóttir	12
Bænar Magnu Þorleifsdóttur – Rannveig Sigurbjörnsdóttir	13
Kyrndardagar í Skálholti 2010	12
Hugleiðing frá nýjum félaga í KFH - Lilja Þórunn Þorgeirsdóttir	14
Styrktarsjóður KFH	14
Myndir frá afmælishátíð KFH í mars 2008	15

Verið ávallt glöð í Drottini. Eg segi aftur: Verið glöð. Ljúflyndi ykkar verði kunnugt öllum mönnum. Drottinn er í nánd. Verið ekki hugsjúk um neitt heildur gerið í öllum hlutum óskir ykkar kunnar Guði með bæni og beiðni og þakargjörð. Og friður Guðs, sem er æðri öllum skilningi, mun varðveita hjörtu ykkar og hugsanir ykkar í Kristi Jesú. Filippbréfið, 4. 4. -7.

Timarit kristilegs félags heilbrigðisstétta

Útgefandi:
Kristlegt félag heilbrigðisstétta

Ábyrgðarmaður:
Guðlaug Helga Ásgeirsdóttir

Forsíðumynd: Frá Þingvöllum
Ljósmyndari Marinus Sohmitz

1. tölublað – 8. árgangur 2009
ISSN 1670-7664

Prentvinnsla:
Letuprent ehf / Björgvín Oskarsson

Stjórn KFH:

Guðlaug Helga Ásgeirsdóttir
Anna Olafía Sigurbjörnsdóttir
Bergþóra Baldursdóttir
Jón Jóhannsson
Lilja Þórunn Þorgeirsdóttir
Margrét Hróbjartsdóttir
Sigrún Gunnarsdóttir