MS ritgerð

Stjórnun og stefnumótun

Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands

Guðjón Ingi Guðjónsson

Leiðbeinendur: Sigrún Gunnarsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild

Febrúar 2012

HÁSKÓLI ÍSLANDS

Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands

Guðjón Ingi Guðjónsson

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinendur: Sigrún Gunnarsdóttir og Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Febrúar 2012

Þjónandi forysta og starfsánægja á fræðasviðum Háskóla Íslands

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Guðjón Ingi Guðjónsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Pixel prentþjónusta ehf.

Reykjavík, 2012

Formáli

Verkefnið er 30 eininga lokaverkefni í meistaranámi í stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Vil ég þakka dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, lektor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands fyrir leiðsögn við vinnslu verkefnisins, dr. Árelíu Eydísi Guðmundsdóttur, dósent við Viðskiptafræðideild, fyrir að hafa yfirumsjón með verkefninu, Hrafni Arnórssyni fyrir yfirlestur og Guðbjörgu Björnsdóttur fyrir aðstoð við tölfræðiúrvinnslu.

Útdráttur

Ritgerðin fjallar um rannsókn sem gerð var meðal starfsfólks fræðasviða Háskóla Íslands. Markmiðið var að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju á sviðunum og hvort munur væri á hvoru tveggja milli sviða. Auk þess var markmiðið að kanna hvort tengsl væru milli þjónandi forystu og starfsánægju þátttakenda. Lögð var spurningalistakönnun fyrir alla fastráðna starfsmenn fræðasviðanna. Meginhluti spurningalistans var mælitækið *Servant Leadership Survey* sem mælir vægi þjónandi forystu. Mælitækið er þáttaskipt og voru niðurstöður greindar eftir þáttum. Niðurstöður sýna að vægi þjónandi forystu er nokkuð hátt á fræðasviðum Háskóla Íslands, en töluvert svigrúm sé þó til að auka það. Sterkasti þátturinn var *ráðsmennska*, en að henni slepptri voru *fyrirgefning*, *styrking* og *ábyrgð* talsvert hærri en aðrir þættir. *Hugrekki* var lakasti þátturinn á fræðasviðunum. Starfsánægja var í heild dágóð. Engu að síður reyndist stór hluti starfsmanna fræðasviðanna óánægður í starfi. Jákvætt marktækt samband fannst milli þjónandi forystu og starfsánægju þegar allir þættir mælitækisins voru lagðir saman. Tveir einstakir þættir mælitækisins reyndust hafa marktæk tengsl við starfsánægju, þ.e. *styrking* og *hugrekki*. Í ljósi niðurstaðna var talið að ástæða væri til að auka veg þjónandi forystu, m.a. í þeim tilgangi að auka starfsánægju.

Efnisyfirlit

Formáli 3
Útdráttur 5
Efnisyfirlit 6
1 Inngangur 8
1.1 Háskóli Íslands 9
1.1.1 Starfsumhverfi Háskóla Íslands 10
2 Fræðilegur bakgrunnur 13
2.1 Kenningarlegar forsendur 13
2.1.1 Hinn þjónandi leiðtogi samkvæmt Robert K. Greenleaf 13
2.1.2 Efnisatriði þjónandi forystu í fræðiritum 15
2.1.3 Staða þjónandi forystu í leiðtogafræðum 19
2.1.4 Þjónandi forysta í háskólum í ljósi kenningar Henrys Mintzberg 28
2.2 Rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju 33
2.2.1 Inngangur 33
2.2.2 Fræðilegar forsendur mælitækisins Servant Leadership Survey 33
2.2.3 Áhrif þjónandi forystu á starfsánægju og líðan í starfi 34
2.2.4 Vægi þjónandi forystu í háskólum 37
2.2.5 Fyrri rannsóknir á starfsánægju og öðrum starfsumhverfisþáttum við Háskóla Íslands 44
3 Aðferðir 47
3.1 Inngangur 47
3.2 Tilgangur og rannsóknarspurningar 47
3.3 Rannsóknarsnið 48
3.4 Kostir og takmarkanir spurningakannana. 48
3.5 Mælitækið 50
3.5.1 Servant Leadership Survey 50
3.5.1.1 Tilurð mælitækisins og eiginleikar þess 50
3.5.1.2 Þýðing mælitækisins og endurskoðun þýðingarinnar 52
3.5.1.3 Athugasemd við SLS í ljósi endurskoðunar þýðingar 55
3.5.2 Starfsánægjukönnun 55
3.5.3 Bakgrunnsspurningar 55
3.6 Þátttakendur 56
3.6.1 Stigskipting innan fræðasviðanna og „næsti yfirmaður“ 57
3.7 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn 58
3.8 Framkvæmd rannsóknar 59
3.8.1 Forprófun 59
3.8.2 Fyrirlögn 60
3.9 Takmarkanir rannsóknar 64
3.10 Tölfræði við úrvinnslu gagna 66
4 Niðurstöður 67
4.1 Þátttakendur 67
4.2 Vægi þjónandi forystu 68
4.3 Starfsánægja 70
4.4 Samband þjónandi forystu og starfsánægju 70

4.6 Samantekt niðurstaðna ... 71
5. Umræða ... 72
5.1 Þátttakendur ... 72
5.2 Þjónandi forysta í Háskóla Íslands ... 73
5.3 Starfsánægja ... 76
5.4 Samband þjónandi forystu og starfsánægju ... 77
5.6 Ályktanir og tillögur ... 78
Heimildaskrá ... 82
Viðaukar ... 88
Viðauki 1 – Skilgreiningar fræðimanna á þjónandi forystu (töflur) ... 88
Viðauki 2 - Skipulagsaðferðir samkvæmt Mintzberg (1983), helstu samhæfingaraðferðir og lykilhlutar ... 98
Viðauki 3 – Heimildatöflur (töflur yfir rannsóknir sem fjallað er um í ritgerðinni). ... 99
Viðauki 4 – Samanburður á efnisþáttum þjónandi forystu samkvæmt van Dierendonck (2010) og van Dierendonck og Nuijten (2011) ... 103
Viðauki 5 – Mælitækið Servant Leadership Survey og þættir þess ... 104
Viðauki 6 – Athugasemdir rannsakanda við íslenska þýðingu mælitækisins Servant Leadership Survey ... 106
Viðauki 7 – Forprófun mælitækisins Servant Leadership Survey í september 2011 ... 110
Viðauki 8 – Kynningarbréf sem fylgdi spurningalistanum (á íslensku og ensku) ... 121
Viðauki 9 – Athugasemdir þátttakenda í rannsókninni ... 125
Viðauki 10 – Samantekt athugasemda og hugleiðingar um þær ... 137
Fylgiskjöl ... 144
Trúnaðaryfirlýsingar ... 144
Bréf frá Persónuvernd þess efnis að rannsóknin væri ekki leyfisskyld ... 148

1 Inngangur

Háskólar eru miðstöðvar mennta og vísinda hvers samfélags og helsti vettvangur rannsókna. Háskólar gegna mikilvægu hlutverki í þágu samfélagsins og er gjarnan litið á þá sem útvörð gagnrýninnar hugsunar enda er oft leitað til háskóla og rannsóknastofnana þeirra eftir óhlutdrægum upplýsingum og útskýringum á því sem samfélagsumræðan hverfist um hverja stund. Þetta á ekki síst við Háskóla Íslands, sem nýtur sérstakrar virðingar sem elsti og stærsti háskólinn á Íslandi. Það hlýtur því að vera hagur samfélagsins að starfshættir slíkrar stofnunar séu vandaðir. Það á ekki aðeins við um kjarnastarfsemi hennar, heldur þarf öðrum mikilvægum þáttum, þar á meðal stjórnunar- og samskiptaháttum, að vera hagað þannig að þeir séu uppbyggjandi fyrir kjarnastarfsemina og styðji við hana. Í ljósi hins víðtæka trúnaðarbrests sem gert hefur vart við sig í íslensku samfélagi eftir efnahagshrunið 2008 má ennfremur færa rök fyrir því að það sé enn mikilvægara en áður að starfshættir burðarstofnana samfélagsins séu siðferðilega verjandi. Þá er einnig þýðingarmikið að háskóla-samfélagið sýni samfélagslega ábyrgð en samkvæmt skýrslu Rannsóknarnefndar Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008 skorti á það í aðdraganda hrunsins að háskólamenn sinntu borgaralegri skyldu sinni með því að fræða almenning og taka þátt í samfélagsumræðu (8. bindi, bls. 227) (Rannsóknarnefnd Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008, 2010). Þjónandi forysta er siðferðileg hugmyndafræði um forystu sem byggir á mannlegri reisn og hinni lýðræðislegu hugsjón að allir menn séu jafnir (Senge, e.d.). Valddreifing, athafnafrelsi starfsfólks, virðing gagnvart náunganum og skyldurækni við samfélagið eru lykilatriði í þjónandi forystu ásamt því að veita trausta og árangursríka leiðsögn (Greenleaf, 1970/2010; van Dierendonck og Nuijten, 2011). Vegna hins mikilvæga samfélagslega hlutverks Háskóla Íslands, hins gagnrýna hugsunarháttar akademískra starfsmanna og þess sjálfstæðis og jafningjabrags sem þeim er ætlað að vinna við, má ætla að þjónandi forysta eigi vel við í háskólastofnun. Samkvæmt kenningum Henrys Mintzberg (1983) er hugarfar starfsmanna í háskólum gagnvart valdi og stjórnháttum talsvert ólíkt því sem almennt tíðkast í skipulagsheildum. Þannig er gengið út frá því að jafnræði ríki milli yfirmanna og undirmanna og er sjálfstæði starfsmanna verulegt. Þess vegna er áhugavert að kanna hvort sú jafnræðishugsun og virðing fyrir náunganum sem einkennir þjónandi forystu sé í raun og veru við lýði í háskólasamfélaginu. Megindlegar rannsóknir á þjónandi

forystu í háskólum eru fáar og einhæfar. Þær lúta svo til eingöngu að bandarískum háskólum og enginn þeirra er hefðbundinn háskóli; ýmist svokallaðir samfélags-háskólar (*community colleges*) eða kristilegir háskólar. Flestir háskólarnir eru litlir með fáa starfsmenn. Þá eru sumar rannsóknanna lítt ábyggilegar vegna þess hve svarendur eru fáir eða framkvæmd ábótavant. Tilgangur þessarar rannsóknar er að mæla vægi þjónandi forystu í hefðbundnum íslenskum háskóla. Rannsóknin er afmörkuð við fræðasvið Háskóla Íslands, þar sem yfirgnæfandi meirihluti starfsmanna er akademískir starfsmenn. Tilgangur rannsóknarinnar er ennfremur að kanna hugsanleg tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju. Rannsóknarspurningarnar eru því eftirfarandi:

1) Hvert er vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands samkvæmt mati starfsmanna og er vægi þjónandi forystu mismunandi milli sviða?
2) Hversu mikil er starfsánægja á akademískum sviðum Háskóla Íslands og er munur á starfsánægju milli sviða?
3) Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju þátttakenda?

Gerð var þversniðsrannsókn með spurningalistakönnun þar sem spurt var um viðhorf þátttakenda og staðreyndir. Notað var mælitækið *Servant Leadership Survey* sem var þróað í Hollandi og hefur verið forprófað og notað hér á landi í fimm könnunum. Mælitækið byggir á átta þáttum en þeir eru *styrking, auðmýkt, forgangsröðun í þágu annarra, falsleysi, opnar viðtökur, hugrekki, ábyrgð og ráðsmennska* (van Dierendonck og Nuijten, 2011).

1.1 Háskóli Íslands

Háskóli Íslands var stofnaður 17. júní árið 1911 með sameiningu Presta-, Lækna- og Lagaskólans. Hver þeirra myndaði sína deild en auk þess var heimspekideild bætt við. Nemendur eru nú á fjórtánda þúsund (Háskóli Íslands, e.d. a).

Árið 2006 setti Háskóli Íslands sér það markmið að komast í hóp hundrað fremstu háskóla heims. Markmiðinu skyldi meðal annars náð með því að auka afköst á ýmsum sviðum (fjölga birtum vísindagreinum í virtum alþjóðlegum tímaritum, fjölga brautskráðum doktorum o.fl.). Þá var ætlunin að efla stoðþjónustu við rannsóknir og kennslu og innleiða nýtt skipulag og stjórnkerfi til að auðvelda sókn að settum markmiðum. Samkvæmt heildstæðu mati árið 2011 þótti háskólinn hafa náð flestum þessara markmiða í lok fyrri áfanga áætlunarinnar (2006-2011) og gott betur í sumum

tilfellum. Auk fyrrgreindra markmiða hefði gæðanefnd háskólaráðs verið stofnuð m.a. til þess að tryggja gæði stjórnunar við HÍ, þar á meðal með reglubundnu innra og ytra gæðamati á Háskólanum í heild, einstökum deildum og stjórnsýslu (Háskóli Íslands, e.d. b; Háskóli Íslands, e.d. c). Fyrir seinni áfangann 2011-2016 hefur verið mörkuð stefna með ítarlegum markmiðum fyrir rannsóknir og nýsköpun, nám og kennslu, mannauð og ábyrgð gagnvart samfélaginu og umheiminum (Háskóli Íslands, e.d. d).

Samkvæmt skipulagi sem tekið var í notkun 1. júlí 2008 eru fræðasvið Háskólans fimm talsins og skiptist hvert þeirra í 3-6 deildir, alls 25. Fræðasviðin eru Félagsvísindasvið, Heilbrigðisvísindasvið, Hugvísindasvið, Menntavísindasvið og Verkfræði- og náttúruvísindasvið (Háskóli Íslands, e.d. e). Á hverju sviði er sviðsskrifstofa undir stjórn sviðsforseta en þar starfa auk forseta rekstrarstjóri og eftir atvikum fjármálastjóri og kennslustjóri. Sviðsskrifstofa veitir alla almenna þjónustu við nemendur og kennara, en auk þess hefur starfsfólk hennar ýmis verkefni með höndum, s.s. kennslumál, markaðs- og kynningarmál, umsjón með upplýsingatæknimálum, starfsmannamál o.fl. (Háskóli Íslands, e.d. f; Háskóli Íslands, e.d. g; Háskóli Íslands, e.d. h; Háskóli Íslands, e.d. i; Háskóli Íslands, e.d. j).

1.1.1 Starfsumhverfi Háskóla Íslands

Hér verður stiklað á stóru um það sem segir í reglum fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 (tóku gildi 1. júlí 2009) (Háskóli Íslands, e.d. k) um þau embætti og stofnanir sem fara með stjórn sviða og deilda (forseta fræðasviðs, stjórn fræðasviðs, deildarforseta, deildarfundi). Markmiðið er að varpa ljósi á þau tækifæri sem yfirmenn á fræðasviðum Háskóla Íslands hafa til að hafa áhrif á viðkomandi skipulagseiningar, starfsemi þeirra og starfsfólk. Einnig verður fjallað um starfsmannsamtöl.

Forseti sviðs. Æðsti yfirmaður og akademískur leiðtogi hvers fræðasviðs er sviðsforseti, ráðinn af rektor að fenginni tillögu valnefndar. Forseti sviðs fer með vald stjórnar sviðsins milli funda sviðsstjórnar og stjórnar daglegri starfsemi þess.

Stjórn fræðasviðs. Stjórn sviðs er skipuð fulltrúa nemenda, deildarforsetum og forseta sviðs sem stýrir fundum. Stjórnin fjallar um sameiginleg málefni sviðsins, hefur eftirlit með fjármálum, rekstri og gæðum starfseminnar og ályktar með atkvæðagreiðslu þar sem afl atkvæða ræður úrslitum mála.

Deildarforseti. Forseti fræðasviðs velur deildarforseta og varadeildarforseta til tveggja ára í senn samkvæmt tilnefningu deildarfundar. Hver háskóladeild tilnefnir deildarforseta og varadeildarforseta úr hópi prófessora og dósenta deildarinnar sem

gegna fullu starfi. Kjörtímabil er 1. júlí til 30. júní að tveimur árum liðnum. Deildarforseti ber ábyrgð gagnvart forseta fræðasviðs sem er yfirmaður hans. Forseti deildar er faglegur forystumaður deildar og ber í samráði við forseta fræðasviðs ábyrgð á málefnum deildarinnar. Deildarforseti er æðsti fulltrúi deildar gagnvart mönnum og stofnunum innan Háskólans og utan. Á milli deildarfunda eða deildarráðsfunda fer deildarforseti í umboði þeirra með ákvörðunarvald í öllum málum deildarinnar.

Deildarfundir og deildarráð. Deildarfundi sitja prófessorar, dósentar, lektorar og aðjúnktar, svo og forstöðumenn rannsóknastofnana er tilheyra deildinni; enn fremur minnst þrír fulltrúar stúdenta í deildum. Fundarmenn hafa atkvæðisrétt, sem og aðrir sem deildin ákveður að megi sitja fundinn. Háskólarektor og forseta fræðasviðs er heimilt að taka þátt í meðferð mála á deildarfundum, en atkvæðisrétt hafa þeir ekki. Ekkert segir í reglunum um umfjöllunarefni deildarfunda eða valdsvið þeirra. Deild getur hins vegar myndað stjórnarnefnd eða svokallað deildarráð þar sem sæti eiga deildarforseti, varadeildarforseti, tveir fulltrúar stúdenta og formenn námsbrauta. Sömu reglur gilda um atkvæði og á deildarfundum. Deildarráði er heimilt að fjalla um öll mál, er deildina varða, en úrslitavald hefur það aðeins í þeim málaflokkum sem deildarfundur hefur framselt ákvörðunarvald í.

Starfsmannasamtöl. Samkvæmt upplýsingum um gæðakerfi Háskóla Íslands ber deildarforsetum að efna árlega til starfsmannasamtals við alla starfsmenn deildarinnar (Háskóli Íslands, e.d. l). Samkvæmt rannsókn sem gerð var árið 2006 eru algengustu umræðuefni í þessum starfsmannasamtölum undanfarin og næstu verkefni starfsmanns, frammistaða hans, samskipti á vinnustað og líðan starfsmanns á vinnustað. Þá eru vinnuaðstaða og markmið deildarinnar einnig oft rædd (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007).

Fáar rannsóknir hafa verið gerðar á starfsumhverfi HÍ. Síðasta rannsókn sem gerð var á stjórnunar- og samskiptastíl í Háskóla Íslands og starfsánægju starfsmanna hans var rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi Háskóla Íslands 2006. Sú rannsókn hafði mun víðara sjónarhorn en sú sem hér er fjallað um. Spurningar um næsta yfirmann voru til að mynda ellefu talsins. Sumar þeirra má reyndar skoða í ljósi þjónandi forystu en ekki allar. Rannsókn á vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands og tengslum hennar við starfsánægju getur því verið áhugaverð viðbót við fyrirliggjandi þekkingu á sviðinu, sem og gagnlegur mælikvarði fyrir Háskóla Íslands til mats og hugsanlegrar endurskoðunar á stjórnunar- og samskiptaháttum. Ný rannsókn á þessum

þáttum hefur líka sérstakt gildi í ljósi efnahagshrunsins haustið 2008 og auknar kröfur í kjölfar þess um vandaðri stjórnsýsluhætti og bætta frammistöðu opinberra stofnana.

2 Fræðilegur bakgrunnur

2.1 Kenningarlegar forsendur

2.1.1 Hinn þjónandi leiðtogi samkvæmt Robert K. Greenleaf

Hugmyndin um þjónandi forystu var kynnt til sögunnar árið 1970 þegar út kom ritgerð Roberts K. Greenleaf (1904-1990) um efnið, *The Servant as Leader*, en hún kom aftur út í endurskoðaðri útgáfu hans þremur árum síðar (The Greenleaf Center for Servant Leadership, e.d. a). Í ritgerðinni mælti Greenleaf fyrir auknu vægi *þjónustu* í rekstri stofnana en hann taldi það lykilatriði að hæfir þjónar með leiðtogahæfileika tækju að sér forystu, en fylgdu aðeins þjónandi leiðtogum að málum þar sem það ætti við. Greenleaf lýsti í riti sínu eiginleikum hins þjónandi leiðtoga ástamt því að leggja til hollráð um farsæla forystu (Greenleaf, 1970/2010).

Í *Servant as Leader* hélt Greenleaf því fram að þeir einir gætu orðið merkir leiðtogar sem væru þjónar áður en þeir yrðu leiðtogar (*servant first*). Samkvæmt Greenleaf er vald veitt hinum þjónandi leiðtoga einmitt vegna þess að hann er þjónn. Það er meðvitað val hins þjónandi leiðtoga að taka að sér forystu og hann getur misst hana ef svo ber undir. Þjónustulund hins þjónandi leiðtoga er honum hins vegar eðlislæg og upprunaleg og hann verður ekki sviptur henni. Þannig er hinn þjónandi leiðtogi andstæða þess sem er fyrst og fremst leiðtogi (*leader first*), t.d. vegna valdafíknar eða eftirsóknar eftir efnislegum gæðum. Munurinn á þeim sem er leiðtogi fyrst og þeim sem er þjónn fyrst kemur einna skýrast fram í því að sá síðarnefndi gætir vandlega að því að mikilvægustu þörfum annarra sé sinnt (Greenleaf, 1970/2010).

Greenleaf lagði ríka áherslu á hugtakið *markmið* (*goal*), sem hann skýrði sem „hinn alltumfaðmandi tilgang, hinn stóra draum eða hugsjón, hina æðstu fullkomnun sem maður nálgast en nær aldrei almennilega.“ Slíkt markmið eða hugsjón taldi Greenleaf lykilatriði forystu og forsendu afreksverka – lítið gæti gerst án draums og ekkert stórt gæti gerst ef ekki væri til staðar stór draumur (Greenleaf, 1970/2010). Í ritgerð sinni *The Leadership Crisis – A Message for College and University Faculty* fjallaði Greenleaf sérstaklega um hvernig ætti að bæta háskóla sem mótandi afl í samfélaginu. Taldi hann að annað tveggja lykilatriða væri að háskólana vantaði stóran draum. Til áréttingar segir hann að stofnunum farnist betur þegar draumurinn er í fararbroddi og leiðtoginn er þjónn draumsins. Eldmóður verður að vera í huga

starfsmanna og stjórnandi skapar hann ekki, heldur draumurinn. Draumurinn er hugsýn sem beinir fólki í rétta átt og gerir því kleift að fullnýta möguleika sína. Stórkostlegur draumur smýgur djúpt í vitund allra þeirra sem aðhyllast hann og hann veitir orku sem vekur fólk af doða svo það horfir vonglatt til framtíðar. Draumurinn skapar ennfremur yfirsýn yfir það sem unnið er að. Greenleaf taldi skort á almennilegum draumi útbreitt vandamál í stofnunum (Greenleaf, 1978).

Greenleaf nefndi ýmsa eiginleika og hegðunarmynstur sem einkenndu hinn þjónandi leiðtoga. Leiðtogi þyrfti að kunna að eiga við ófullkomið fólk enda væri fullkomið fólk ekki til. Þess vegna þyrfti hann að sýna skilning eða hluttekningu og taka fólki eins og það er. Þannig vekur leiðtoginn traust fylgjenda sinna og þannig getur hann fremur en ella hjálpað þeim að vaxa í starfi (Greenleaf, 1970/2010).

Greenleaf taldi innsæi einnig skipta miklu máli þar sem leiðtogi stæði gjarnan frammi fyrir því vali að taka annað hvort ákvörðun strax án allra hugsanlegra upplýsinga eða taka ákvörðun of seint. Lausnin væri að beita innsæi, ómeðvituðu hugsanaferli, til þess að taka rétta ákvörðun í tæka tíð jafnvel þótt ekki liggi fyrir allar upplýsingar. Til þess yrði leiðtogi að geta hugsað eins og vísinda- eða listamaður, vera skapandi í hugsun til að brúa bilið sem upplýsingaskorturinn veldur (Greenleaf, 1970/2010).

Leiðtogi þyrfti auk þess að hafa almennan skilning og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum, vera vel vakandi og sjá heildarmyndina. Ennfremur þyrfti hann að hafa framsýni í þeim skilningi að geta séð fyrir það sem líklega muni gerast. Leiðtogi ætti að reyna að sjá fyrir óorðnar afleiðingar, taka svo frumkvæði þegar færi gefst og beina fyrirliggjandi máli í réttan farveg. Þennan eiginleika taldi Greenleaf siðferðilegt atriði þar sem siðferðilega vafasamar ákvarðanir gætu verið afleiðingar þess að framsýni hefði ekki verið viðhöfð á fyrra tímamarki. Skortur á framsýni, hvort sem er af getu- eða viljaleysi, væri þannig siðferðisbrestur af hálfu leiðtogans. (Greenleaf, 1970/2010).

Þjónandi leiðtogi beitir ekki valdi, heldur kemur hann sínu til leiðar með því að sannfæra samstarfsmenn í heiðarlegu samtali, gjarnan með því einu að varpa fram sjónarmiðum og spurningum í tveggja manna tali og láta viðmælandanum eftir að svara þeim fyrir sig (Greenleaf, 1970/2010). Síðar setti Greenleaf (1978) sannfæringarvald í samhengi við hinn „stórkostlega draum“. Samkvæmt því felst sannfæringarvaldið í draumnum sem allir stefna sameiginlega að. Sannfæring sem leið til að

hafa áhrif á fólk er möguleg vegna hins stórkostlega draums. Hinn þjónandi leiðtogi er mannlegur og stendur nærri almennum starfsmönnum og raunverulegum verkefnum stofnunar sinnar. Fyrir vikið fylgist hann mun betur með og öðlast meira innsæi í starfsemina. Bætt frammistaða hans sem því nemur leiðir aftur til þess að hann þykir áreiðanlegur og nýtur meira trausts, þar á meðal hjá starfsmönnunum sem reiða sig á hann (Greenleaf, 1970/2010).

Rétt er að geta þess að þótt Greenleaf hafi fyrstur greint þjónandi forystu og kallað hana því nafni leit hann ekki svo á að hann hefði uppgötvað hana. Þjónandi leiðtogar hafa alltaf verið til og Greenleaf vísar iðulega í fyrirmyndir úr bókmenntum og mannkynssögunni, langt aftur í aldir (Greenleaf, 1970/2010).

2.1.2 Efnisatriði þjónandi forystu í fræðiritum

Robert Greenleaf skrifaði fjölmargar ritgerðir um leiðtogafræði og skyld efni án þess að setja hugmyndir sínar upp í skipulegt kerfi. Hafa því margir gert atlögu að því að færa efnið í skipulegt form. Í langflestum tilvikum hafa menn nálgast efnið með því að greina mikilvægustu einkenni þjónandi forystu og útbúa lista yfir þau. Verður nú tæpt á helstu skilgreiningum þjónandi forystu og fræðilíkönum. Nánari útlistun á sumum þeirra má sjá í viðauka 1.

Spears (1998; 2005) greindi tíu einkenni þjónandi leiðtoga sem hann telur sérstaklega mikilvæg. Listann byggir Spears á áralangri athugun á skrifum Greenleafs. Spears tekur fram að listinn sé ekki tæmandi en þjóni hins vegar því hlutverki að koma inntaki hugmyndarinnar til skila til þeirra sem eru reiðubúnir að takast á við þá áskorun sem í henni felst. Efnisatriði Spears eru 1) *hlustun*, 2) *hluttekning*, 3) *græðing*, 4) *meðvitund*, 5) *sannfæring*, 6) *hugmyndaafl*, 7) *framsýni*, 8) *ráðsmennska*, 9) *ræktarsemi við framfarir fólks* og 10) *samfélagsmyndun*. Sjá nánar í viðauka 1.

Í rannsókn Farling, Stone og Winston (1999) ákvörðuðu þau út frá fyrirliggjandi skrifum um þjónandi forystu fimm breytur sem væru sérstaklega mikilvægar í hugmyndinni um þjónandi forystu. Þær voru sýn (*vision*), áhrif (*influence*), trúverðugleiki (*credibility*), traust (*trust*) og þjónusta (*service*). Sjá nánar um samhengi breytanna í viðauka 1.

James Laub notaði Delfí-aðferðina til þess að þróa lista yfir sex einkenni þjónandi forystu og lýsti hverju með sögn í framsöguhætti: 1. metur fólk (*values people*), 2. þroskar fólk (*develops people*), 3. byggir upp samfélag (*builds community*), 4. sýnir einlægni (*displays authenticity*), 5. veitir forystu (*provides leadership*) og 6.

deilir forystu (*shares leadership*). Laub útbjó mælitækið *Servant Organizational Leadership Assessment* á grunni þessa lista (Laub, 2010).

Í líkani Russel og Stone (2002) eru einkenni þjónandi forystu 20 talsins, níu aðaleinkenni (*functional attributes*) og ellefu aukaeinkenni (*accompanying attributes*). Aðaleinkennin eru 1. sýn (*vision*), 2. heiðarleiki (*honesty*), 3. heilindi (*integrity*), 4. traust (*trust*) 5. þjónusta (*service*), 6. fyrirmynd (*modeling*), 7. forgöngumennska (*pioneering*), 8. það að kunna að meta aðra (appreciation of others) og 9. efling/styrking (*empowerment*). Aukaeinkennin eru 1. samskiptahæfni (*communication*), 2. trúverðugleiki (*credibility*), 3. hæfni (sem lýtur að viðkomandi starfi) (*competence*), 4. ráðsmennska (stewardship), 5. sýnileiki (*visibility*), 6. áhrif (*influence*), 7. sannfæring (*persuasion*), 8. hlustun (*listening*), 9. hvatning (*encouragement*), 10. handleiðsla (*teaching*) og 11. úthlutun valds/verkefna (*delegation*). Umfjöllun um tilurð líkansins og samhengi einkennanna er að finna í viðauka 1.

Samkvæmt kenningu Patterson (2003) snýst þjónandi forysta um dyggðir. Patterson telur þjónandi forystu hvíla á sjö tengdum efnisþáttum (dyggðum), sem séu 1) kærleikur (*love*), 2) auðmýkt (*humility*), altrúismi (*altruism*), sýn (*vision*), traust (*trust*), efling/styrking (*empowerment*) og þjónusta (*service*).

Í þeim tilgangi að varpa ljósi á þann góða árangur sem fengist hefði af þjónandi forystu tók Keith (2008) saman sjö atriða lista yfir mikilvægustu hætti þjónandi leiðtoga. Þeir eru 1) sjálfsvitund (*self-awareness*), 2) hlustun (*listening*), 3) breyta pýramídanum (*changing the pyramid*), 4) þroska samstarfsfólk sitt (*developing your colleagues*), 5) þjálfun, ekki stýring (*coaching, not controlling*), 6) leysa úr læðingi kraft og greind annarra (*unleashing the strength and intelligence of others*) og 7) framsýni (*foresight*). Í viðauka 1 er að finna töflu yfir þessa sjö hætti hins þjónandi leiðtoga ásamt útskýringum Keiths og þeirri verkun sem hann telur að hver háttur hafi.

Skilgreining Sipe og Frick (2009) á þjónandi forystu byggir á skrifum Roberts K. Greenleaf. Lýsir hún að þeirra sögn kjarnaatriðunum í umfjöllun hans sem þau útlista nánar í sumum tilfellum. Skilgreiningin er brotin niður í sjö „stoðir“ (sjá töflu í viðauka 1) en innan hverrar stoðar eru þrír kjarnaeiginleikar sem tengjast forystu. Í myndrænu líkani hvíla stoðirnar sjö á traustum grunni stefnu (*strategy*) og stofnanabrags (*organizational culture*) en ofan á stoðunum sjö hvíla starfsmenn, viðskiptavinir og samfélagið. Samkvæmt Sipe og Frick (2009) þurfa ekki allir

eiginleikar að vera til staðar hjá réttnefndum þjónandi leiðtoga, heldur getur hver og einn í nægilegum mæli styrkt leiðtogann í þjónandi forystu og þá sem standa honum nærri. Listinn er að nokkru byggður á lista Spears sem fjallað var um hér að framan en markmiðið með lista Sipe og Frick var að svara spurningunni um hvernig maður gæti orðið þjónandi leiðtogi.

Van Dierendonck (2010) einsetti sér að leysa úr þeim vanda sem felst í því að margar ólíkar kenningar eru til um hvað þjónandi forysta sé. Skilgreining hans á lykileinkennum þjónandi forystu byggist á þeim fræðilíkönum sem hafa náð mestri útbreiðslu. Van Dierendonck gerir greinarmun á forsendum (*antecedents*), hegðun (*behaviour*), milliferlum (*mediating processes*) og afleiðingum (*outcomes*).[1] Með því að máta saman fræðilíkön og niðurstöður rannsókna sem byggðar voru á mælitækinu *Servant Leadership Survey* (van Dierendonck og Nuijten, 2011), fann van Dierendonck (2010) út sex lykilhegðunareinkenni þjónandi leiðtoga, sem skyldu koma reglu á ringulreiðina. Einkennin eru eftirfarandi: 1) efla og þróa fólk (*empowering and developing people*), 2) auðmýkt (*humility*), 3) falsleysi (*authenticity*), 4) taka við fólki (*interpersonal acceptance*), 5) veita leiðsögn (*providing direction*) og 6) ráðsmennska (*stewardship*). Er gerð nánari grein fyrir einkennunum í töflu í viðauka 1.

Allmargar ólíkar útgáfur eru til af listum sem ætlað er að skilgreina þjónandi forystu. Athyglisvert er að bera saman hversu mikinn þátt siðferði skipar í þessum skilgreiningum. Spears nefnir siðferði aðeins í einum þætti af tíu, *meðvitund*, og virðist sú tenging ekki beinlínis sérgreinandi fyrir þann efnisþátt. Keith (2008) víkur að siðferðislegri hlið þjónandi forystu í tveimur af sínum sjö atriðum, annars vegar í *framsýni*, sem Greenleaf sjálfur taldi siðferðislega skyldu leiðtogans (sjá kafla 2.1.1), hins vegar í *þroska samstarfsfólk sitt*, þar sem Keith bendir sjálfur á áhugaverða siðferðislega tengingu vegna þess mikla tíma sem fólk eyðir í vinnunni. Í lista van Dierendonck (2010) er siðferðisleg tenging við einn efnisþátt af sex (*falsleysi*). Listi Sipe og Frick (2009) er hins vegar sá eini sem inniheldur sérstakan efnisþátt („stoð“) um siðferðislegan grunn hins þjónandi leiðtoga.

---

[1] Van Dierendonck, Nuijten og Heeren (2009) höfðu áður hannað líkan fyrir þjónandi forystu sem var ætlað að sýna tengsl hennar við vellíðan fylgjenda. Í því líkani var einnig byggt á þessari aðgreiningu en þau töldu hluta skilgreiningarvandans felast í því að einkennum þjónandi forystu væri ruglað saman við bæði forsendur og afleiðingar.

Munur efnisatriðalista yfir þjónandi forystu helgast ef til vill að nokkru leyti af því að fræðimenn hafa mismunandi markmið og taka þannig saman efnisatriðin á ólíkum forsendum. Til að mynda er ætlun Keiths (2008) að útskýra árangur þjónandi forystu, ætlun Sipe og Frick að útbúa hagnýtar leiðbeiningar fyrir áhugasama þjónandi leiðtoga framtíðar (2009), en ætlun van Dierendonck (2011) að finna lausn á vandanum sem fólst í því hversu margar ólíkar skilgreiningar voru til á þjónandi forystu. Ólík sjónarhorn kunna líka að hafa sín áhrif; eflaust á sú fræðilega nálgun sem Patterson (2003) byggir á, þ.e. nálgun Kuhn um vísindabyltingar (*scientific revolutions*), sinn þátt í endanlegri niðurstöðu rannsóknar hennar. Ennfremur kunna atriði í einum lista að virðast vanta í öðrum, en gera það ekki endilega ef nánar er að gáð. Sérstaklega virðist munurinn mikill milli Spears (1998; 2005) og Keith (2008). Samfélagsmyndun (*building community*) er til dæmis ekki að finna á lista Keith en auðvelt er þó að lesa svipaða hugsun út úr þeim afleiðingum sem Keith segir að hljótist af sjálfsvitund (*self-awareness*). Ennfremur telur Keith að hlustun geri leiðtoganum kleift að mæta þörfum annarra, þótt græðing (*healing*) sé ekki meðal efnisþátta á lista hans. Þótt efnisatriði Keiths, „þroska samstarfsfólk sitt“ og „leysa úr læðingi kraft og greind annarra“ sé heldur ekki að finna hjá Spears, má finna mikinn samhljóm við það efnisatriði sem Spears kallar „ræktarsemi við framfarir fólks“. „Meðvitund“ hjá Spears og „sjálfsmeðvitund“ hjá Keith eru að heita má sama fyrirbrigðið ef litið er til þess hvernig hvor um sig skýrir hugtökin.

Þótt tekið sé tillit til mismunandi sjónarhorna eða markmiða og þess að fræðimenn nota mismunandi orðalag yfir svipaða hugsun, er eftir sem áður allnokkur áherslumunur á þeim listum sem taldir hafa verið upp. Eitt mikilvægasta framlag van Dierendonck (2010) er að gera greinarmun á einkennum þjónandi leiðtoga annars vegar og forsendum eða afleiðingum hins vegar, ekki ósvipað og Matteson og Irving (2006) gerðu í samanburði sínum á þjónandi forystu og sjálfsfórnarforystu (sjá nánar í kafla 2.1.3). Þessi greinarmunur varpar e.t.v. ljósi á það hvers vegna fyrri listar yfir efnisþætti þjónandi forystu eru jafnólíkir og raun ber vitni. Til að mynda fellur styrking (*empowerment*), sem var meðal „dyggða“ þjónandi forystu samkvæmt Patterson (2003), utan við einkenni þjónandi leiðtoga samkvæmt van Dierendonck (2010) enda gert ráð fyrir að um afleiðingu af bættum samskiptum og sálfræðilega ákjósanlegu umhverfi sé að ræða, sem aftur séu afleiðingar af þjónandi forystu í

framkvæmd (þ.e afleiðing af eiginleikum þjónandi forystu).[2] Sömuleiðis töldu Farling o.fl. (1999), Stone o.fl. (2003) og Matteson og Irving (2006) að traust (eða það að njóta trausts) væri meðal efnisþátta þjónandi forystu (sjá kafla 2.1.3). Hins vegar flokkar van Dierendonck (2010) traust sem efnisþátt hins sálfræðilega umhverfis sem leiðir af þjónandi forystu í framkvæmd. Það samræmist umfjöllun Keith (2008) sem telur traust afleiðingu af efnisþættinum *sjálfsvitund.*

2.1.3 Staða þjónandi forystu í leiðtogafræðum

Í þessum kafla verður leitast við að staðsetja þjónandi forystu meðal skyldra hugmynda um siðferði og forystu. Bæði verður bent á líkindi við aðrar hugmyndastefnur og reynt að draga fram sérstöðu þjónandi forystu. Fyrst verður vikið að efnislegum samanburði, þ.e. tilraunum vísindamanna til að skýra samhengi þjónandi forystu og kenninga á sama sviði út frá því hvernig fyrirbærunum er lýst eða þau skilgreind. Þá verður vikið að grundvallarspurningum um þjónandi forystu sem fræðimenn á sviðinu hafa beint sjónum sínum að í auknum mæli á undanförnum árum, frekar en að lýsa fyrirbærinu eða afmarka efnisþætti þess eins og gert var í þeim rannsóknum sem fjallað var um í kaflanum á undan.

Í riti sínu um strauma og stefnur í leiðtogafræðum fjallar Northouse (2007) um þjónandi forystu í kaflanum um siðferði. Talsverðan samhljóm má finna milli hugmyndar Greenleafs um þjónandi forystu og kenningar Burns um umbreytinga-stjórnun sem Northouse tekur einnig fyrir í siðferðiskafla bókar sinnar. Samkvæmt kenningunni um umbreytingarforystu er verkefni leiðtogans fyrst og fremst að blása starfsfólkinu áhuga í brjóst og efla getu þess til að ná markmiðum fyrirtækisins en markmið starfsfólksins að uppfylla markmið fyrirtækisins og stuðla að eigin starfs-þróun (Bass, 1998). Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar í þeim tilgangi að bera saman þessar tvær hugmyndir. Farling, Stone og Winston (1999) könnuðu fyrir-liggjandi skrif um þjónandi forystu í þeim tilgangi að skilgreina fyrirbærið og útbúa líkan til að lýsa henni. Í skilgreiningarhluta rannsóknarinnar er byggt á umfjöllun Greenleafs um þjónandi forystu í *Servant as Leader* og komast höfundar að þeirri

[2] Ath. að van Dierendonck (2010) gerir greinarmun á ÞF-hegðunareinkenninu *empowering and developing people* og *empowerment* sem er meðal þeirra afleiðinga sem ÞF-hegðun hefur á hugarfar starfsmanna (*follower job attitudes*). Við hönnun mælitækisins *Servant Leadership Survey* er orðið *Empowerment* (styrking) engu að síður notað yfir viðeigandi þátt (sjá kafla 2.2.2).

niðurstöðu að hún sé mjög svipuð skilgreiningu Burns á umbreytingastjórnun í riti hans *Leadership* frá 1978. Er þá sérstaklega byggt á því að báðir beini athyglinni fyrst og fremst að fylgjendum. Farling o.fl. ganga þannig út frá því að þjónandi forysta sé útgáfa af umbreytingastjórnun og nefna líkan sitt „umbreytingalíkan þjónandi forystu“ (*servant-leadership transformational model*). Beazle og Beggs (2002) halda því einnig fram að kenning Greenleafs sé útgáfa af umbreytingastjórnun og segja hana enduróma fleiri hugtök í forystufræðum, s.s. ráðsmennsku, kerfishugsun og lærdómsfyrirtækið. Patterson (2003) skoðaði tengsl þjónandi forystu og umbreytingastjórnunar í ljósi nálgunar Kuhns um vísindabyltingar en samkvæmt henni skapast þörf fyrir kenningarlega þróun þegar fyrirliggjandi kenning dugar ekki lengur til að skýra ákveðin fyrirbæri. Í því ljósi telur Patterson að þjónandi forystu megi skoða sem nánari útfærslu á kenningunni um umbreytingastjórnun. Þjónandi forysta nái yfir það sem umbreytingastjórnun gerir ekki grein fyrir, þ.e. kærleik, auðmýkt, altrúíska hegðun og sýn.

Stone, Russel og Patterson (2003) gerðu umfangsmeiri samanburðargreiningu á umbreytingastjórnun og þjónandi forystu. Þau byggðu á fræðiskrifum um hvort tveggja og báru saman fjölmarga eiginleika sem þau mátu lýsandi fyrir bæði fyrirbærin. Leiddi rannsóknin í ljós að talsverð líkindi væru með kenningunum tveimur. Umbreytingaleiðtogar og þjónandi leiðtogar væru báðir hugsjónamenn, þeir nytu mikils trausts, væru fyrirmyndir, sýndu tillitssemi, deildu ábyrgð, efldu fylgjendur, veittu handleiðslu, hefðu áhrif á fylgjendur og legðu sig fram við samskipti og hlustun. Stone o.fl. töldu kenningarnar tvær ekki stangast á, heldur lýstu þær báðar fyrirmyndarleiðtoganum og bættu hvor aðra upp. Sennilega væru mestu líkindin fólgin í áherslunni á tillitsemi og virðingu við fylgjendur. Meðal þess sem greindi kenningarnar að væri að áhrifamáttur hins þjónandi leiðtoga fælist í óhefðbundinni aðferð, þ.e. sjálfri þjónustunni, en þannig væri fylgjendum látið eftir óvenjumikið sjálfræði til að beita hæfileikum sínum. Ennfremur sýndu þjónandi leiðtogar fylgjendum sínum miklu meira traust en þekktist í nokkrum öðrum leiðtogastíl. Stærsta muninn milli umbreytingaleiðtogans og þjónandi leiðtogans töldu Stone o.fl. (2003) hins vegar felast í því að hverju hugur leiðtogans beinist helst (*focus*). Þrátt fyrir að hvorir tveggja, umbreytingaleiðtoginn og þjónandi leiðtoginn, beini atorku sinni að fylgjendum, eru fylgjendur hins þjónandi leiðtoga honum efst í huga og þjónusta við þá. Umbreytingaleiðtoginn beinir huga sínum aftur á móti helst að því að virkja fylgjendur til að vinna að markmiðum stofnunarinnar. Þannig töldu Stone o.fl.

að skera mætti úr um hvort væri á ferðinni umbreytingaleiðtogi eða þjónandi leiðtogi, með því að athuga að hvaða marki leiðtoginn getur beint athygli sinni frá stofnuninni og að fylgjendum sínum. Á forgangslista hins þjónandi leiðtoga eru markmið stofnunarinnar þannig neðar en þjónusta við fylgjendur, en hugmyndin er sú að markmiðunum verði engu að síður náð (og reyndar enn frekar) með betri þjónustu við fylgjendur. Stone o.fl. töldu þennan mun mikilvægan og að hans vegna væri að finna fleiri atriði sem greindu kenningarnar að.

Smith, Montagno og Kuzmenko (2004) fóru þá leið að setja efnisþætti beggja kenninga upp í töflu þannig að á öðrum skalanum voru þeir fjórir þættir umbreytinga-stjórnunar sem Bass (1998) skilgreindi, en sex þættir þjónandi forystu samkvæmt Laub (2003) (sjá kafla 2.1.2) á hinum skalanum. Þannig var hver þáttur í annarri kenningunni borinn saman við hvern þátt í hinni kenningunni til þess að athuga annars vegar að hvaða leyti þeir skarast og hins vegar að hve miklu leyti hvor kenning á betur við í ákveðnu samhengi en hin. Niðurstaðan var m.a. sú að þrír af fjórum þáttum umbreytingastjórnunar væru verulega líkir þáttum þjónandi forystu og töldu Smith o.fl. að þjónandi forysta gæti þannig að miklu leyti rúmast innan kenningarinnar um umbreytingastjórnun. Eini þáttur umbreytingastjórnunar sem þeir fundu ekki í sambærilegu formi innan þjónandi forystu var „andleg örvun“ en undirþættir hennar eru (1) hvatning til nýbreytni og sköpunargleði, (2) kjarkur til að hverfa frá aðferðum sem ekki koma að gagni og (3) áhættutaka. Síðasttaldi undirþátturinn þótti síst eiga heima í þjónandi forystu. Að öðru leyti var bent á að þótt einkenni andlegrar örvunar væri að finna í báðum kenningum í einhverri mynd væri það gjarnan í ólíku samhengi. Þannig beindist „hvatning“ eða „viðurkenning“ hins þjónandi leiðtoga að því að hjálpa fólki að bæta sig og auka getu sína á meðan hvatning umbreytingaleiðtogans lyti að því að auka sköpunargleði og fylgjenda og áhuga þeirra á nýbreytni. Tveir undirþættir þjónandi forystu töldust hvergi að finna í umbreytingastjórnun, þ.e. að taka tillit til tilfinninga fólks (undir yfirþættinum „metur fólk“) og að læra af mistökum (undir yfirþættinum „byggir upp samfélag“). Töldu höfundar þetta renna stoðum undir niðurstöður Grahams (1991) og fleiri rannsakenda um að þjónandi forysta væri „nærgætnari“ forystustíll, þ.e. léti sig frekar varða tilfinningalegar þarfir starfsmanna og annarra sem eiga sitt undir stofnuninni. Þann mun sem Smith o.fl. þó fundu á umbreytingastjórnun og þjónandi forystu töldu þau leiða til þeirrar niðurstöðu að aðferðirnar hentuðu í ólíkum aðstæðum. Þannig hentaði umbreytingastjórnun þeim

stofnunum sem stæðu frammi fyrir harðri samkeppni eða öðrum ytri ógnum sem bregðast þyrfti við af djörfung. Þjónandi forysta hentaði hins vegar frekast stofnunum í stöðugu umhverfi, þar sem frekar væri þörf fyrir stöðugar og hægfara breytingar.

Í riti Binney, Wilke og Williams (2005) um „lifandi forystu“ (*living leadership*), sem byggir á fjögurra ára rannsókn þeirra á forstjórum fyrirtækja, verða einmitt þau atriði sem Stone o.fl. (2003) og Smith o.fl. (2004) telja muna á kenningunum tveim ástæða til gagnrýni á umbreytingastjórnun. Í lifandi forystu felast þrjú meginþemu. Eitt þeirra (*bringing yourself to leading*) snýst um að koma fram gagnvart starfsfólki sem heiðarleg, hugsandi og tillitssöm manneskja, sem rímar ágætlega við þjónandi forystu (Greenleaf, 1970/2010; Stone o.fl., 2003; Smith o.fl., 2004). Í umfjöllun um þetta þema benda Binney o.fl. á hið siðferðilega álitamál stjórnunar sem felst í möguleika leiðtoga á að misnota það vald sem honum er veitt. Í því samhengi gagnrýna þeir hvernig hugmyndin um umbreytingahetjuna (*transforming hero*) sé orðin ráðandi ímynd forystu, nánast eins og engin önnur komi til greina. Að þeirra mati gerir umbreytingastjórnun ráð fyrir því að fólk sé eins og skrúfur í vél eða efniviður sem þurfi að afla og svo losa sig við eins og væri það dauðir hlutir. Binney o.fl. telja að leiðtogum beri að sýna fylgjendum sínum virðingu og því séu fyrrgreindir stjórnunarhættir ófærir. Þar má greina mikinn samhljóm með orðum Greenleafs (1970/2010) um stofnanir, að þær skuli byggja fólk upp (*people-building*) en ekki „nota fólk“ (*people-using*), en hið síðarnefnda felst í svipaðri afstöðu og Binney o.fl. telja einkenni umbreytingahetjunnar. Þessi sýn Binney o.fl. á umbreytingastjórnun er vissulega mun alvarlegri en hjá Stone o.fl. (2003), enda byggir hún á því hvernig umbreytingastjórnun birtist Binney o.fl. raunverulega í hegðun fyrirtækjaforstjóra, frekar en eins og hún var sett fram í kenningu Burns. Hins vegar endurómar hún það sem Stone o.fl. segja um að hverju hugur umbreytingaleiðtogans beinist helst í samanburði við þjónandi forystu, þ.e. að markmiðum stofnunarinnar fremur en starfsfólkinu. Sýn Binneys o.fl. endurómar einnig þann mun sem Smith o.fl. lýstu, þ.e. að „nærgætnina“ eða hinn mannlega þátt þjónandi forystu vanti í umbreytingastjórnun.

Matteson og Irving (2006) taka fram að það að setja þarfir fylgjenda framar eigin hagsmunum sé annar tveggja lykileiginleika þjónandi forystu sem vakin hafi verið athygli á undanfarin ár. Hinn lykileiginleikinn sem nýlega hafi verið fjallað um sé áherslan á að „búa til“ nýja þjónandi leiðtoga. Matteson og Irving (2006) greindu

og báru saman þjónandi forystu og sjálfsfórnarforystu (*sacrificial leadership*) sem m.a. byggir á kenningunum um umbreytingastjórnun og náðarvaldsforystu (*charismatic leadership*). Matteson og Irving byggðu á fræðiskrifum um þjónandi forystu og sjálfsfórnarforystu, en ólíkt þeim sem áður hefur verið fjallað um, nálguðust þeir einkenni leiðtogans með víðari sýn og tóku fleiri þætti en *hegðun* inn í myndina. Matteson og Irving settu upp línulegt líkan þar sem eitt leiðir af öðru; í fyrsta lagi eru verufræðileg atriði (*ontological dimensions*), þ.e. hvernig leiðtoginn er. Af þeim ræðst afstaða leiðtogans eða hugsunarháttur (*attitude*) og af hugsunarhættinum ræðst hegðun hans (*behavior*). Ætlunin var að bera saman samsvarandi eiginleika í öllum þessum þáttum. Niðurstaðan varðandi hegðun var sú að allnokkur munur væri á kenningunum tveimur. Sex sameiginleg einkenni fundust (hluttekning, þróa fólk, byggja upp samfélag, efling fylgjenda, þjónusta við fylgjendur, veita forystu). Fimm atriði þjónandi forystu var ekki að finna í sjálfsfórnarforystu (kærleikur, hlustun, græðing, ráðsmennska, deila forystu) og sex atriði sjálfsfórnarforystu var ekki að finna í þjónandi forystu (altrúismi, taka frumkvæði, sýna fordæmi, leiðrétta ranglæti, tengja fylgjendur við sameiginlega sýn, veita stöðu/forréttindi/vald). Hvað hugsunarhátt varðar var einn yfirflokkur, „áhersla á aðra“ (*other-centeredness*), að mestu sameiginlegur kenningunum tveimur, þ.e. fimm af sjö undirflokkum voru sameiginlegir (tilhneiging til altrúisma, meta fólk, ræktarsemi við framfarir fólks, hugsjónamennska, tilhneiging til hluttekningar), en undirflokkarnir „tilhneiging til trausts“ og „tilhneiging til hlustunar“ þóttu tilheyra þjónandi forystu en ekki sjálfsfórnarforystu. Að öðru leyti var samsvörun hugsunarháttar lítil; þannig þóttu kærleikur, tilhneiging til sannfæringar og geta til skapandi hugsunar vera hluti af hugsunarhætti þjónandi leiðtoga en ekki sjálfsfórnarleiðtogans. Framsýni var sameiginleg hugsunarhætti beggja. Samanburður á verufræðilegum atriðum sigldi í strand þar sem engar heimildir fundust um þau í sjálfsfórnarfræðum. Verufræðileg atriði þjónandi forystu reyndust hins vegar vera kærleikur, auðmýkt, heiðarleiki, sjálfsvitund og sjálfsaðgreining (*self-differentiation*). Þessar niðurstöður þóttu ennfremur benda til þess að áherslum (*focus*) og innri hvöt (*motivation*) hinna ólíku leiðtoga væri ólíkt farið, sem og áhrifum (*outcome*) aðferða þeirra og hvenær þær hentuðu helst (*context*): Hugur sjálfsfórnarleiðtogans beinist að því að hefja sig upp yfir sjálfið og innri hvöt hans er að þjóna hinni stóru heild og gera það sem er siðferðilega rétt, sama hverju þarf að fórna. Sjálfsfórnarforysta leiðir til kraftmikils

(*dynamic*), andlega nærandi stofnanabrags (*dynamic spiritual generative culture*) og hentar þar sem innri eða ytri ógn steðjar að. Aftur á móti beinist hugur hins þjónandi leiðtoga að fylgjendum, innri hvöt hans er að þjóna fylgjendunum og gera það sem þjónar hag þeirra best. Þjónandi forysta leiðir til andlega nærandi stofnanabrags (*spiritual generative culture*) og hentar í stöðugu umhverfi. Að því leyti er snýr að þjónandi forystu er þetta í samræmi við niðurstöðu Smith o.fl. (2003) enda byggja Mateson og Irving m.a. á þeirri rannsókn.

Rannsóknirnar sem lýst er að framan beinast fyrst og fremst að því að lýsa þjónandi forystu með því að afmarka efnisþætti hennar og útbúa lista yfir þessa efnisþætti. Nýlega hafa fræðimenn hins vegar dregið athyglina að sérstæðri nálgun eða sjónarhorni Greenleafs á viðfangsefnið, sem bendi til þess að sérstaða þjónandi forystu felist í því *hvað* hún sé, fremur en hvernig henni skuli lýst. Prosser (2010) bendir á að í þeim fræðiritum sem fjalla um þjónandi forystu sé aldrei talað um „kenningu“ (*theory*), heldur ýmist „hugmynd“, „líkan“, „viðmið“, „fyrirmynd“ eða „hugmynda-fræði“. Í viðleitni sinni til að skera úr um hvort þjónandi forysta sé kenning eða hugmyndafræði dregur Prosser sérstaklega fram hugmyndina um hið upprunalega þjónshlutverk, þ.e. að hinn þjónandi leiðtogi sé þjónn áður en hann verður leiðtogi (sjá kafla 2.1.1). Auk þess vekur Prosser athygli á hinu víða sjónarhorni Greenleafs á umfjöllunarefnið og þeirri dýpt og margbreytileika sem felist í hugmyndinni um þjónandi forystu, eins og að hún sækti efni í ýmsar kenningar í leiðtogafræðum. Niðurstaða Prossers er að réttara sé að tala um hugmyndafræði en kenningu. Meðal fimm atriða sem Senge (e.d.) telur að þurfi að vera fyrir hendi til þess að úr verði lærdómsfyrirtæki (*learning organizations*) er að það sé grundvallað á samfélögum þjónandi leiðtoga. Í umfjöllun um þetta atriði tekur hann fram að þjónandi forysta sé einstök blanda af ídealisma og pragmatisma. Hugmyndin um þjónandi forystu hafi mikla hagnýta þýðingu enda nái leiðtogi mestum árangri með fylgjendur sína ef hann er hæfur og ef þeir treysta því að hann beri hag þeirra fyrir brjósti. Hins vegar sé þjónandi forysta einnig hugsjón sem höfðar til trúarinnar á mannlega reisn, gildi hvers einstaklings og hinnar lýðræðislegu grunnreglu að vald leiðtogans komi frá fylgj-endum hans. Því má sjá að bæði Prosser og Senge líta þannig á að hinn hugmynda-fræðilegi þáttur þjónandi forystu veiti henni sérstöðu í samanburði við kenningar í leiðtogafræðum, jafnvel þótt efnislega megi finna marga snertifleti.

Sú sérstaða þjónandi forystu að hún byggir á hugmyndafræði eða hugsjón á eflaust rætur að rekja til þess að Greenleaf virðist setja hugmyndir sínar á blað á öðrum forsendum en aðrir höfundar á sviði stjórnunarfræða. Greenleaf vísar gjarnan í þann óróa sem var í samfélaginu á þeim tíma sem hugmyndir hans mótuðust.[3] Í þeim anda mælir Greenleaf með baráttu gegn ríkjandi viðhorfum, gjarnan í andstöðu við kollega og samstarfsmenn (Greenleaf, 1970/2010; Greenleaf, 1978).[4] Í *Servant as Leader* tekur Greenleaf skýrt fram að hann bjóði fram hugmyndir sínar sem leið til að bæta samfélagið allt. Greenleaf segir stofnanir samfélagsins ítrekað bregðast væntingum þess og hann leit þannig á að það yrði samfélaginu til mikilla bóta ef stjórnunarhættir ábyrgðarmanna yrðu heilbrigðari (Greenleaf, 1970/2010; Greenleaf, 2002b). Með framlagi sínu vildi Greenleaf ráðast á mun fleiri meinsemdir í samfélaginu en lélega stjórnunarhætti í fyrirtækjum, þar á meðal umhverfisspjöll, fátækt, aðskilnaðarkennd, mismunun og tilhneiginguna til að heyja vanhugsuð og siðferðilega röng stríð (Greenleaf, 1970/2010). Hugmyndir Greenleafs um þjónandi forystu áttu enda síður en svo eingöngu við fyrirtæki og stofnanir því Greenleaf skilgreindi leiðtoga sem „hvern þann sem vísar veginn, [...] getur verið húsmóðir á heimili sínu, hver sem hefur áhrif, eða forstjóri risafyrirtækis“ (Greenleaf, 1996). Kenningin um þjónandi leiðtoga hefur samkvæmt þessu víðari samfélagslega skírskotun en gengur og gerist um kenningar í leiðtogafræðum.

Samkvæmt Northouse (2007) eiga kenningar Burns, Heifetz og Greenleafs það sameiginlegt að takast á við siðfræðileg vandamál stjórnunar og svara spurningum um hvernig eigi að leysa siðferðileg vandamál í stjórnun. Að þessum líkindum slepptum sker þjónandi forysta sig nokkuð úr hópnum sem kenning um siðferði stjórnunar og kemur tvennt til.

Annað er að Greenleaf fjallar ekki um siðferði sem lið í árangursríkri stjórnun á sama hátt og Burns og Heifetz, þ.e. að leiðtogi skuli hjálpa fylgjendum þannig að þeir ráði við siðferðileg álitamál sem kunni að koma upp í starfinu (Northouse, 2007).

---

[3] Óeirðir voru tíðar í Bandaríkjunum á 7. og 8. áratug síðustu aldar, þ.á m. mótmæli gegn hernaðaraðgerðum Bandaríkjanna í Víetnam og stúdentaóeirðir af ýmsum tilefnum.

[4] Sjá t.d. söguna um Thomas Jefferson í *Servant as Leader* og þá aðferðafræði sem Greenleaf mælir fyrir um í *The Leadership Crisis* (prófessorar vinni að framgangi þjónandi forystu á eigin vegum, í eigin frítíma, utan vébanda háskólans og í andstöðu við starfsfélaga sína ef svo ber undir).

Í upphafi *Servant as Leader* kemur fram að, sem leið til að bæta samfélagið, sé hugmyndin um þjónandi forystu sérstaklega reidd fram handa þeim sem hafa sagt skilið við hefðir og „tekið einarða afstöðu gegn ranglæti og hræsni“ (Greenleaf, 1970/2010). Þar sem misrétti eða félagslegt ranglæti er að finna reynir hinn þjónandi leiðtogi að vinna bug á því (Graham, 1991). Þessar vísanir í réttlæti benda til þess að hugmyndin um þjónandi forystu sé ekki bara kenning um siðferði í stjórnun og rekstri heldur mun almennari kenning um réttlæti og siðferði, þ.e. ábyrgð þeirra sem hafa áhrif á að leiðrétta ranglæti og siðferðisbrest í samfélaginu, sbr. einnig það sem áður var sagt um siðferðilega hlið framsýninnar (kafli 2.1.1). Til áréttingar um sjónarhorn Greenleafs er rétt að benda á að stofnunin sem Greenleaf setti á fót kringum hugmyndir sínar árið 1964 og nú heitir *Greenleaf Center for Servant Leadership*, hét upphaflega *Center for Applied Ethics* og var nafninu ekki breytt fyrr en árið 1985, ári eftir að hann lét af stjórnarformennsku við stofnunina (Greenleaf Center for Servant Leadership, e.d. b). Siðferði er með öðrum orðum endanlegt markmið þjónandi forystu, fremur en leið til að ná meiri árangri í rekstri.

Hitt atriðið sem tengist sérstöðu þjónandi forystu meðal kenninga um siðfræði í stjórnun er að hún tekst á við þann siðferðisvanda sem felst í stjórnun og forystu, þ.e. að ein manneskja hafi yfir annarri að ráða eða hafi vald til að segja henni fyrir verkum. Greenleaf gagnrýndi mjög þá tegund valds sem hann kallaði þvingunarvald (*coersive power*). Þvingunin getur bæði verið leynd, eins og þegar þrýstingi er beitt með því að misnota veikleika fólks eða tilfinningar, eða ljós, eins og þegar stuðst er við reglur eða refsingar (Greenleaf, 1978). Greenleaf taldi þvingunarvald andstætt eðli mannsins[5] og sagði einu áhrif þess að styrkja andstöðuna gegn því sjálfu. Í þeim tilfellum sem þvingunarvald þó virkaði, entust stjórnunaráhrif þess aðeins á meðan aflinu væri beitt (Greenleaf, 1970/2010). Þvingunarvald væri helst notað til niðurrifs (Greenleaf, 2002b) og þótt þvingunarvaldi væri beitt í göfugum tilgangi gæti það leitt af sér ofbeldi og eyðileggingu af hendi þeirra sem yrðu fyrir því, stundum með hörmulegum afleiðingum. Sá sem beitti þvingunarvaldi bæri ábyrgð á þeim slæmu áhrifum sem það kynni að hafa (Greenleaf, 2002).[6] Greenleaf varaði líka mjög við

[5] Orðrétt segir Greenleaf um þvingunarvald á bls. 43: „It is not organic.“

[6] Greenleaf taldi þ.a.l. að stúdentaóeirðir í Bandaríkjunum væru að hluta á ábyrgð háskólanna vegna langvarandi beitingu þeirra á þvingunarvaldi (Greenleaf, 1978).

þeirri tegund valds sem hann nefndi óheiðarlegt vald (*manipulative power*), þ.e. þegar fylgjandinn er látinn halda að hann aðhafist það sem hann hefði kosið sjálfur. Þess í stað mælti Greenleaf fyrir þriðja kostinum, *sannfæringu* eða *sannfæringarvaldi* (*persuasion*, *persuasive power*), sem byggir á gagnkvæmri virðingu sem leiðtogi og fylgjandi bera fyrir sjálfræði hvor annars og ráðvendni. Hvor um sig hvetur hinn til að fallast á skoðun eða ákvörðun með eigin innsæi. Fari leiðtogi þessa leið hvenær sem færi gefst, skapast traust og gagnkvæmni sem verður undirstaða heilbrigðra og klækja-lausra skoðanaskipta og í þessu uppbyggilega tjáningarmynstri felst áhrifamáttur leiðtogans (Greenleaf, 1970/2010; Greenleaf, 1978).

Gagnrýni Greenleafs beindist þó ekki aðeins gegn einstökum tegundum valds, heldur valdi yfirleitt. Greenleaf (2002c) vitnar m.a. í fleyg orð Actons lávarðar: „Vald spillir og alræðisvald gerspillir“. Í *Servant as Leader* segir Greenleaf: „Hluti vandans er að forysta er alltaf að einhverju leyti óheiðarleg“[7] (Greenleaf, 2002a; bls. 55). Greenleaf skrifaði í *Servant as Leader* að ný siðfræðileg grundvallarregla væri að kveða sér hljóðs, en samkvæmt henni ætti ekkert áhrifavald skilið hollustu nokkurs manns nema þá að fylgjendur hefðu af frjálsum vilja og með fullri vitneskju veitt leiðtoganum þetta vald vegna hinna þjónandi eiginleika hans. Þeir sem fylgdu þessari reglu myndu ekki sætta sig við yfirvald ríkjandi stofnana og eftir því sem hún næði frekari útbreiðslu myndu aðeins þær stofnanir þrauka sem lytu þjónandi forystu (Greenleaf, 1970/2010). Þessi spádómur um óhlýðni við stofnanir samfélagsins nema þær uppfylli kröfur um hæfni, auðmýkt og valddreifingu samhljómar við orð Senges (e.d.) um hina lýðræðislegu hugsjón um mannlega reisn og uppruna valds sem birtist í þjónandi forystu og áður var vísað í.

Samanburður við kenningu Binney o.fl. um lifandi forystu (*living leadership*) sýnir glöggt sérstöðu þjónandi forystu að þessu leyti. Lifandi forysta tekst á við þann vanda að leiðtogar þurfa að taka erfiðar ákvarðanir sem koma sér að einhverju leyti illa fyrir fylgjendur. Lausnin er sú að þeir skuli sýna fylgjendum tillitssemi og nærgætni þegar þeir taka þessar erfiðu ákvarðanir (Binney o.fl., 2005). Þjónandi forysta gerir hins vegar athugasemdir við greinarmuninn á fylgjendum og leiðtogum

[7] Orðrétt segir Greenleaf: „Part of our dilemma is that all leadership is, to some extent, manipulative.“ Þessi setning er ekki í útgáfunni frá 2008 (endurútgáfa af upphaflegu útgáfunni frá 1970) sem hér er aðallega stuðst við. Hún er hins vegar í 3. útgáfu ritsins *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, safnriti með ritgerðum Greenleafs sem fyrst var gefið út árið 1977.

og lausnin er að draga úr þeim greinarmun með því að leiðtoginn þjóni fylgjandanum og fylgjandanum sé gert kleift að taka að sér leiðtogahlutverk (sbr. efnisþátt Keith (2008) „breyta pýramídanum“; sjá nánar í kafla 2.1.2 og viðauka 1) – með öðrum orðum tekst hvor um sig á hendur hlutverk hins.

2.1.4 Þjónandi forysta í háskólum í ljósi kenningar Henrys Mintzberg

Mintzberg (1983) greindi fimm mismunandi leiðir til að skipuleggja starfsemi fyrirtækja. Hver leið hentar misvel eftir því hversu fyrirtækið hefur þróast en einnig eftir því um hvers konar starfsemi er að ræða. Hver og ein leið segir til um þá aðferð sem notuð skal til að samhæfa verk innan fyrirtækisins en einnig má líta svo á að um mismunandi stjórnunar- eða samskiptaaðferðir sé að ræða. Engar tvær leiðir hafa sömu samhæfingaraðferð en einnig eru þær misjafnar eftir því hvar þungamiðja skipulagsheildarinnar er (sjá töflu í viðauka 2). Grunnhlutar allra skipulagsheilda eru fimm talsins, þ.e. toppstjórnin (*strategic apex*), millistjórnendur (*middle line*), aðgerðakjarninn (*operating core*), stoðdeildir (*support staff*) og tæknideild (*techno structure*).

Sú skipulagsaðferð sem notuð er í háskólum nefnist „fagskrifræði“ (*professional bureaucracy*). Samhæfingaraðferð fagskrifræðis felst í stöðlun hæfni, þar eð gerðar eru skýrar kröfur til starfsmanna um þjálfun eða menntun. Þjálfun hefst venjulega með langri háskólagöngu en eftir hana tekur gjarnan starfsþjálfun við. Eftir lokapróf, hverju nafni sem það nefnist, er reiknað með að starfsmaður fagskrifræðis viðhaldi þjálfun sinni og fylgist með nýjungum með því að lesa fagtímarit, sækja vísindaþing og sækja sér endurmenntun eða regluleg þjálfunarnámskeið. Í samræmi við hinar skýru hæfniskröfur starfsmannanna njóta þeir mun meira sjálfstæðis gagnvart öðrum hlutum skipulagsheildarinnar en tíðkast þar sem aðrar samhæfingar-aðferðir eru notaðar. Hinum almenna starfsmanni (sérfræðilækni á spítala, háskólakennara) er eftirlátið að meta í hverju tilfelli hvaða starfsaðferðir séu árangursríkastar og hann þarf hvorki að fylgja stöðluðum verkferlum (eins og starfsmaður í verksmiðjuskrifræði) né boðum yfirmanna sinna (eins og starfsmaður í greinaskipulagi eða einföldu skipulagi). Algengt er að starfsmaður í fagskrifræði telji sig ekki bera ábyrgð gagnvart neinum yfirmanni[8], enda eru samskipti hans við

[8] Samkvæmt rannsókn sem Mintzberg (1983) vísar í telur 41% lækna á bandarískum háskólasjúkra-húsum sig ekki bera ábyrgð gagnvart neinum yfirmanni.

yfirmenn og reyndar samstarfsmenn almennt mun minni en tíðkast í annars konar skipulagsheildum (t.d. á skrifstofugólfi, verslun eða verksmiðju). Persónuleg samskipti sérfræðings við skjólstæðinga (sjúklinga, nemendur) eru aftur á móti óvenjumikil. Ef ekki væri fyrir ómetanlega kosti þess að deila þekkingu og aðstöðu, væri reyndar harla lítil ástæða fyrir fagfólk eða sérfræðinga að starfa saman í sömu stofnun. Út frá sjónarmiði stigskipunar er valddreifing samkvæmt þessu mjög mikil í fagskrifræði og meiri en í öðrum skipulagsaðferðum. Hlutverk æðstu yfirmanna í fagskrifræði (forstjórar spítala og sviðsstjórar, rektor háskóla og sviðsforsetar) er þ.a.l. ólíkt hlutverki toppstjórnenda í öðrum fyrirtækjum. Í stað þess að skipa starfsliði fyrir verkum eða segja því til um verklag, hafa stjórnendur í fagskrifræði fyrst og fremst tvenns konar hlutverk: 1) Leysa úr deilum innan stofnunarinnar, sem geta t.a.m. komið upp þegar ekki liggur ljóst fyrir hvaða skipulagseiningu ákveðið tilfelli eða verkefni tilheyrir. Það gerir yfirmaður í fagskrifræði þó ekki með því að kveða upp úrskurð, heldur frekar sem sáttasemjari. 2) Annast samskipti stofnunarinnar út á við, t.d. við ríkisvaldið eða samtök þeirra sem hafa hagsmuni af starfseminni. Þetta á aðallega við toppstjórnendur stofnunarinnar. Felst annars vegar í því að vernda sjálfstæði fagfólksins gagnvart utanaðkomandi þrýstingi en hins vegar í því að falast eftir stuðningi þessara sömu afla, bæði siðferðilegum og fjárhagslegum.

Samkvæmt Mintzberg (1983) er fagskrifræðið eina skipulagsaðferðin sem þjónar mikilsverðustu þörf nútímamannsins, þörfinni fyrir lýðræði. Fagskrifræðið er lýðræðislegt á þann hátt að valdið leitar til starfsmannanna (allavega sérfræðinganna) og þeir njóta víðtæks frjálsræðis. Þannig eru starfsmennirnir lausir við að þurfa að samhæfa verk sín verkum starfsfélaga sinna og allt það álag og togstreitu sem því getur fylgt. Af þessu leiðir að fagfólkið er gjarnan ábyrgara fyrir vikið, fær meira út úr vinnu sinni og er ákafara að sinna verkum sínum og skjólstæðingum. Auk þess leiðir frjálsræðið til þess að starfsfólkið getur aukið hæfni sína án truflunar.

Mintzberg (1983) telur að hver samhæfingaraðferð hafi sína ókosti sem kalli á að ákveðin kerfi eða verkferli séu í stanslausri notkun til þess draga úr áhrifum gallanna. Helsti galli fagskrifræðis felst í því að stöðlun hæfni er í sjálfu sér veik samhæfingaraðferð og er því líklegri til að leiða til árekstra en þær samhæfingar-aðferðir sem steypa fólk og vinnuferli meira og minna í sama mót. Ennfremur leiðir frjálsræði starfsmanna til þess að erfitt getur verið að eiga við vanhæfa eða óvandvirka sérfræðinga sem hafa ekki þarfir skjólstæðinga eða stofnunarinnar að leiðarljósi.

Fagskrifræði er (eins og verksmiðjuskrifræði) ósveigjanleg stofnun, sem skilar vel sínu staðlaða verki en á erfiðara með að taka upp nýja hætti. Að síðustu má nefna að þeir sem standa utan faghópsins, s.s. skjólstæðingar, stjórnendur sem ekki eru úr hópi fagfólksins, og samfélagið og fulltrúar þess hjá ríkisvaldinu, líta gjarnan þannig á öll vandamál fagskrifræðis séu afleiðing frjálsræðisins og hættir því til að þröngva óheppilegum samhæfingaraðferðum upp á stofnunina, sérstaklega beinni umsjón (*direct supervision*), stöðlun verkferla eða stöðlun afurða. Hin flóknu verk sem unnin eru í fagskrifræði verða hins vegar ekki leidd farsællega til lykta nema vera unnin undir stjórn hins sérþjálfaða starfsmanns og tæknihyggja hefur helst þau áhrif að deyfa skyldurækni fagfólks. Ytri umsjón með verki getur dregið úr hvata starfsmanna til að vanda til verka og vera skapandi í starfi og spillir auk þess hinu vandmeðfarna sambandi sérfræðings og skjólstæðings hans, en þau samskipti verða að vera óhindruð samkvæmt Mintzberg (1983).

Greenleaf (1978) lagði á það ríka áherslu að dregið væri úr ofurvaldi toppstjórnandans en auk þess gagnrýndi hann þvingunarvald sem m.a. fælist í því að beita stöðuvaldi (Greenleaf, 1978; Spears, 1998; Spears 2005; Dierendonck, Nuijten og Heeren, 2009; Dierendonck, 2010). Þetta, ásamt útleggingu Keith (2008) á því sem hann nefnir „að breyta pýramídanum“ (sjá kafla 2.1.2), samræmist prýðilega þeirri valddreifingu sem felst í samhæfingar- og samskiptaaðferð fagskrifræðisins. Það að yfirmenn fagskrifræðis segi ekki undirmönnum fyrir verkum og sérstaklega að þeir geri það ekki í ljósi þess að óbreyttur sérfræðingur og næsti yfirmaður hans hafa mjög svipaðan bakgrunn og innrætingu, bendir til þess að yfirmaðurinn líti að einhverju leyti á sig sem jafningja undirmanna sinna. Þetta kemur vel heim og saman við eiginleikann *auðmýkt* sem er einkenni þjónandi leiðtoga (Patterson, 2003; Sipe og Frick, 2009; van Dierendonck o.fl., 2009; van Dierendonck, 2010) og jafnvel „metur fólk“ sem Laub telur meðal einkenna þjónandi leiðtoga (Laub, 2010). Auk þess minnir þessi jafningjabragur á samskiptum undirmanns og yfirmanns fagskrifræðis á þá hlið þjónandi forystu sem felst í gildi einstaklingsins og mannlegri reisn (Senge, e.d.). Fagskrifræðið hefur auk þess þann kost sameiginlegan með þjónandi forystu að byggja á grunnreglu nútímans um lýðræði (Senge, e.d.). Það sem Mintzberg segir helsta hlutverk æðsta yfirmanns fagskrifræðis, umsjón með samskiptum innan hópsins og út á við, kallar á samskiptahæfileika hins þjónandi leiðtoga (Sipe og Frick, 2009, sbr. kafla 2.1.2) og er reyndar mjög svipað því hlutverki sem Greenleaf (2002b) telur

forystumann stjórnendahóps eiga að sinna, þ.e. að samhæfa störf hópsins og annast samskipti hans við út á við. Aukin ábyrgð gagnvart skjólstæðingum eða skuldbinging við þá kemur heim og saman við efnisþáttinn „ráðsmennska“ (Spears, 1998; 2005; van Dierendonck, 2010), sbr. kafla 2.1.2 og 2.2.2. Það fyrirkomulag að starfsmenn séu sjálfstæðir í verkum sínum, reiði sig á eigin þekkingu, séu ábyrgari og hæfari en starfsmenn annars konar stofnana, virðist líka eiga skýran samhljóm með efnisþáttum þjónandi forystu, sbr. Laub og einkennið „deila forystu“ (Laub, 2010), „styrking“ (Patterson, 2003; van Dierendonck o.fl., 2009), „styrkja og þróa fólk“ (van Dierendonck, 2010), „deila ábyrgð“ og „þróa ábyrgð“ (innan stoðarinnar „hefur siðferðilega traust umboð til forystu“) (Sipe og Frick, 2009) og „þjálfun, ekki stjórnun“, „leysa úr læðingi kraft og greind annarra“ og „þroska samstarfsfólk sitt“ (Keith, 2008), sbr. kafla 2.1.2.

Í ljósi þess að fagskrifræði er sú samhæfingaraðferð sem tíðkast í háskólum og þess að mikinn samhljóm er að finna milli einkenna fagskrifræðis og einkenna þjónandi forystu/leiðtoga má geta sér þess til að líklegt sé að þjónandi forysta sé viðhöfð í háskólum. Sé hún ekki viðhöfð í háskóla er aftur á móti líklegt (miðað við ofangreindan samanburð) að þeim háskóla sé ekki raunverulega stjórnað í samræmi við fagskrifræði, heldur sé beitt samræmingaraðferðum (beinni umsjón, stöðlun verkferla o.s.frv.) sem henta háskólum illa samkvæmt kenningu Mintzbergs.

Aftur á móti verður að horfa til þess að fagskrifræði kallar samkvæmt kenningu Mintzbergs ekki sérstaklega á *beint framlag leiðtogans* til eflingar starfsmanna, enda gert ráð fyrir að starfsmenn séu mjög hæfir þegar þeir mæta til starfa og beri sjálfir að mestu leyti ábyrgð á að viðhalda hæfni sinni. Þó ber að hafa í huga að þótt starfsmaður sé og eigi að vera sjálfstæður í þeim verkum sem beinlínis lúta að fagi hans, er líklegt að ýmislegt annað tengt vinnustaðnum geti verið á höndum yfirmanns sem þá hefur tækifæri til að láta starfsmanni eftir ákvarðanir um slík atriði (t.d. samskipti, tilhögun funda, starfsaðstöðu o.s.frv.). Hér er rétt að benda á að samkvæmt rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) voru samskipti á vinnustað rædd í 76% starfsmannaviðtala, sem „næsti yfirmaður“ á að taka reglulega við starfsmann, líðan starfsmanns var rædd í 66% tilvika og vinnuaðstaða í 60% tilfella. Seinni tvö atriðin bar oftar á góma í starfsmannasamtölum við akademíska starfsmenn en stjórnsýslustarfsmenn. Á sömu nótum má ræða þann hátt þjónandi leiðtoga að marka starfsmönnum ábyrgðarsvið, sbr. það atriði að kalla starfsmenn til ábyrgðar vegna

verka þeirra (van Dierendonck, 2010) og skapa stofnanabrag sem einkennist af ábyrgð (Sipe og Frick, 2009), enda er reiknað með að starfsmenn fagskrifræðis búi yfir ákveðinni innrætingu úr undirbúningi sínum fyrir starfið. Að vissu leyti má því segja að, jafnvel þótt hættir hins þjónandi leiðtoga eigi að mörgu leyti mjög vel við í fagskrifsræði, geti verið *minni þörf* á ákveðnum eiginleikum þjónandi leiðtoga á slíkum vinnustað, allavega hvað varðar hið faglega starf aðgerðakjarnans.

Í samhengi við það sem að ofan er sagt um að líklegt eða ákjósanlegt sé að þjónandi forysta sé við lýði í háskólum í ljósi líkinda milli þjónandi forystu og fagskrifræðis er rétt að nefna rannsókn de Sousa og van Dierendonck (2010). Tilgangur rannsóknarinnar var að setja fram kenningarramma sem byggðist á hugtakinu „tilgangur“ og gæti aukið skilning á innri hvöt „þekkingarstarfsmanna“, þ.e. þeirra sem vinna fyrst og fremst með þekkingu. Auk þess að skilgreina hugtök fólst rannsóknin í því að kanna hugtakið „tilgangur í starfi“ í samhengi við hugsmíðarnar „afstaða til starfs“ og „sjálfsmynd“. Á þeim grunni var mótaður hnattrænn kenningarrammi um tilgang. Þá var kenningin um þjónandi forystu skilgreind í smáatriðum í ljósi hins hnattræna kenningarramma um tilgang með tilliti til þekkingarstarfsmanna og margslunginnar og sveigjanlegrar hegðunar sem nauðsynleg er í farsælum þekkingarmiðuðum skipulagsheildum. Niðurstöður sýndu að innri hvöt þekkingarstarfsmanna megi auðveldlega skoða út frá tilgangi, séu hugsmíðarnar „afstaða til starfs“ og „sjálfsmynd“ teknar með í reikninginn. Hnattræni kenningarramminn um tilgang byggist á þremur aðaleiginleikum: 1) Starf sem köllun (ekki „starf sem vinna“ eða „starf sem frami“), 2) þörf fyrir öflug félagsaðildartengsl (*membership association*) við jafningja og 3) þörf fyrir sjálfstæði. Ennfremur þótti sýnt að þjónandi forysta félli vel að þessum eiginleikum, sbr. áherslu hennar á að 1) þjóna öðrum og huga að heildinni, 2) byggja upp félagstilfinningu og 3) deila ákvarðanavaldi. Talið var að tilfinningu fyrir tilgangi (*sense of meaning and purpose*) gæti leitt af þjónandi forystu, sem þannig virkjaði innri hvöt þekkingarstarfsmanna. Auk þess væri margslungin og sveigjanleg hegðun hliðarverkun af þjónandi forystu sem aftur leiddi til betri frammistöðu. Niðurstöðurnar benda með öðrum orðum til þess að þjónandi forysta sé ákjósanlegur samskiptamáti fyrir þekkingarstarfsmenn en samkvæmt skilgreiningu falla háskólamenn í þann flokk.

2.2 Rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju

2.2.1 Inngangur

Þrátt fyrir að aldur þjónandi forystu megi mæla í árþúsundum var fyrirbærið að mestu órannsakað fram til síðustu aldamóta. Fram að því hafði umfjöllun um þjónandi forystu verið á huglægum nótum eða hreinlega byggð á tilfinningu (Drury, 2004). Reyndar er Frick (1998) þeirrar skoðunar að þjónandi forystu eigi alls ekki að rannsaka eða mæla á hlutlægan hátt. Síðasta áratug eða svo hefur þó verið gerð mikil bragarbót með þróun mælitækja og empirískum rannsóknum byggðum á þeim. Í þessum kafla verður gerð grein fyrir helstu empirísku rannsóknum.

2.2.2 Fræðilegar forsendur mælitækisins *Servant Leadership Survey*

Van Dierendonck og Nuijten (2011) fjalla í grein sinni um þróun mælitækisins *Servant Leadership Survey* (SLS). Höfundar gagnrýna fyrri mælitæki m.a. fyrir að einblína á samskiptahætti en hunsa að mestu leiðtogaþáttinn. Þjónandi forysta snýst líka um að veita leiðsögn og þjónandi leiðtogi veit hvert stofnunin og þeir sem tilheyra henni skuli stefna. Hann þarf því að vera „hugrakkur ráðsmaður sem kallar fólk til ábyrgðar eins og því er hollt“ (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Í mælitæki van Dierendonck og Nuijten gera þættirnir *ráðsmennska, ábyrgð* og *hugrekki* grein fyrir þessari hlið þjónandi forystu. Markmiðið með hönnun mælitækisins *Servant Leadership Survey* var að það 1) næði utan um kjarnaatriði þjónandi forystu, 2) væri auðvelt í notkun og 3) réttmætt og áreiðanlegt. Áhersla rannsakenda var á gegnsæja leiðtogahegðun sem gæti haft áhrif á vellíðan og frammistöðu fylgjenda. Að lokinni greiningu fræðirita um þjónandi forystu voru helstu einkenni þjónandi forystu ákvörðuð og undirbúningslíkan þjónandi forystu útbúið. Þá voru tekin viðtöl við stjórnendur sem evrópska Greenleaf-stofnunin um þjónandi forystu taldi lýsandi fyrir þjónandi forystu. Á grunni viðtalanna og líkansins voru átta þættir ákvarðaðir sem einkenni þjónandi forystu. Á samanburði við sex atriða lista van Dierendonck (2010) má sjá að átta atriða listinn er mjög sambærilegur við sex atriða listann (sjá kafla 2.1.2, yfirlit yfir einkenni þjónandi leiðtoga skv. van Dierendonck (2010) í viðauka 1 og yfirlit yfir samanburð van Dierendonck (2010) og van Dierendonck og Nuijten (2011) í viðauka 4). Hugtökum er lýst með sama orðalagi og van Dierendonck (2010) notar. Einnig er vísað í sömu heimildir fyrir útskýringum.

Hugtök mælitækisins SLS, „hugrekki“ (*courage*) og „ábyrgð“ (*accountability*), og tengsl þeirra við að „veita leiðsögn“ (*provide direction*) í sex atriða lista van Dierendoncks (2010) voru skýrð hér að framan. *Hugrekki* felst í að reyna nýja nálgun við gömul vandamál og að þora að taka áhættur. Hugrekki er nauðsynlegt fyrir sköpunarkraft og nýbreytni og tengist frumkvæðishugsun. Nýjungagirnin hvílir þó örugg á gildum og sannfæringu sem móta ákvarðanir og gjörðir. Hugrekki felst í viljanum til að berjast fyrir skoðunum sínum og afstöðu þrátt fyrir hugsanlega gagnrýni og mótlæti. Þjónandi leiðtogar eru frumkvöðlar sem þora að taka óvenjulegar ákvarðanir ef þær samræmast gildum þeirra, þrátt fyrir hugsanlega gagnrýni og mótlæti. *Ábyrgð* felst í að kalla fólk til ábyrgðar fyrir þau verk sem það hefur stjórn á. Í þessum skilningi tryggir ábyrgð að fólk viti til hvers er ætlast af þeim. Með slíkri ábyrgð sýnir leiðtoginn glöggt þá trú sem hann hefur á fylgjendum sínum. Hún mótar þau mörk sem einstaklingurinn má athafna sig innan til að ná markmiðum sínum. Ábyrgðin er liður í að uppfylla þörfina fyrir getu og sjálfstæði og eykur þar með sjálfsvirðingu.

Viðbótarhugtakið „forgangsröðun í þágu annarra“ (*standing back*) hefur tvær hliðar. Annars vegar gerir það grein fyrir því hvernig leiðtogi setur hag annarra í forgang og veitir öðrum nauðsynlegan stuðning. Hins vegar er það sá þáttur auðmýktar, eins og van Dierendonck (2010) fjallar um hana, sem felst í því að draga sig í hlé þegar verk hefur verið leyst farsællega af hendi.

Í *Servant Leadership Survey* er ekki beinlínis gerð grein fyrir sannfæringu (*persuasion*) eða sannfæringarvaldi (*persuasive power*), sem Greenleaf taldi ekki aðeins mikilvægt fyrir leiðtoga almennt (Greenleaf, 1970/2010), heldur taldi hann það annað tveggja lykilatriða í því að bæta frammistöðu háskóla (Greenleaf, 1978).

2.2.3 Áhrif þjónandi forystu á starfsánægju og líðan í starfi

Bandaríska viðskiptatímaritið *Fortune* birtir árlega listann *Fortune 100 best companies to work for*. Á þeim lista koma aðeins til greina fyrirtæki sem eru að minnsta kosti 7 ára gömul og eru með að minnsta kosti eitt þúsund bandaríska starfsmenn (Keith, 2008). Við gerð listans er byggt á mati á stefnu og brag fyrirtækisins auk álits starfsmannanna sjálfra. Sipe og Frick (2009) tóku saman lista yfir þau ellefu fyrirtæki sem oftast eru talin njóta þjónandi forystu til samanburðar við jafnmörg „Good to great“-fyrirtæki Jim Collins, þ.e. þau fyrirtæki sem Collins taldi

hafa þróast frá því að vera „góð“ (*good*) í að vera „frábær“ (*great*). Listi Collins byggði á fjárhagslegri frammistöðu og var miðað við árangur umfram markaðsmeðaltal á löngu samfelldu tímabili. Af þjónandi-forystu-fyrirtækjunum ellefu voru fimm á fyrrgreindum lista, þar af tvö á sk. frægðarlista fyrir að hafa verið þar sleitulaust frá upphafi (gerviefnaframleiðandinn W. L. Gore and Associates og framleiðslufyrirtækið TDIndustries). Ekkert hinna frábæru fyrirtækja Jim Collins var hins vegar á nefndum lista yfir þau fyrirtæki sem best er að vinna hjá (Sipe og Frick, 2009). Meðal fyrirtækja sem þekkt eru fyrir þjónandi forystu og eru á *Fortune 100* lista ársins 2011 eru hugbúnaðarframleiðandinn SAS Institute (1. sæti), vefverslunin Zappos.com (6. sæti), útivistar- og íþróttafataverslunarkeðjan Recreational Equipment (REI) (9. sæti), verslunarkeðjurnar Wegman Food Markets (3. sæti), Nugget Market (8. sæti) og Container Store (21. sæti) og hótelkeðjan Marriot International (71. sæti) (CnnMoney, e.d.; Modern Servant Leader, e.d.).

Undanfarinn áratug hafa verið gerðar nokkrar rannsóknir sem mæla tengsl milli þjónandi forystu og starfsánægju. Thompson (2002) fann marktækt jákvætt samband milli þjónandi forystu og starfsánægju í rannsókn á kirkjutengdum háskóla. Rannsókn Stramba (2003) var með afar smáu hentugleikaúrtaki starfsmanna stórrar kennslustofnunar (N = 25) en niðurstöður hennar sýndu einnig marktækt samband milli þjónandi forystu og starfsánægju. Ennfremur bentu niðurstöður til þess að yfirstjórn mæti vægi þjónandi forystu lægra en kennaralið og almennir stjórnendur og skýrir Stramba þennan mun með því að kennaralið og almennir stjórnendur hljóti starfsánægju af því að bera persónulega ábyrgð eða af því að tilheyra afmörkuðu samfélagi (*microcosmic communities*). Drury (2004) mældi þjónandi forystu og starfsánægju meðal allra starfsmanna háskóla (N = 225) og greindi mikla jákvæða fylgni milli þjónandi forystu og starfsánægju. Í rannsókn sem miðaði að því að kanna tengsl þjónandi forystu við skilvirkni hópa (*effectiveness of teams*) meðal starfsmanna í Bandaríkjadeild alþjóðlegrar ábatafrjálsrar stofnunar komst Irving (2005) að þeirri niðurstöðu að tölfræðilega marktækt og jákvætt samband væri milli starfsánægju og allra fimm breyta OLA-mælitækisins (kærleiks, eflingar, sýnar, auðmýktar og trausts) þegar sambandið væri skoðað í samhengi við skilvirkni hópa. Niðurstaða Ehrhart (2004) úr rannsókn meðal 249 starfsmanna matvöruverslunarkeðju í austurhluta Bandaríkjanna var hins vegar sú að þjónandi forysta skýrði ekki dreifni starfsánægju. Van Tassel (2006) mældi samband þjónandi forystu og starfsánægju í bandarískum

háskóla sem naut forystu rektors sem var yfirlýstur þjónandi leiðtogi. Sýndi fylgnistuðull að 31,33% af hreyfingum í starsfánægjumælingu réðist af hreyfingum á mælitæki þjónandi forystu (OLA) og væri því um að ræða miðlungs jákvætt línulegt samband milli þjónandi forystu og starfsánægju. Var það minna en rannsakandi átti von á og þótti honum sérstaklega athyglisvert að meðal þátttakenda í rannsókninni fyrirfundust þeir sem töldu einræði ríkja í stofnuninni (*autocratic organization*), þ.e. mátu stofnunina nærri neðri enda skalans, en mældust engu að síður með mjög háa starfsánægju. West og Bocârnea (2008) könnuðu hvort munur væri á menningarheimum m.a. þegar kæmi að áhrifum þjónandi forystu á starfsánægju og stofnunartryggð. Þeir mældu þrjá þætti þjónandi forystu (þjónustu, auðmýkt og framtíðarsýn), starfsánægju og stofnunartryggð meðal starfsmanna tveggja háskóla. Var annar í Bandaríkjunum (N = 43) en hinn á Filippseyjum (N = 37). Samanlagt fengu skólarnir allhátt skor úr öllum þáttum (þjónandi forysta frá 5,62 til 6,23 á skalanum 1-7; starfsánægja 6,00; stofnanatryggð 5,18). Filippseyski skólinn mældist með marktækt hærri framtíðarsýn en sá bandaríski. Hvorki var marktækur munur á auðmýkt né þjónustu sem rannsakendur skýrðu með því hversu mikil viðskipta- og söguleg tengsl væru milli landanna tveggja. Aðhvarfsgreining leiddi í ljós að í filippseyska skólanum var jákvæð marktæk fylgni milli þjónandi forystu annars vegar (þ.e. þjónustuþáttarins) og stofnunartryggðar og starfsánægju hins vegar. Engin marktæk fylgni fannst milli frum- og fylgibreytna í bandaríska háskólanum.

Í öllum rannsóknum sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu hérlendis var mælt samband við starfsánægju. Alda Margrét Hauksdóttir (2009) rannsakaði íslenskra lífeindafræðinga og reyndist marktækt samband á milli starfsánægju og eins þáttar (eflingar/styrkingar). Erla Björk Sverrisdóttir (2010) lagði könnun fyrir starfsmenn hjúkrunarsviða sjúkrahúsa á Suðvesturlandi og reyndist starfsánægja mjög há, þ.e. 95,7% svarenda sögðust ánægð í starfi. Marktæk fylgni fannst milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema eins (*Forgangsraða í þágu annarra*) en mest milli starfsánægju og eflingar (styrkingar). Marktæk jákvæð fylgni fannst milli heildar þjónandi forystu og starfsánægju. Ályktaði rannsakandi að auka mætti starfsánægju á heilbrigðisstofnunum og bæta árangur í starfi með því að styrkja þjónandi forystu. Í rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) sem náði til allra grunnskóla á Norðurlandi eystra mældist einnig mjög hátt starfsánægjuhlutfall (95%). Fram kom sterk, marktæk fylgni milli þjónandi forystu stjórnenda (skólastjóra) og starfsánægju

starfsfólks. Allir þættir þjónandi forystu sýndu marktæka fylgni við starfsánægju nema *Hugrekki*.

Af þessu má sjá að finna má mörg dæmi um þjónandi-forystu-fyrirtæki sem eru meðal þeirra fyrirtækja sem starfsmönnum líkar best að vinna hjá. Rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæða fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu, skýrast hjá Stramba (2003), Drury (2004), Irving (2005), Erlu Björk Sverrisdóttur og Þóru Hjörleifsdóttur (2011). Aðrar rannsóknir hafa þó sýnt takmörkuð jákvæð tengsl (van Tassel, 2006; West og Bocârnea, 2008; Alda Margrét Hauksdóttir, 2009) eða jafnvel engin (Ehrhart, 2004). Sjá yfirlit yfir þessar rannsóknir í viðauka 3. Sé litið sérstaklega til háskóla sýna rannsóknir á heildina litið greinileg tengsl milli starfsánægju og þjónandi forystu í háskólum. Tengsl eru marktæk eða mikil hjá Thompson (2002), Stramba (2003) og Drury (2004), miðlungssamband hjá van Tassel (2007) og marktæk fylgni í einum þætti af þremur í öðrum tveggja skóla hjá West og Bocârnea (2008).

2.2.4 Vægi þjónandi forystu í háskólum

Vægi þjónandi forystu hefur verið kannað í bandarískum háskólum með bæði megindlegum og eigindlegum aðferðum. Winston (2004) kannaði afstöðu starfsmanna í *Heritage Bible College* í þeim tilgangi að meta hvort rektor háskólans væri þjónandi leiðtogi. *Heritage Bible College* útskrifar nemendur með prófgráður á grunnstigi háskólanáms eingöngu í guðfræði (prestanám). Rannsakandi byggði á þrenns konar gagnasöfnun: Í fyrsta lagi fylgdist hann með kennurum, nemendum og rektornum sjálfum í þau tvö ár sem rektorinn var í embætti og beitti þá meðal annars þátttöku-athugun. Í öðru lagi tók hann skipulögð viðtöl við þrettán starfsmenn (þrjá úr yfirstjórn, þrjá úr kennaraliði og sjö almenna starfsmenn). Spurningar beindust að fimm breytum; 1) trausti, 2) styrkingu, 3) sýn/samkvæmni, 4) altrúisma, 5) hollustu (*commitment*). Í þriðja lagi lagði rannsakandi mælitækið *Servant Shepherd Leadership Indicator* fyrir rektorinn og fjóra af næstu undirmönnum hans. Gögn bentu eindregið til þess að rektorinn væri þjónandi leiðtogi og að starfsandi og frammistaða stofnunarinnar hefðu batnað í embættistíð hans. Niðurstöður staðfestu að þau atriði sem könnuð voru með viðtölunum væru til staðar í svörum þátttakenda.

Boroski (2009) tók eigindleg viðtöl við tuttugu starfandi háskólarektora m.a. í þeim tilgangi að komast að því hvaða sess þjónandi forysta hefur í stjórnun

samfélagsháskóla[9] og hvernig rektorar samfélagsháskóla hafa áhrif á hagsmunaaðila innan skólans. Þátttakendur voru valdir þannig að leitað var til rektora sem tilheyrðu samtökum bandarískra samfélagsháskóla (*American Association of Community Colleges*) og þeir beðnir um að vísa á þjónandi leiðtoga úr sínum röðum, einn eða fleiri, jafnvel sjálfa sig. Þá var leitað til þeirra sem bent var á og þeir fyrstu tuttugu sem samþykktu þátttöku mynduðu úrtakið. Beitt var eigindlegum viðtölum með opnum spurningum sem beindust að sjónarmiðum, lífsskoðunum og afstöðu þátttakenda og að því hvort þátttakendur teldu þessi atriði grundvöll eða hvata að nálgun þeirra að forystu. Niðurstöður sýndu að öll atriðin á lista Spears (1998; 2005) voru til staðar hjá þátttakendum rannsóknarinnar. Þátttakendur nefndu orðið „nemendur" oftar en nokkuð annað og þóttu þeir sýna ríkan skilning á markmiði stofnunarinnar og áherslu hennar á nemendur. Þátttakendur sögðust leggja mikla áherslu á mikilvægi þess að leggja rækt við samskipti og þeim fannst mikilvægt að aðrir teldu þá bera hag þeirra fyrir brjósti. Taldi rannsakandi að niðurstöður styddu lista Spears yfir einkenni þjónandi leiðtoga og bentu til þess að þátttakendur í rannsókninni væru þjónandi leiðtogar. Sá galli var á framkvæmd að viðtölin voru öll tekin um síma til að komast hjá ferðalögum sem hefðu ella orðið þvers og kruss um Bandaríkin, en sú samskiptaleið er í andstöðu við aðferðafræði eigindlegra viðtala og gæti haft áhrif á hvernig þátttakendur svara. Auk þess vissu þátttakendur að verið væri að rannsaka þjónandi forystu í samfélagsháskólum.

Thompson (2002) lagði OLA-prófið fyrir starfsmenn kirkjutengds háskóla (*church-related college*) (N = 116) og sýndu niðurstöður að háskólinn væri ekki þjónandi stofnun skv. mælitækinu. Thompson greindi niðurstöður eftir stjórnstigum (yfirstjórn, aðrir stjórnendur, kennaralið og aðrir starfsmenn) og komst að því að enginn tölfræðilega marktækur munur var á mati þessara hópa á vægi þjónandi forystu í háskólanum. Thompson greindi niðurstöður einnig eftir láréttum skipulagseiningum sem voru tvær, þ.e. nemendaþjónusta (*student services*) og skrifstofa akademískrar

[9] Samfélagsháskólar (*community colleges*) bjóða yfirleitt tveggja ára námsvist sem svarar til fyrstu tveggja ára grunnnáms í háskóla. Kennarar eru með sambærilegan bakgrunn og kennarar hefðbundinna háskóla. Nemendur útskrifast með svokallaða *associate's degree* eða einhvers konar diplómu. Nám við samfélagsháskóla veitir yfirleitt aðgang að þriðja ári af fjórum á grunnstigi bandarískra háskóla. Hvatinn að tilurð og þróun samfélagsháskóla er viljinn til að styrkja nærsamfélagið á hverjum stað og að gera æðri menntun aðgengilega sem flestum (Britannica Academic Edition, e.d.).

starfsemi (*academic affairs*), og fann tölfræðilega marktækan mun milli þeirra. Þegar starfseiningar voru greindar áfram í smærri einingar kom í ljós að mestur munur var á tæknideild nemendaþjónustu sem skoraði hæst (mat vægi þjónandi forystu hátt) og stjórn akademískrar starfsemi og kennaraliði sem skoruðu lægst (mat vægi þjónandi forystu við háskólann lágt). Var munurinn á milli þessara hæstu og lægstu starfsstöðva mjög mikill.

Stramba (2003) rannsakaði vægi þjónandi forystu í stórum samfélagsháskóla í því augnamiði að kanna mun á mati starfsmanna eftir lóðréttri staðsetningu þeirra í stigskipaninni. Starfsmenn voru greindir í þrjá hópa; kennaralið, almenna stjórnendur og yfirstjórn, og reyndist kennaralið og stjórnendur meta vægi þjónandi forystu hærra en yfirstjórn. Stramba leggur fram þá skýringu að yfirstjórnin hafi réttari mynd af því að hve miklu leyti einkenni þjónandi forystu eru til staðar í stofnuninni. Úrtak var mjög smátt (N = 25) og fjöldi svarenda 22 (88%) og ber að taka niðurstöðum með þeim fyrirvara.

Drury (2004) lagði OLA-mælitækið fyrir alla starfsmenn háskóla (*nontraditional college*) í einu miðvesturríkja Bandaríkjanna (N = 225), jafnt akademískra sem annarra, í þeim tilgangi að meta mun á svörum eftir flokkum starfsmanna. Starfsmenn voru greindir í fjóra flokka; 1) yfirstjórn, 2) aðra stjórnendur, 3) kennara í fullu starfi og með formlega kennslustöðu og 4) aðra starfsmenn (þar með talið stoðþjónustustarfsfólk og starfsmenn á tímakaupi). Könnuninni svöruðu 170 manns (svarhlutfall 75,5%). Niðurstöður sýndu að allir hópar mátu vægi þjónandi forystu hátt, en kennarar í föstum stöðum mátu vægi þjónandi forystu mun hærra en annað starfsfólk. Aðrir starfsmenn (síðastnefndi hópurinn) mældist lægstur. Marktækur munur á hópunum þótti benda til þess að þessir hópar líti stofnunina ekki sömu augum. Drury lagði fram þá skýringu á lágu mati tímakaups- og stoð-þjónustustarfsmanna að þeir væru í minnstri nálægð við markmið stofnunarinnar (nemendur), þar eð nemendur væru dreifðir um þrjú ríki og í námi gegnum internetið. Þessir starfsmenn væru því í mesta lagi í samskiptum við nemendur gegnum tölvupóst og síma en sæju þá ekki nema þegar þeir aðstoðuðu við athafnir í upphafi anna. Einnig þótti hugsanlegt að þekking þessara starfsmanna á tækniatriðum eða skrifstofumálum væri ekki metin á við þá þekkingu sem kennaralið byggi yfir. Ennfremur þótti sú skýring koma til greina að þessum starfsmönnum fyndist þeir ekki fá að taka þátt í mikilvægum ákvörðunum til jafns við hina hópana þrjá. Líklega sæju þeir áhersluna á

akademísk afrek í daglegu starfi í slíkri stofnun. Ályktun Drury var að leiðtogar þyrftu að beita þjónandi forystu gagnvart *öllum* starfsmönnum. Drury skýrir hátt mat kennaraliðs á vægi þjónandi forystu þannig að kennaralið tekur þátt í stjórn skólans, er með í ákvörðunum um þróun hans og vöxt, fær meira fjármagn til starfsþróunar en annað starfsfólk og finnst framlag þess frekar metið í akademískri stofnun þar sem mikið er lagt upp úr háum bóklegum námsgráðum. Drury ályktaði að lykilþættir í þjónandi-forystu-stofnun væru að starfsmönnum fyndist verk sín metin, að þeim fyndist þeir hafa þróast í starfi og að þeim fyndist þeir eiga hlut í stjórnun. Drury bendir líka á að staðalfrávik í mati á vægi þjónandi forystu er mest meðal kennaraliðs, sem sýnir að kennaraliðið er sá hópur þar sem mestur er skoðanamunurinn. Með öðrum orðum er þar að finna sterkustu skoðanirnar og skýrir Drury það með því að þetta er hópurinn sem leggur mestan metnað í sjálfstæða hugsun. Kennararnir virtust velta meira fyrir sér hegðun stjórnenda/yfirmanna eða hafa meiri skoðanir á henni en aðrir starfsmenn háskólans.

Van Tassel (2007) lagði OLA-mælitækið fyrir starfsmenn einkarekins háskóla sem kennir hugvísindi og er rekinn af fransiskusarreglunni. Hvatinn að rannsókninni var sá að köllunin til að þjóna er mikilvægur þáttur í hugmyndum fransiskusarmunka um forystu. Auk þess lýsti rektor skólans til 18 mánaða sjálfum sér sem þjónandi leiðtoga og vildi rannsakandi því kanna hvort aðferðir hans hefðu smitast út í stofnunina. Úrtakið var allt starfsfólk skólans, bæði starfsfólk í fullu starfi og hlutastarfi (N = 458). Starfsmenn voru flokkaðir í þrjá hópa; 1) kennaralið (*faculty*) (86), 2) yfirstjórn (161)[10] og 3) aðra starfsmenn (*operational staff*) (211). Ýmsir bagalegir vankantar voru á framkvæmd en meðal annars var skilgreiningu Greenleafs á þjónandi forystu að finna á upphafssíðu könnunarinnar og kom hugtakið þjónandi forysta ennfremur fram í titli könnunarinnar. Könnuninni svöruðu 178 (38,9%) en nothæf svör voru 166 talsins (36,2%) og dró höfundur alhæfingargildi niðurstaðna í efa. Samkvæmt niðurstöðum var þjónandi forysta alls ekki útbreidd í stofnuninni, heldur mældist hún „föðurleg á neikvæðan hátt“ (*negatively paternalistic*) sem er

[10] Þessi hópur er ávallt kallaður „administrative“ eða „administrative staff“ í rannsókninni en á einum stað „administrative / professional staff“. Þar sem hópurinn er nánast tvöfalt stærri en kennaralið, hlýtur að vera átt við fleiri starfsmenn en eiginlega yfirstjórn, hugsanlega ýmsa skrifstofustarfsmenn og stoðþjónustu sem tengist yfirstjórn með einum eða öðrum hætti. Einnig er hugsanlegt að akademískir yfirmenn séu flokkaðir með yfirstjórn en ekki með kennaraliði.

fjórði flokkur af sex á skala OLA-mælitækisins. Samanburður á hópum sýndi að marktækur munur var á einkennum þjónandi forystu eftir starfshópum. Þannig mat yfirstjórn vægi þjónandi forystu meira en kennaralið, en mat annarra starfsmanna var tilfinnanlega mikið lægra. Munur á láréttu skipulagi reyndist einnig marktækur en starfsmenn sem heyrðu undir akademíska starfsemi (*academic affairs*) voru meðal þeirra sem mátu vægi þjónandi forystu lægst.

West og Bocârnea (2008) lögðu spurningalistann *Servant Leadership Dimensions* fyrir alla starfsmenn tveggja háskóla; Regent University í Virginia Beach í Virginíu (N = 43) og West Negros College í borginni Bacolod í Kanlurang Negros-héraði á Filippseyjum (N = 37). Báðir eru kristilegir háskólar. Ætlunin var að kanna hvort munur væri á þremur þáttum þjónandi forystu, þ.e. þjónustu, auðmýkt og framtíðarsýn. Ennfremur var ætlunin að kanna hvort munur væri á starfsánægju milli landanna og hvort munur væri milli landanna á sambandinu milli þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Hver þátttakandi var beðinn um að velja leiðtoga innan þess háskóla sem hann vann hjá og svara að því búnu spurningalistanum með þann leiðtoga í huga. Starfsánægja var mæld með mælitækinu *Overall Job Satisfaction.* Heildarsvarhlutfall var 100%. Sameiginlegar tölur háskólanna tveggja voru allháar (á skalanum 1-7): þjónusta 6,23; auðmýkt 5,83; framtíðarsýn 5,62; starfsánægja 6,00; stofnunartryggð 5,18. Samanburður milli háskólanna sýndi að svarendur í Regent mátu vægi auðmýktar örlítið meira. Vægi þjónustu og auðmýktar mældist svipað. Hins vegar mátu starfsmenn West Negros á Filippseyjum vægi framtíðarsýnar marktækt hærri en starfsmenn Regent. Munur á starfsánægju reyndist ekki marktækur milli skólanna tveggja. Aðhvarfsgreining leiddi í ljós að í Regent var ekki að finna marktækt samband milli þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Í West Negros fannst hins vegar marktækt samband milli starfsánægju og eins þáttar þjónandi forystu (þjónustu), sem gefur til kynna jákvæða marktæka hlutafylgni milli þjónandi forystu starfsánægju í filippseyska skólanum.

Hannigan (2008) lagði OLA-mælitækið fyrir starfsmenn fimm samfélagsháskóla í Kaliforníu (N = 3.418). Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna hvort þjónandi forystu væri að finna í þeim og hvort samband væri milli þjónandi forystu og frammistöðu skólanna. Bakgrunnur rannsóknarinnar voru vísbendingar um að skipulagsbreytingar á samfélagsháskólum í Kaliforníu, sem höfðu þann tilgang að tryggja þátttöku starfsfólks og nemenda í stýringu (*governance*) skólanna, hefðu ekki

náð tilgangi sínum. Byggði rannsakandi á því að samvinna væri lykilatriði í þjónandi forystu og þannig gæti mæling á þjónandi forystu sagt til um hvort aðgerðirnar hefðu heppnast. Frammistaða var mæld eftir fjölda útskrifaðra nemenda, fjölda nemenda miðað við starfsmenn, brottfalli úr námskeiðum, fjölda lokinna eininga sem nýta má sem einingar í hefðbundnum háskólum og hlutfalli námskeiða sem gefa einingar eða veita grunnkunnáttu (*basic skills*). Aðeins 234 svöruðu (6,8%), en rannsakandi notaði aðeins svör þeirra 180 þátttakenda sem svöruðu öllum spurningunum (5,3%). Svarhlutfall var því of lágt til að niðurstöðurnar væru tölfræðilega marktækar. Þær gáfu þó til kynna að þjónandi forysta væri ekki til staðar í skólunum fimm sem benti til þess að skipulagsbreytingarnar hefðu ekki haft þau áhrif sem ætlast var til. Þátttaka nemenda og starfsmanna í stýringu hefði þannig ekki orðið að veruleika. Þá sýndu niðurstöður sterkt neikvætt samband milli þjónandi forystu og frammistöðu, sem er áhugavert en verður að taka með miklum fyrirvara vegna svarhlutfallsins.

Einu rannsóknirnar sem sýna mikið vægi þjónandi forystu í háskólum eru rannsókn Drury og samanburðarrannsókn West og Bocârnea (2008) á litlu háskólunum tveimur. Háskólinn í rannsókn Thompson (2002) reyndist ekki njóta þjónandi forystu og heldur ekki háskólarnir í rannsóknum van Tassel (2007) og Hannigan (2008). Niðurstöður rannsókna sem greina milli hópa starfsmanna eru á ýmsa vegu og erfitt að greina skýrar línur í þeim. Vandinn felst meðal annars í því að hvergi kemur skýrt fram hvort akademískir stjórnendur (sviðs- og deildarforsetar) séu flokkaðir með stjórnendum (*adminstrators/administrative, top leadership, senior leadership*) eða kennaraliði (*faculty*). Þó má með þessum fyrirvörum segja að kennaralið raðist hátt þar sem það mat vægi þjónandi forystu hærra en aðrir í rannsókn Stramba (2003) og Drury (2004) og var munurinn mjög mikill hjá þeirri síðarnefndu. Kennaralið stóð aðeins yfirstjórn að baki hjá van Tassel (2007) ef frá er talinn fámennur hópur „annarra starfsmanna“ í hlutastarfi (tíu þátttakendur). Hugsanlega má rekja þetta til þess að skv. kenningum Henrys Mintzberg (sjá kafla 2.1.4) nýtur starfskjarni svokallaðs fagskrifræðis meira athafnafrelsis í störfum sínum en starfskjarni í öðrum tegundum stofnana. Þannig má geta sér þess til að vægi ákveðinna þátta þjónandi forystu mælist hátt meðal slíkra starfsmanna, til að mynda styrking (*empowerment*) og forgangsröðun í þágu annarra (*standing back* – þ.e. það atriði að gera ekki sjálfan sig að miðpunkti athyglinnar þegar árangur er metinn). Þá má ímynda sér að auðmýkt mælist há meðal háskólakennara, starfsstéttar sem leggur

metnað sinn í sjálfsgagnrýni og gagnrýna hugsun almennt. Að lokum má líta svo á að háskóli, sem opinber stofnun með samfélagslegt hlutverk, sé líklegri til að hafa skýra sýn (*vision*) og taka samfélagslegt hlutverk sitt alvarlega (*stewardship*).

Um afgangshópa háskólastarfsmanna, þ.e. þá sem hvorki eru kennarar né neins konar stjórnendur, má hins vegar segja að þeim þykir vægi þjónandi forystu frekar lágt en hátt í þeim háskólum sem þeir starfa hjá. Sá hópur var lægstur hjá Drury (2004) og mun lægri en kennaralið. Sama má segja um sambærilegan hóp í rannsókn van Tassel (2007) ef horft er framhjá hlutastarfsmönnum sem voru aðeins tíu í lokaniðurstöðum á meðan „aðrir starfsmenn“ í fullu starfi voru 54. Stramba (2003) var ekki með slíkan flokk.

Þetta yfirlit yfir rannsóknir á vægi þjónandi forystu í háskólum sýnir að ekki er þar um auðugan garð að gresja. Rannsóknirnar eru ekki nema átta talsins, tvær eigindlegar og sex megindlegar. Þar af er ein með verulega gagnrýniverða framkvæmd (van Tassel, 2007). Þá er fjöldi svarenda ekki mikill í megindlegu rannsóknunum; mest 180 hjá Hannigan (2008) og vel innan við hundrað í tveimur (West og Bocârnea, 2008; Stramba, 2003). Þá fjalla rannsóknirnar eingöngu um bandaríska háskóla ef frá er talinn fámenni filippseyski háskólinn í samanburðarrannsókn West og Bocârnea (2008). Loks fjallar engin ofangreindra rannsókna um hefðbundinn háskóla eins og þekkjast hér á landi. Þrjár þeirra fjalla um samfélagsháskóla (Stramba, 2003; Hannigan. 2008; Boroski, 2009), ein um prestaskóla (Winston, 2004) og fjórar um kristilega háskóla (Thompson, 2002; Drury, 2004; van Tassel, 2007; West og Bocârnea, 2008).[11] Því er óhætt að segja að frekari rannsókna sé þörf á þessu sviði. Þversniðsrannsókn með spurningalistakönnun í hefðbundnum háskóla gæti orðið gagnleg viðbót við þá takmörkuðu þekkingu sem fyrir er. Megindlegu rannsóknirnar sem hér hefur verið fjallað um gefa almennt ekki sterka vísbendingu um að vægi þjónandi forystu sé mikið í háskólum. Þær virðast þó hallast frekar í þá átt að þjónandi forysta sé útbreiddari meðal akademískra starfsmanna en annarra starfshópa háskólastofnana. Ennfremur eru skýrar vísbendingar um að þjónandi forysta hafi jákvæð áhrif á starfsánægju og hafa háskólarannsóknir einmitt bent í þá átt

[11] Ekki kemur fram í rannsókn Drury (2004) að háskólinn sem til rannsóknar er sé kristilegur. Það er þó líklegt þar sem rannsóknin er doktorsverkefni við hinn kristilega Regent háskóla og höfundur lýsir háskólanum sem „óhefðbundnum“.

(Thompson, 2002; Stramba, 2003; Drury, 2004; van Tassel, 2006). Er því full ástæða til að kanna vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands og hvaða áhrif hún hefur á starfsánægju þar.

2.2.5 Fyrri rannsóknir á starfsánægju og öðrum starfsumhverfisþáttum við Háskóla Íslands

Ríkisendurskoðun gerði stjórnsýslu- og fjárlagaúttekt á Háskóla Íslands árið 2004. Liður í þeirri úttekt var að leggja spurningalista fyrir starfsmenn alls Háskólans, m.a. um árangur og gæði starfseminnar, skipulag og stjórnun. Í skýrslu yfir úttektina kemur fram að þótt 90% þátttakenda teldu hlutverk háskólans mjög skýrt, kváðu aðeins 70% hann hafa skýra framtíðarsýn. Samkvæmt skýrslunni einkennist stjórnskipulag skólans af miklu sjálfstæði einstakra deilda og sjálfstæði kennara innan deildanna, t.d. við að skipuleggja námskeið og rannsóknir. Kennarar væru jafningjar og reynt væri að ná samstöðu um mál frekar en að beita valdboði (Ríkisendurskoðun, 2005). Er það í samræmi við það fyrirkomulag sem Mintzberg (1983) telur best henta fagskrifræði eins og háskóla með öllum þeim kostum og göllum sem því fyrirkomulagi fylgja.[12]

Í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi starfsmanna Háskóla Íslands var spurt um afstöðu þátttakenda til stjórnunar stofnunarinnar, æðsta yfirmanns Háskólans og næsta yfirmanns. 58% starfsmanna reyndust ánægð með stjórnun stofnunarinnar en 16% óánægð. 73% reyndust ánægð með æðsta yfirmann, sem var mun hærra en meðaltal ríkisstofnana (52%). Aðeins voru 7% óánægð með æðsta yfirmann og var munur á stjórnsýslustarfsmönnum og akademískum starfsmönnum hverfandi hvað varðaði þessa fullyrðingu. 75% starfsmanna HÍ voru ánægð með næsta yfirmann sinn en 10% óánægð. Nokkur munur var á akademískum starfsmönnum og stjórnsýslustarfsmönnum að þessu leyti; þannig var 71% akademískra starfsmanna ánægt með næsta yfirmann sinn en 79% stjórnsýslustarfsmanna.

Í sömu rannsókn voru mun fleiri starfsmenn Háskóla Íslands sammála ýmsum jákvæðum fullyrðingum um næsta yfirmann sinn en ósammála, sérstaklega um að viðkomandi bæri hag starfsmanna sinna fyrir brjósti (74% gegn 5%) og að viðkomandi tæki vel í ábendingar um hvað betur mætti fara (71% gegn 10%).

[12] Skýrsluhöfundar gagnrýna reyndar fyrirkomulag jafningjastjórnunar í Háskóla Íslands, segja það veikt og þunglamalegt, valdmörk óskýr og að ekki sé tryggt að hæfasta fólkið rati í stjórnunarstöður. Er lagt til að farin verði blönduð leið jafningja- og fyrirtækjastjórnunar.

Sömuleiðis voru fleiri sammála en ósammála þeim fullyrðingum að viðkomandi hefði frumkvæði að því að bæta vinnubrögð deildarinnar (65% gegn 13%), leitaði til starfsmanna áður en mikilvægar ákvarðanir væru teknar (64% gegn 16%), stuðlaði á uppbyggilegan hátt að samstarfi innan deildarinnar (62% gegn 12%), setti deildinni skýr markmið (61% gegn 14%), leiðbeindi og gagnrýndi á uppbyggilegan hátt (55% gegn 15%) og skipti verkefnum milli starfsmanna með sanngjörnum hætti (53% gegn 10%). Minni munur var á hlutfalli sammála og ósammála þegar spurt var hvort næsta yfirmanni tækist vel að leysa þau starfsmannavandamál sem upp kæmu (52% gegn 15%), hvort hann hrósaði/veitti viðurkenningu þegar starfsmanni tækist vel upp í starfi (51% gegn 21%) og hvort hann frestaði ákvörðunum um erfið mál (neikvæð fullyrðing; 44% ósammála gegn 21% sammála).

Í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) var starfsfólk Háskóla Íslands m.a. spurt um starfsánægju með fullyrðingunni „Þegar á heildina er litið er ég ánægð(ur) í starfi mínu“. Reyndust 88% starfsmanna háskólans vera fullyrðingunni sammála, þar af 39% mjög sammála. Ekki reyndist vera mikill munur á starfsánægju milli starfshópa skólans. Hins vegar voru fleiri akademískir starfsmenn en starfsmenn stjórnsýslu mjög ánægðir (44% á móti 33% starfsfólks stjórnsýslu). Þá leiddi rannsóknin í ljós að aðeins 48% starfsmanna Háskóla Íslands höfðu fengið starfsmannasamtal undanfarin tvö ár og ekki nema 29% akademískra starfsmanna. Ennfremur voru aðeins 30% starfsmanna háskólans sammála fullyrðingu um að starfsmannasamtali hefði verið fylgt eftir og aðeins 11% akademískra starfsmanna.

Brynhildur S. Björnsdóttur (2009) lagði spurningalistakönnun fyrir alla starfsmenn Háskóla Íslands með 50% starfshlutfall eða meira til þess að kanna vinnustaðamenningu[13] stofnunarinnar. Svarhlutfall var 33,2%. Niðurstöður leiddu í ljós að starfsfólki fyndist skólinn hafa skýran tilgang og framtíðarsýn sem mótaði starf þess, gæfi því þýðingu og veitti hvatningu. Helsti veikleiki vinnustaðarmenningar Háskólans væri hins vegar skortur á samhæfingu milli starfseininga og stjórnstiga. Þá voru gæði stjórnunar og stoðþjónustu sá árangursþáttur sem þátttakendum fannst minnst til koma (3,07 á skalanum 1-5) og vék hún marktækt frá öðrum þáttum (alls sex þættir). Minnst ánægja var með stjórnun og stoðþjónustu á Félagsvísindasviði en mest á Menntavísindasviði og var munurinn marktækur ($p<0,05$). Akademískir

[13] Hér er átt við *organizational culture* sem einnig er nefnt „stofnanabragur“ á íslensku.

starfsmenn reyndust marktækt óánægðari en stjórnsýslustarfsmenn hvað þennan þátt varðaði. Af 12 undirþáttum vinnustaðarmenningarlíkans sem byggt var á, komu *stefna og áform* og *framtíðarsýn* best út en þeir tilheyra báðir yfirþættinum *markmið*. Starfsánægja reyndist vera sá árangursþáttur vinnustaðarmenningar sem kom best út (4,01 á skalanum 1-5). Alls reyndust 79,4% sammála sams konar fullyrðingu um ánægju í starfi og notuð var í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007), sem bendir til þess að starfsánægja hafi dvínað talsvert á þeim tveimur árum sem liðu milli kannananna. Ekki reyndist marktækur munur á starfsánægju eftir sviðum í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007).

Í ofangreindum rannsóknum á Háskóla Íslands hefur sjónum verið beint að starfsánægju og ýmsum þáttum sem auðveldlega má setja í samhengi við þjónandi forystu. Gæti því orðið áhugavert að bæta við þessa fyrirliggjandi þekkingu með því að mæla þjónandi forystu í Háskóla Íslands með mælitæki sem sérstaklega er hannað til þess og kanna hvort þjónandi forysta hefur áhrif á starfsánægju.

3 Aðferðir

3.1 Inngangur

Í þessum kafla verður fjallað um aðferð rannsóknarinnar sem gerð var til að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna á akademískum sviðum Háskóla Íslands. Fyrst verður fjallað um hugmyndafræðilegan ramma rannsóknarinnar, tilgang hennar og rannsóknarspurningar. Þá verður rannsóknarsniði lýst, kostum og takmörkunum rannsóknaraðferðarinnar og gerð grein fyrir mælitækinu, tilurð þess, þýðingu, áreiðanleika og réttmæti, sem og fyrri fyrirlögnum þess á Íslandi. Þá verður gerð grein fyrir úrtaki rannsóknarinnar og stofnuninni sem til rannsóknar er, siðferðilegum álitamálum og leyfum sem afla þurfti fyrir rannsókn. Þá er framkvæmd rannsóknarinnar lýst, þ.m.t. þeim undirbúningi sem fólst í endurskoðun þýðingar og forprófun. Að lokum er fjallað um takmarkanir rannsóknarinnar og tölfræði við úrvinnslu gagna.

3.2 Tilgangur og rannsóknarspurningar

Hugmyndafræðilegur rammi rannsóknarinnar er kenningar Greenleafs um þjónandi forystu sem og síðari fræðimanna sem leggja út af kenningum hans. Úr þeim hópi er fyrst og fremst byggt á van Dierendonck (2010) sem freistaði þess að finna samnefnara fyrir mismunandi kenningar um þjónandi forystu, og van Dierendonck og Nuijten (2011), sem hönnuðu mælitækið *Servant Ledership Survey* á þeim grunni.

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna 1) vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands, 2) starfsánægju starfsmanna og 3) hugsanleg tengsl milli þjónandi forystu, starfsánægju og starfsaldurs. Rannsóknarspurningar voru eftirfarandi:

1) Hvert er vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands samkvæmt mati starfsmanna og er vægi þjónandi forystu mismunandi milli sviða?
2) Hversu mikil er starfsánægja á akademískum sviðum Háskóla Íslands og er munur á starfsánægju milli sviða?
3) Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju þátttakenda?

3.3 Rannsóknarsnið

Til að svara rannsóknarspurningunum var gerð lýsandi þversniðsrannsókn. Tilgangur lýsandi rannsókna (*descriptive research*) er að lýsa einkennum þýðis eða fyrirbæris. Markmið lýsandi rannsókna er að svara spurningum sem byrja á *hver(jir), hvað, hvenær, hvar* og *hvernig*. Lýsandi rannsóknum er ekki ætlað að finna *ástæður* slíkra einkenna. Lýsandi rannsóknir byggja á ákveðinni innsýn eða skilningi á rannsóknarefninu. Lýsandi rannsóknarsnið má einnig nota til að mæla mun á undirhópum, hvað varðar þarfir, skilning, afstöðu og einkenni (Zikmund, 2000). Lýsandi rannsóknarsnið hentar þar af leiðandi vel tilgangi rannsóknarinnar, að mæla starfsánægju og vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands, mismun þessara breyta eftir sviðum og deildum og tengsl milli breytanna. Þversniðsrannsókn felst í því að gögnum sem tengjast tveimur eða fleiri breytum er safnað á sama tímamarki, til þess að hægt sé að greina sambandið á milli þeirra (Bryman og Bell, 2003). Þversniðsrannsókn hentar því til þess að gefa hugmynd um fyrrgreind atriði eins og þeim er háttað í Háskóla Íslands í október 2011.

3.4 Kostir og takmarkanir spurningakannana.

Spurningakönnun var lögð fyrir þátttakendur. Helsti styrkur spurningakannana er að með þeim má safna fjölbreyttum gögnum á skömmum tíma. Einnig felst styrkur í því að þær eru réttmætar í þeim skilningi að sterk tengsl eru á milli þess sem fólk segist gera og þess sem það gerir (Þorlákur Karlsson, 2003). Engin bjögunaráhrif verða vegna viðveru (persónuleika) rannsakanda eða vegna þess að spurningar eru ekki orðaðar eða færðar fram með nákvæmlega sama hætti, eins og getur gerst þegar viðtöl eru notuð til gagnasöfnunar. Þá má telja til styrkleika að þátttakendur geta ráðið því hvenær þeir svara spurningalista og á hvaða hraða (Bryman og Bell, 2003). Ókostir spurningalistakanna felast m.a. í því að enginn er til aðstoðar ef þátttakandi á erfitt með að svara spurningu. Þá er ekki hægt að leita skýrari svara eða spyrja spurninga sem vakna vegna þeirra svara sem gefin eru. Síður er hægt að spyrja opinna spurninga eða margra spurninga um efni sem þátttakendum þykir e.t.v. ekki áhugavert, vegna þeirrar hættu að þátttakendur gefist upp á að svara eða vandi sig ekki við svörin af áhugaleysi eða tímaskorti. Af sömu ástæðu er meiri hætta á að þátttakendur kjósi að svara ekki öllum spurningum en í viðtali (Bryman og Bell, 2003).

Helsti vandi við spurningalistakannanir sem sendar eru með pósti er hætta á lágu svarhlutfalli. Óvíst er að þeir sem svara séu lýsandi fyrir úrtakið. Þeir sem hafa mikinn áhuga á viðfangsefninu eru líklegri til að svara en aðrir sem leiðir til þess að öfgakenndar skoðanir koma frekar fram en afstaða þeirra sem láta sig málið lítið varða (Zikmund, 2000). Hætt er við að tilvonandi þátttakendur hunsi könnun sem er leiðinleg, óskýr eða of flókin. Spurningalistum er frekar svarað ef enginn kostnaður er fólginn í því, ef útlit spurningalistans er aðlaðandi og ef orðalag spurninga er þannig að auðvelt er að skilja þær (Zikmund, 2000). Meðal þeirra úrræða sem beitt hefur verið til að auka svörun er kynningarbréf sem fylgir með könnuninni og ætlast er til að tilvonandi þátttakandi lesi áður en hann svarar. Ef mögulegt er skal tilvonandi þátttakandi fullvisaður um trúnað og að þátttaka sé auðveld og fljótleg, hann upplýstur um ástæðu rannsóknarinnar, hugsanlega bakhjarla hennar, hvað sé að græða á þátttöku og hvernig hann varð fyrir valinu sem þátttakandi (Zikmund, 2000; Bryman og Bell, 2003). Auk kynningarbréfs er mikilvægt að senda þátttakendum áminningu eða áminningar (*follow-up*) eftir að svör byrja að berast. Í slíkri áminningu er venjulega óskað eftir að viðtakendur svari könnuninni af þeirri ástæðu að góð svörun sé mikilvæg til þess að ná markmiði rannsóknarinnar. Einnig má láta nýtt eintak spurningalistans fylgja (Zikmund, 2000). Bryman og Bell (2003) mæla með að í áminningu séu markmið rannsóknarinnar ítrekuð. Svörun er meiri eftir því sem spurningalisti er styttri en erfitt er að finna viðmið í þeim efnum, auk þess sem þolinmæði fólks getur verið mjög einstaklingsbundin í þessum efnum. Hástafir túlka öskur í samskiptum á netinu og er ráðið frá því að skrifa heil orð í hástöfum (Bryman og Bell, 2003).

Þar sem könnunin var útbúin í tölvuforriti og send með tölvupósti þarf einnig að huga að kostum og göllum slíkrar leiðar. Helstu kostir netkönnunar eru þeir að hægt er að bjóða upp á margvíslegri gerðir svarkosta en í pappírskönnun auk þess sem hægt er að útbúa könnun þannig að ákveðnar spurningar detti út ef svar við fyrri spurningu útilokar að þátttakandi geti svarað þeim (Zikmund, 2000; Bryman og Bell, 2003). Helstu gallar eru þeir að rannsakandi þarf annað hvort að búa yfir talsverðri kunnáttu í forritun eða hafa aðgang að vönduðu kannanaforriti (Bryman og Bell, 2003).

3.5 Mælitækið

Mælitækið er samansett úr þremur þáttum. Sá fyrsti er íslensk þýðing mælitækisins *Servant Leadership Survey*, þar sem spurt er um næsta yfirmann í þeim tilgangi að mæla þjónandi forystu. Annar þáttur er ein starfsánægjuspurning og þriðji þáttur er bakgrunnsspurningar. Verður nú gerð grein fyrir hverjum þætti.

3.5.1 Servant Leadership Survey

Höfundur spurningalistans *Servant Leadership Survey*, dr. Dirk van Dierendonck, dósent við Erasmus-háskólann í Rotterdam, veitti leiðbeinanda rannsóknarinnar, dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur, lektor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands, góðfúslegt leyfi til að nota mælitækið. Könnun þessi er liður í rannsóknarsamstarfi Sigrúnar og van Dierendonck á sviði þjónandi forystu. Hér á eftir er lýsing á spurningalistanum ásamt því sem gerð verður grein fyrir tilurð hans, þýðingu á íslensku og þróun hans áður en hann komst í hendur rannsakanda.

3.5.1.1 Tilurð mælitækisins og eiginleikar þess

Markmiðið með hönnun mælitækisins *Servant Leadership Survey* var að það 1) næði utan um kjarnaatriði þjónandi forystu, 2) væri auðvelt í notkun og 3) væri réttmætt og áreiðanlegt. Áhersla rannsakenda var á gegnsæja leiðtogahegðun sem gæti haft áhrif á vellíðan og frammistöðu fylgjenda.

Van Dierendonck og Nuijten (2011) gerðu tvær eigindlegar og átta megindlegar rannsóknir á mælitækinu með nærri 1.600 þátttakendum. Hugtakaréttmæti var ákvarðað með leitandi og staðfestandi þáttagreiningu. Við fyrirlögn voru fullyrðingarnar 99 talsins. Þær fullyrðingar voru síðan teknar út sem ekki uppfylltu skilyrði þáttagreiningar og á endanum stóðu eftir 30 fullyrðingar.

Hinir átta þættir mælitækisins reyndust stöðugir milli allnokkurra úrtaka í tveimur löndum (Bretlandi og Hollandi). Innri stöðugleiki undirþátta reyndist góður í öllum úrtökum. Þar af leiðandi töldu höfundar mælitækið áreiðanlegt og réttmætt. Staðfestandi þáttagreining úrtakanna allra staðfesti átta þátta uppsetninguna og þau tengsl milli þáttanna sem búist var við.

Ytri áreiðanleiki mælitækisins í sambandi við önnur leiðtogamælitæki sýndi að mikilvægt væri að beita líkaninu í heild sinni til þess að mæla þjónandi forystu. Í ljós kom skörun við þrjár stefnur í leiðtogafræðum (*ethical leadership, charismatic*

leadership, Leader-member exchange theory) en mælitækið þótti engu að síður hafa aðgreiningarréttmæti og sérstakt gildi þar sem það gerði grein fyrir „ábyrgð“ og „fyrirgefningu“. Þáttagreining með umbreytingaforystu og aðgerðaforystu (*transactional leadership*) staðfesti sterkari áherslu þjónandi forystu á hugarfar sem einkennist af þjónustu og því að sinna þörfum fylgjenda. Markmiðið að mæla einnig leiðtogaþátt þjónandi forystu (en ekki bara þjónustuþáttinn) þótti hafa náðst og töldu höfundar ábyrgð, hugrekki og fyrirgefningu mikilvægustu viðbótina í samanburði við fyrri forystumælitæki.

Servant Leadership Survey samanstendur af 30 fullyrðingum sem þátttakendur eru beðnir að taka afstöðu til á 6 stiga Likert-kvarða. Spurningalistanum er skipt í átta þætti sem eiga að mæla þjónandi forystu. Þættirnir eru *styrking, ábyrgð, forgangsröðun í þágu annarra, auðmýkt, falsleysi, hugrekki, fyrirgefning* og *ráðsmennska*. Mælitækið og flokkun atriða eftir þáttum er að finna í viðauka 6. Tekið er fram að fullyrðingarnar eigi við næsta yfirmann (sjá kafla 3.6.1 um „næsta yfirmann“ á fræðasviðum HÍ). Engar breytingar hafa verið gerðar á uppsetningu eða innihaldi mælitækisins frá því sem hér er lýst, að því undanskildu að setningunni „Starfsmenn á deildarskrifstofu miði við yfirmann deildar“ var bætt aftan við leiðbeiningar. Ástæðan er sú að starfsmenn deildarskrifstofa á fræðasviðum HÍ hafa tvo yfirmenn og nauðsynlegt var að taka af skarið um hvorn deildarskrifstofustarfsmenn ættu að hafa í huga. Var ákveðið að miða við deildarforseta en ekki deildarstjóra sem yfirleitt hefur forráð yfir aðeins örfáum undirmönnum. Sá möguleiki kom til skoðunar að útskýra hver væri næsti yfirmaður hvers og eins starfsmannahóps og jafnvel með dæmum. Ekki fannst þó skynsamleg leið til að nefna aðgengilegt viðmið sem ætti við alla. Rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) sýndi að 43% starfsmanna Háskóla Íslands hefði aldrei séð starfslýsingu sína og að tæpur þriðjungur akademískra starfsmanna segði starfslýsingu til staðar. Þá hafði innan við helmingur starfsmanna háskólans farið í starfsmannasamtal næstu tvö ár á undan og ekki nema 29% akademískra starfsmanna. Var það því mat rannsakanda að hefðu þátttakendur verið beðnir um að miða við þann sem tekur starfsmannasamtal eða það sem stendur í starfslýsingu, hefði það ekki gefið skýra vísbendingu nema í fáum tilfellum og jafnvel orðið til að fæla frá þátttöku. Var ákveðið að treysta þeim upplýsingum um formlegt skipulag sem fengust hjá sviðsskrifstofu (sjá kafla 3.6.1) og að þátttakendur annað hvort þekktu

fyrirkomulagið eða hefðu vilja og getu til að leita þeirra upplýsinga til þess að geta tekið þátt í könnuninni í þágu vísindanna.

3.5.1.2 Þýðing mælitækisins og endurskoðun þýðingarinnar

Servant Leadership Survey var upphaflega þýtt í tilefni af tveimur meistaraverkefnum, öðru unnu við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009) en hinu við Hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010). Þessar tvær rannsóknir voru upphafið að rannsóknarsamstarfi dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur og dr. Dirk van Dierendonck. Meistaranemarnir tveir unnu að þýðingunni hvor í sínu lagi en undir handleiðslu sérfræðings. Í báðum tilfellum var spurningalistinn bakþýddur og íslenska þýðingin endurskoðuð í ljósi bakþýðingar. Alda Margrét Sverrisdóttir (2009) forprófaði spurningalistann meðal fimmtán þátttakenda og Erla Björk Sverrisdóttir (2010) meðal tíu þátttakenda. Í báðum tilfellum var niðurstaðan sú að mælitækið væri réttmætt og áreiðanlegt í íslenskri þýðingu. Fyrir þjónandi forystu í heild reyndist innri áreiðanleiki íslensku þýðingarinnar vera $\alpha = 0{,}908$ (Alda Margrét) og $\alpha = 0{,}887$ (Erla Björk). Hins vegar taldi Alda Margrét nauðsynlegt að fara betur yfir þýðingu mælitækisins áður en það yrði notað aftur.

Til þess að svörun, áreiðanleiki og réttmæti verði með besta móti er m.a. mikilvægt að spurningar séu þannig orðaðar að fólk skilji nákvæmlega hvað átt er við. Hafi svarendur mismunandi skilning á tiltekinni spurningu er mælitækið ónákvæmt. Einnig er mikilvægt að svarendum sé gert eins auðvelt að svara og nokkur kostur er, en þannig verður fólk viljugra að svara, leggur sig betur fram og þreytist síður, sem skilar sér í nákvæmari svörum. Það sem hafa þarf í huga við samningu spurningalista er að 1) nota einföld orð og skýrar spurningar, 2) skrifa út spurningar (frekar en að skrifa t.d. bara „aldur?“, 3) forðast skammstafanir, 4) spyrja aðeins um eitt efnisatriði í hverri spurningu, 5) forðast spurningar með tvöfaldri neitun, 6) varast leiðandi spurningar (Þorlákur Karlsson, 2003). Meðal leiðandi spurninga eru þær sem innihalda eins konar formála („Atvinnurekendur spá 5% atvinnuleysi á næsta ári. Hversu mikið telur þú að það verði?“), þær sem orðaðar eru sem fullyrðingar og þær sem vísa fremur í annan enda svarkvarðans en hinn (t.d. „hversu góða stjórn á framkomu þinni hefurðu haft síðastliðna viku?“ en ekki „hversu góða eða slæma stjórn hefurðu haft á framkomu þinni síðastliðna viku?“).

Áður en til fyrirlagnar kom var kannað hvort ástæða væri til að endurskoða þýðingu einstakra fullyrðinga í mælitækinu bæði í þeim tilgangi að auðvelda þátttakendum að svara og til að fullyrðingar endurspegluðu áreiðanlega þá þætti sem þeim var ætlað að lýsa. Þýðingin var endurskoðuð með samanburði við ensku gerðina og að teknu tilliti til umfjöllunar van Dierendonck og Nuijten (2011) um tilurð mælitækisins. Í leiðinni var hugað að hugsanlegum göllum á spurningalistanum sem þegar voru til staðar í ensku gerðinni. Athugasemdir rannsakanda við íslensku þýðinguna er að finna í viðauka 7 ásamt röksemdum breytinga og ástæðum þess að ekki voru gerðar breytingar þrátt fyrir efasemdir.

Í grein van Dierendonck og Nuijten (2011) er búið að gera breytingar á fimm fullyrðingum frá því sem var í hinu óbirta handriti sem Alda Margrét Hauksdóttir (2009) og Erla Björk Sverrisdóttir (2010) höfðu undir höndum við vinnslu verkefna sinna.[14] Þrjár þessara fullyrðinga (5, 18 og 25) breyttust svo smávægilega að engin ástæða var talin til að breyta þýðingu þeirra. Hinar tvær (11 og 13) höfðu breyst nógu mikið til þess að tillit yrði tekið til þess við endurskoðun þýðingar. Þannig var orðalagið „huga sérstaklega að“ notað í stað „taka eftir“ (*focusing* í stað *paying attention to*) í fullyrðingu 11 og orðunum „eða umbun“ bætt inn í fullyrðingu 13 til að gera grein fyrir viðbótarorðunum *or rewards.*

Niðurstaða endurskoðunar þýðingar var að tíu fullyrðingum var breytt eins og hér segir:

5. fullyrðing
Áður: Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins.
Nú: Yfirmaður minn heldur sig til hlés og viðurkennir framlag annarra.

6. fullyrðing
Áður: Yfirmaður minn gerir mig ábyrga (an) fyrir þeim störfum sem ég vinn.
Nú: Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna starfa minna.

[14] Þessi uppfærsla frá óbirtu handriti í birta grein útskýrir einnig þann mun sem er á heiti mælitækisins í þessu verkefni annars vegar og verkefnum Öldu og Erlu hins vegar. Í greininni heitir mælitækið *Servant Leadership Survey* en í handritinu *Servant Leadership Inventory*. Einnig má geta þess að þátturinn „Standing back“ (Forgangsröðun í þágu annarra) bar heitið „Servitude“ í óbirtu handriti, sem útskýrir mun á þáttaheitum hér og í verkefnum Öldu og Erlu.

14. fullyrðing

Áður: Ég er gerð/ur ábyrg / ur fyrir frammistöðu minni af yfirmanni mínum.

Nú: Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum.

15. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa móðgað hann í starfi.

Nú: Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi.

22. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn gerir mig og starfsfélaga mina ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum.

Nú: Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum.

8. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann / hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum.

Nú: Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum.

9. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika.

Nú: Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika.

11. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að huga sérstaklega að því sem leiðir til góðs fyrir heildina.

Nú: Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar.

24. fullyrðing

Áður: Yfirmaður minn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.

Nú: Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.

28. fullyrðing

Nú: Yfirmaður minn sýnir sannar tilfinningar gagnvart starfsmönnum sínum.

Áður: Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst.

3.5.1.3 Athugasemd við SLS í ljósi endurskoðunar þýðingar

Við endurskoðun þýðingar mælitækisins (í báðum þrepum) komu fram efasemdir um orðalag fullyrðinga sem ekki verður rakið til þýðingar. Þannig má benda á fullyrðingar sem standast varla kröfuna um að spurning megi ekki vera leiðandi (fullyrðingar 11 og 27) og var þó dregið úr slagsíðu annarrar þeirra í endurskoðun þýðingar (fullyrðing 11). Einnig má benda á fullyrðingar sem standast ekki endilega kröfuna um skýrleika þar eð skilja má þær þannig að um tvær fullyrðingar sé að ræða (5, 16, 22). Enn fremur er nokkuð um spurningar um atvik eða aðstæður sem þátttakandi veit lítið eða ekkert um. Þetta á helst við þær spurningar sem lúta að samskiptum næsta yfirmanns við yfirmann sinn (8, 18, 25).

3.5.2 Starfsánægjukönnun

Ein spurning var um starfsánægju og var þar stuðst við spurningu sem meðal annars var notuð í rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006) á starfsumhverfi og starfsánægju hjúkrunarfræðinga á Landspítala–Háskólasjúkrahúsi. Tilgangurinn með að hafa þessa spurningu með í rannsókninni var að fá upplýsingar um starfsánægju meðal starfsmanna og hvernig þættir þjónandi forystu tengdust starfsánægju á akademísku sviðunum fimm þar sem könnunin fór fram. Samkvæmt rannsóknum er gagnlegt að nota eina spurningu (*single item measure*) til að kanna heildarstarfsánægju (Wanous og Hudy, 2001).

3.5.3 Bakgrunnsspurningar

Fjölda bakgrunnsspurninga var stillt mjög í hóf til þess að svör væru síður rekjanleg og til þess að auka svörun (bæði til að draga úr ótta þátttakenda við rekjanleika og

vegna áhrifa lengdar spurningalista á svörun). Eingöngu var spurt um starfsaldur og starfsstöð. Í starfsaldursspurningu voru aðeins gefnir upp tveir möguleikar, þ.e. „10 ár eða minna“ og „Meira en 10 ár“, til þess að draga úr rekjanleika og vegna þess að ólíklegt þótti að frekari greining hefði þýðingu við úrvinnslu gagna. Svarmöguleikar við starfsstöðvaspurningunni voru allar deildir á hverju sviði auk sviðsskrifstofu. Ekki var gefinn kostur á að velja deildarskrifstofu eða rannsóknarstofnun, enda var talið að hvort tveggja heyrði undir einhverja þeirra deilda sem hægt var að velja. Hins vegar var boðið upp á valkostinn „Annað“ undir hverju sviði. Ekki þótti mikilvægt að greina milli akademískra starfsmanna og starfsmanna í stjórnsýslu né heldur milli akademískra yfirmanna og yfirmanna í stjórnsýslu meira en óhjákvæmilegt var. Það hefði getað boðið upp á áhugaverðan samanburð en of mikil hætta þótti á að slík aðgreining drægi úr svörun og gerði niðurstöður persónugreinanlegar. Ekki þótti heldur mikilvægt að búa svo um hnútana að ljóst lægi fyrir í öllum tilvikum um hvaða yfirmann var svarað (frekar en óhjákvæmilegt kynni að vera) enda var ekki tilgangurinn að ná fram lokaniðurstöðu um hvern og einn yfirmann, heldur vægi þjónandi forystu á hverri einingu.

3.6 Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru starfsmenn hinna fimm akademísku sviða Háskóla Íslands: 1) Félagsvísindasviðs, 2) Heilbrigðisvísindasviðs, 3) Hugvísindasviðs, 4) Menntavísindasviðs og 5) Verkfræði- og náttúruvísindasviðs. Spurt var um viðhorf starfsmanna til síns næsta yfirmanns og hver starfsánægja þeirra væri. Þýðið var allir fastráðnir starfsmenn fyrrgreindra sviða, þ.m.t. akademískir starfsmenn, skrifstofu-starfsmenn og starfsmenn hvers kyns stoðþjónustu (t.a.m. tækjaverðir og tæknimenn). Ákveðið var að verkefnaráðnir, doktorsnemar og aðrir sem ekki hefðu fastar stöður við sviðin yrðu ekki teknir með, enda gætu þeir síður gefið lýsandi mynd af yfirmönnum og t.a.m. ólíklegt að stundakennarar hafi yfirleitt mikil samskipti við formlega „yfirmenn“ svo sem deildarforseta. Út frá þessum leiðbeiningum útveguðu rekstrarstjórar hvers sviðs rannsakanda lista yfir netföng starfsmanna. Óskað var eftir því að netfangalistarnir yrðu sendir hæfilega löngu áður en rannsókn hæfist, ekki svo löngu áður að þeir væru að einhverju leyti úreltir en þó tímanlega. Listarnir bárust seinni hluta septembermánaðar ársins 2011.

Ákveðið var að sviðsstjórar yrðu ekki með í úrtakinu. Ástæðan var sú að rannsóknin beindist að hinum akademísku sviðum og þess vegna myndu svör sviðsstjóra um rektor ekki hafa mikið að segja fyrir niðurstöður rannsóknarinnar. Auk þess eru sviðsstjórarnir aðeins fimm og þótti óvíst að þeir yrðu fúsir til að svara.

Til álita kom að hafa stjórnsýslustarfsmenn ekki með í úrtakinu til þess að afmarka betur akademíska starfsmenn. Auk þess kom í ljós að sumir stjórnsýslustarfsmenn eru með tvo yfirmenn sem flækir framkvæmdina. Hins vegar var talið að réttara væri að hafa alla starfsmenn fræðasviðanna með þar sem það gæfi raunsanna mynd af vægi þjónandi forystu á sviðunum. Auk þess eru stjórnsýslustarfsmenn í minnihluta á hverju sviði og því líkur til þess að úrtakið sé engu að síður nokkuð lýsandi fyrir sérstöðu akademískra starfsmanna.

Rannsakandi vissi af nokkrum akademískum starfsmönnum sviða sem töluðu litla eða enga íslensku. Var könnunin því útbúin bæði á ensku og íslensku.

3.6.1 Stigskipting innan fræðasviðanna og „næsti yfirmaður“

Eftir að hafa leitað af sér allan grun um að gagnlegt skipurit sviðanna væri að finna á heimasíðum þeirra hringdi rannsakandi í hvert svið í lok september 2011 og óskaði eftir upplýsingum um skipurit eða „hver væri yfirmaður hvers“ þannig að rannsakandi gæti sem best vitað hvern þátttakendur myndu hafa í huga þegar þeir svöruðu könnuninni. Upplýsingar veittu rekstrarstjórar tveggja sviða, kennslustjóri þess þriðja og skrifstofustjóri þess fjórða en starfsmaður þess fimmta kynnti sig ekki. Starfsmaður eins sviðsins sendi rannsakanda skipurit í tölvupósti (einnig að finna á heimasíðu sviðsins) en af því var þó ekki með nokkru móti hægt að ráða hver væri yfirmaður hvers. Einn starfsmaður hinna flóknari sviða viðurkenndi að þessi mál hefðu ekki verið rædd almennilega á sviðinu. Upplýsingar í símtali reyndust góðar, þótt rannsakanda gengi stundum illa að skilja fyrirkomulagið þrátt fyrir einlægan vilja starfsmanna til að útskýra það. Eftirfarandi kom þó í ljós. Akademískir starfsmenn allra sviða heyra undir viðeigandi deildarforseta og deildarforseti síðan undir sviðsforseta. Hvað snertir stjórnsýslustarfsemina er skipulag starfseminnar hins vegar nokkuð mismunandi á milli sviða en í grófum dráttum er um þrenns konar fyrirkomulag að ræða:

- <u>Verkfræði- og náttúruvísindasvið og Hugvísindasvið</u>: Engar deildaskrifstofur og skipulag því mjög einfalt. Allir almennir starfsmenn sviðsskrifstofu heyra þannig undir rekstrarstjóra sviðsins, sem aftur heyrir undir sviðsforseta.

- Félagsvísindasvið og Heilbrigðisvísindasvið: Skrifstofa er á hverri deild auk sviðsskrifstofu. Starfsmenn deildaskrifstofa heyra bæði undir viðkomandi deildarforseta og deildarstjóra (yfirmann deildarskrifstofu) og deildarstjórinn heyrir bæði undir viðkomandi deildarforseta og rekstrarstjóra sviðsins. Starfsmaður annars sviðsins sagðist telja að stjórnsýslustarfsmenn litu frekar á stjórnsýsluyfirmann sinn sem sinn næsta yfirmann en deildarforsetann. Starfsmaður hins sviðsins sagði hins vegar að deildarforseti væri hinn formlegi yfirmaður.
- Menntavísindasvið: Engar deildaskrifstofur. Engu að síður tvær skrifstofur; almenn skrifstofa, sem svarar til sviðsskrifstofa Félagsvísinda- og Heilbrigðisvísindasviðs, og kennsluskrifstofa sem samsvarar að mestu deildaskrifstofum hinna sviðanna. Starfsmenn almennu skrifstofunnar heyra undir rekstrarstjóra sviðsins. Starfsmenn kennsluskrifstofunnar heyra undir skrifstofustjóra (yfirmann kennsluskrifstofu) sem aftur heyrir undir rekstrarstjórann. Meðal starfsmanna kennsluskrifstofu eru deildarstjórar (einn fyrir hverja deild sviðsins) og hafa þeir tvo yfirmenn eins og deildarstjórar Félagsvísindasviðs og Heilbrigðisvísindasviðs, þ.e. skrifstofustjórann og viðkomandi deildarforseta. Deildarstjórar hafa hins vegar ekki mannaforráð eins og deildarstjórar hinna sviðanna.

Af þessu má sjá að skipulag akademísku sviðanna er allmisjafnt og ekki alveg hlaupið að því að átta sig á því. Geta má sér til um að þetta geti skapað óvissu hjá starfsmönnum um stöðu sína, hver heyri undir hvern og hver hafi formlega yfir öðrum að segja. Á móti mætti segja að óskýrar formlegar boðleiðir séu í anda fagskrifræðis samkvæmt Mintzberg (sjá kafla 2.1.4) en það á ekki við hér þar sem slíkt ástand er fyrst og fremst að finna í stjórnsýsluhluta sviðanna. Það fyrirkomulag að starfsmenn hafi tvo yfirmenn er annars einkenni fljótandi skipulags sem hentar stofnunum sem vinna flókin, hátæknileg og síbreytileg verkefni, t.d. geimferðastofnanir (Mintzberg, 1983).

3.7 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn

Í þessari rannsókn var þess gætt að ekki væri hægt að rekja né persónugreina þátttakendur. Forritið LimeSurvey er þannig upp byggt að þegar rannsakandi hefur útbúið þátttakendalista býr forritið til „kenni“ fyrir hvern þátttakanda og tekur svo við svörum á grunni þess lista. Engin leið er fyrir rannsakanda að sjá hvaða kenni á við hvaða þátttakanda og þar af leiðandi er engin leið fyrir hann að tengja svör við

þátttakendur. Þess var gætt að stilla bakgrunnsspurningum í hóf til þess koma í veg fyrir rekjanleika og eru þær mun færri en tíðkast í sambærilegum rannsóknum. Hvorki eru upplýsingar né niðurstöður í rannsókninni rekjanlegar. Siðferðileg álitamál ættu því að vera hverfandi eða engin. Til að tryggja frekar að ekki sé hægt að rekja niðurstöður eru þær aldrei teknar saman í smærri hópum en sem nemur einni Háskóladeild.

Í kynningarbréfi með spurningalista (sjá fylgiskjöl 4 og 5) var þátttakendum gerð grein fyrir að gögn sem yrðu til væru ekki persónugreinanleg og að bakgrunnsspurningar væru fáar og færri en almennt tíðkaðist í spurningakönnunum. Einnig var tekið fram að farið yrði með allar upplýsingar sem trúnaðarmál. Þá voru þátttakendur upplýstir um að gögnin yrðu varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og eytt að rannsókn og gagnaúrvinnslu lokinni. Eingöngu rannsakandi hefði aðgang að gögnum frá því svör tækju að berast gegnum kannanaforrit og yrðu þau varðveitt á einkatölvu hans sem læst er með lykilorði. Engin gögn yrðu til á pappírsformi. Að rannsókn og gagnaúrvinnslu lokinni yrði gögnum í tengslum við rannsókn þessa eytt, í síðasta lagi ári eftir fyrirlögn spurningalistanna. Þátttakendur voru upplýstir um að þeim væri frjálst að hafna þátttöku í rannsókninni, að engin áhætta væri fólgin í þátttöku og að litið væri á það sem upplýst samþykki fyrir þátttöku að svara könnuninni. Þá var þeim gerð grein fyrir markmiði rannsóknarinnar.

Þátttakendum gafst tækifæri til að hafa samband við rannsakanda ef einhverjar spurningar vöknuðu. Leyfi til að leggja könnunina fyrir á fræðasviðunum fimm var fengið með tölvupósti frá rekstrarstjórum sviðanna. Einnig var leitað til sviðsstjóra starfsmannasviðs Háskóla Íslands og skrifaði rannsakandi undir trúnaðaryfirlýsingu með honum (sjá fylgiskjal 1). Rannsóknin var tilkynnt Persónuvernd (sjá Fylgiskjöl 2 og 3). Upphafleg tilkynning fékk tilvísunarnúmerið S5248, en tilkynning um breytingu númerið S5260.

3.8 Framkvæmd rannsóknar

3.8.1 Forprófun

Íslensk þýðing mælitækisins *Servant Leadership* Survey var endurskoðuð á grundvelli athugasemda sem fram komu við forprófun. Við þá endurskoðun var einnig höfð hliðsjón af hollensku frumgerðinni. Forprófun fór fram dagana 21.-27. september. Í viðauka 7 kemur fram staða þátttakenda, vinnustaður og staða næsta yfirmanns. Einn

þátttakandi var prófaður í einu. Framkvæmd var á þann hátt að þátttakandi var fyrst upplýstur um tilgang og framkvæmd forprófunar. Þá var gengið úr skugga um að þátttakandi væri viss um hver næsti yfirmaður hans væri, en að því loknu var hann beðinn um að svara könnuninni hjálparlaust og án truflunar með næsta yfirmann sinn í huga. Þátttakandi var einnig beðinn um að merkja sérstaklega við þær spurningar sem honum gekk illa að svara, t.d. vegna þess að þær ættu illa við, væru óskýrar eða mætti skilja á mismunandi vegu. Þegar þátttakandi hafði lokið við að svara könnuninni bað ég hann að fara yfir athugasemdir sínar í sömu röð og þær koma fyrir í spurninga-listanum. Að þeirri yfirferð lokinni spurði rannsakandi í sumum tilfellum um aðrar fullyrðingar, sem viðkomandi þátttakandi hafði ekki gert athugasemdir við, til þess að ganga úr skugga um að orðalag væri skýrt eða til að reyna að uppgötva tilfelli þar sem þátttakandi taldi sig skilja spurningu þótt hann skildi hana í raun vitlaust. Við endur-skoðun á grunni forprófunar var í sumum tilfellum höfð hliðsjón af hollensku frumútgáfunni. Rannsakandi bar einnig þær þýðingar, sem hann var ekki fullkomlega öruggur með (6 fullyrðingar), undir vanan þýðanda. Niðurstaða endurskoðunar spurningalista í ljósi forprófunar var sú að endurskoða tvær fullyrðingar. Annars vegar var fullyrðingu nr. 5 breytt úr „Yfirmaður minn heldur sig til hlés og viðurkennir framlag annarra“ í „Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur.“ Hins vegar var fullyrðingu nr. 21 breytt úr „Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi“ í „Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni.“ Í viðauka 7 er að finna skýrslu yfir athugasemdirnar sem fram komu í forprófun og hvernig unnið var úr þeim.

3.8.2 Fyrirlögn

Ýmis atriði þarf að hafa í huga til að tryggja góða svörun. Hætt er við að tilvonandi þátttakendur hunsi könnun sem er leiðinleg, óskýr eða of flókin. Spurningalistum er frekar svarað ef enginn kostnaður er fólginn í því, ef útlit spurningalistans er aðlaðandi og ef orðalag spurninga er þannig að auðvelt er að skilja þær (Zikmund, 2000). Höfð var hliðsjón af þessum atriðum og þeim sem fjallað var um í kafla 3.4 um kosti og galla spurningakannana. Rannsakanda var að vísu þröngur stakkur sniðinn að því leyti að stærsti hluti mælitækisins samanstendur af tilbúnu mælitæki (SLS) sem ekki þótti rétt að hrófla við t.d. með því að fella út fullyrðingar eða bæta við, enda var það niðurstaða van Dierendonck og Nuijten (2011) að nauðsynlegt væri að leggja

spurningalistann fyrir í heild til þess að hann mældi þjónandi forystu réttilega. Engu að síður er ekki um óvenjulangan spurningalista að ræða (30 fullyrðingar) og eru svarmöguleikar skýrir. Seinni tveir þættir könnunarinnar eru fljótafgreiddir; annar þáttur aðeins ein spurning og þriðji þáttur aðeins tvær spurningar sem fljótlegt er að svara. Bakgrunnsspurningar þriðja þáttar eru óvenjufáar miðað við það sem tíðkast í sambærilegum spurningalistum. Við endurskoðun þýðingar SLS og þegar spurningar 2. og 3. kafla voru samdar var þess gætt að engar málvillur, stafsetningarvillur eða óíslenskt orðalag væri þar að finna sem gætu angrað þátttakendur.

Í meðfylgjandi kynningarbréfi (sjá fylgiskjal 4 og 5) var þátttakandi fullvissaður um trúnað og að þátttaka væri auðveld og fljótleg, hann upplýstur um ástæðu rannsóknarinnar, bakhjarla, hvað væri að græða á þátttöku og hvernig hann hefði orðið fyrir valinu sem þátttakandi. Þá var þátttakandi upplýstur um þau skref sem hefðu verið tekin til að tryggja leyfi fyrir rannsókninni og hvernig þess yrði gætt að reglur um persónuvernd yrðu virtar. Tekið var fram að rannsóknin væri unnin í samstarfi dr. Dirk van Dierendonck. Ekkert orð var skrifað eingöngu með hástöfum. Þær upplýsingar sem líklegar þóttu til að fanga áhuga þátttakenda voru hafðar fremstar en ítarlegri upplýsingar hafðar þar á eftir undir yfirskriftinni „Upplýsingar um rannsóknarverkefnið“.

Þess var gætt að leiðbeiningar væru skýrar og einfaldar. Á sumum starfseiningum þar sem könnunin var lögð fyrir eru starfsmenn með tvo yfirmenn. Þetta eru nánar til tekið starfsmenn deildarskrifstofa sem bæði líta á deildarforseta og deildarstjóra (yfirmann deildarskrifstofu) sem sinn næsta yfirmann. Þetta á einnig við deildarstjórana sem líta bæði á deildarforseta og rekstrarstjóra sviðs sem sinn yfirmann. Ákveðið var að taka af skarið með að þessir starfsmenn svöruðu könnuninni með deildarforseta í huga. Það er m.a. í samræmi við þann hvata að rannsókninni að kanna háskóla vegna sérstöðu akademískra starfsmanna hvað snertir afstöðu yfir- og undirmanna. Það er einnig í samræmi við þá stefnu að miða við formlega stigskipan, en könnun rannsakanda á skipulagi sviðanna leiddi í ljós að líkast til væru deildarforsetar hinir formlegu yfirmenn í þessum tilfellum. Af þessu leiðir hins vegar að engar sérstakar niðurstöður fást um vægi þjónandi forystu á deildarskrifstofum, sem var metið viðunandi, enda var það ekki meðal markmiða rannsóknarinnar. Auk þess leiðir af þessu að enginn svaraði með deildarstjóra í huga. Slík svör hefðu ekki haft mjög mikla þýðingu í ljósi þess að á sumum deildarskrifstofum eru undirmenn

deildarstjóra örfáir, sums staðar ekki nema einn. Svör eins þátttakanda um vægi þjónandi forystu hefðu þannig lítið að segja. Enn fremur var ákveðið að draga athygli þátttakenda sérstaklega að því að verið væri að spyrja um yfirmann þeirra í HÍ, enda margir sem vinna á fleiri en einum stað við skyld verkefni, t.d. starfa flestir kennarar Læknadeildar einnig sem læknar á Landspítala–Háskólasjúkrahúsi. Var farin sú leið að orða leiðbeiningar þannig: „Fullyrðing á við *næsta* yfirmann þinn. Átt er við *akademíska* yfirmenn deilda nema í tilviki sviðsskrifstofu.“

Þess var gætt að ekki kæmi fram hvað væri verið að rannsaka í könnuninni. Hugtökin „þjónandi forysta“ eða „þjónandi leiðtogi“ komu t.a.m. hvergi fram í könnuninni sjálfri. Þegar verið var að afla leyfa fyrir rannsókn á Félagsvísindasviði og Heilbrigðisvísindasviði og aðgangi að netfangalistum, mun rannsakandi þó hafa tekið fram í tölvuskeytum hvað stóð til að rannsaka. Rekstrarstjóri Heilbrigðisvísindasviðs óskaði eftir ítarlegri upplýsingum og brást rannsakandi við með því að útskýra hvað fælist í þjónandi forystu í stórum dráttum. Rannsakandi sagði rekstrarstjóra Félagsvísindasviðs hins vegar aðeins heiti kenningarinnar og að hún væri „stjórnunarkenning“. Þegar óskað var leyfa hjá hinum sviðunum þremur var þess hins vegar gætt að leyna kenningarlegum bakgrunni og kynnti rannsakandi fyrirætlun sína þannig að verið væri að kanna „samskipta- og stjórnunarstíl yfirmanna á akademískum sviðum HÍ“. Óvíst er að hve miklu leyti þær upplýsingar, sem rekstrarstjórarnir tveir fengu, höfðu mikil áhrif í raun og veru, enda er þjónandi forysta tiltölulega lítið þekkt hér á landi að mati rannsakanda. Í tölvupósti frá sviðsstjóra Starfsmannasviðs, sem hafði fengið sömu upplýsingar og rekstrarstjóri Félagsvísindasviðs, kom fram að hann taldi verkefnið fjalla um „þjónustustjórnun“ sem eru alls óskyld vísindi um viðhald tækjabúnaðar en einnig mun sama heiti vera notað um þau vísindi sem snúa að rekstri þjónustufyrirtækja. Þannig er mögulegt að lítill sem enginn skaði hafi orðið þótt hugtakið hafi verið nefnt á nafn. Hins vegar fékk rekstrarstjóri Heilbrigðisvísindasviðs mun meiri upplýsingar sem gæti valdið bjögun hvað hann varðar og aðra sem hann kann að hafa rætt málið við.

Rannsakandi aflaði sér aðgangs að forritinu LimeSurvey á Netinu og útbjó spurningalistann með því. Alþekkt er að starfsfólk fræðasviða Háskólans hefur greiðan aðgang að nettengdum tölvum, bæði á starfsstöðvum sínum og víðar á Háskólasvæðinu. Var þess gætt að útlit væri aðlaðandi með því að velja sniðmát með þægilegum litum og letri. Könnunin birtist þátttakendum á þremur síðum, þannig að

hver þeirra kom í ljós þegar þátttakandi smellti á „næsta“-hnapp á þeirri næstu á undan. Kynningarbréf var á fyrstu síðunni, spurningar um þjónandi forystu og starfsánægju á þeirri næstu (fyrstu tveir hlutar könnunarinnar) og bakgrunnsspurningar á þeirri síðustu. Var spurningalistinn útbúinn bæði á ensku og íslensku til þess að þeir starfsmenn fræðasviðs Háskóla Íslands, sem ekki töluðu íslensku, gætu tekið þátt. Var vanur þýðandi fenginn til að þýða kynningarbréf og spurningar annars og þriðja hluta á ensku. Forritið var notað til þess að senda út boð um þátttöku með tölvupósti og til þess að senda þeim áminningu sem ekki höfðu enn svarað.

Könnunin var virkjuð að kvöldi mánudags 17. október 2011 og um leið var öllum í úrtakinu sent þátttökuboð í tölvupósti. Þátttökuboðið var sent út gegnum kannanaforritið LimeSurvey og byggði innihald þess á skapalóni sem forritið lagði til, þ.e. ávarp, boð um þátttöku, rannsóknarefnið í grófum dráttum, leiðbeiningar um hvernig viðtakandi hæfi eða hafnaði þátttöku og nafn og netfang rannsakanda. Neðst í skeytinu var tengill til að hefja þátttöku og annar til að hafna þátttöku. Fljótlega komu í ljós vísbendingar um að hluti þátttakenda hefði ákveðið að taka ekki þátt vegna þess að upplýsingar, sem tíðkast að setja í kynningarbréf, var ekki að finna í þátttöku-boðinu. Þeir, sem hér um ræðir, höfðu þá aldrei smellt á þátttökutengilinn sem hefði á augabragði leitt þá að þeim upplýsingum sem þeir söknuðu í kynningarbréfi sem er á fyrstu síðu könnunar eins og forritið er upp sett. Þannig sendu þrír viðtakendur þátttökuboðs rannsakanda tölvupóst til að óska eftir þessum upplýsingum daginn eftir útsendingu þátttökuboða en sá fjórði sendi rannsakanda skeyti með frumsömdum fræðslutexta um kynningarbréf. Sá fimmti sagðist vita um „marga“ sem ekki áttuðu sig á því um hvers konar könnun væri að ræða vegna þess að upplýsingarnar sæjust ekki fyrr en smellt væri á tengil. Þátttakendur fengu senda áminningu um kl. 13 hinn 21. október. Vegna fyrrgreindra vísbendinga um áhrif þess að upplýsingar í þátttöku-boði voru takmarkaðar, var bætt við grunnupplýsingum sem taldar voru auka líkur á svörun auk þess sem bent var á að ítarlegar upplýsingar um rannsóknina og aðstand-endur hennar kæmu í ljós ef smellt væri á tengilinn. Þótt fram kæmi í þátttökuboði að það að smella á höfnunartengil leiddi til þess að viðkomandi fengi ekki aftur póst um könnunina, var engu að síður ákveðið að senda þeim, sem það höfðu gert, skeyti með upplýsingum um könnunina á þeim forsendum að verið væri að leiðrétta misskilning sem gert hefði vart við sig. Var þetta skeyti sama efnis og fyrrgreind áminning en að ýmsu leyti löguð að þeim hópi sem hafnað hafði þátttöku. Vegna lélegrar svörunar var

einnig leitað til rekstrarstjóra sviðanna fimm og þeir beðnir um að senda starfsfólki viðkomandi sviðs tölvupóst með hvatningu um að taka þátt. Voru þeir beðnir um að gera þetta fimmtudag 24. október eða föstudag 25. október (eða „í lok vikunnar“) þannig að þessi hvatning virkaði sem undanfari seinna áminningarskeytis sem til stóð að senda í byrjun vikunnar þar á eftir.[15] Seinna áminningarskeyti var svo sent að kvöldi mánudags 31. október. Loks var könnuninni lokað að kvöldi mánudags 7. nóvember og hafði þá verið opin í þrjár vikur (21 dag).

3.9 Takmarkanir rannsóknar

Kerfisbundnar villur geta átt sér ýmsar orsakir eins og orðalag spurninga og brottfall af þýðislista (Þorlákur Karlsson, 2003). Við endurskoðun þýðingar mælitækisins *Servant Leadership Survey* var talið æskilegt að breyta ekki orðalagi svo að ekki samræmdist enskri gerð mælitækisins að beiðni höfundar mælitækisins. Vel er hugsanlegt að ganga hefði þurft lengra í *staðfærslu* sumra fullyrðinga svo að þær mældu raunverulega það sem þeim var ætlað að mæla, þ.e. ganga lengra en að þýða þær, færa orðaval þeirra nær íslenskum hugsunarhætti og venjum. Ekki þótti það þó tækt án náins samráðs við höfund og án aðstoðar kunnáttumanna á sviði þýðinga og staðfærslu.

Í rannsókn þar sem úrtak er jafn stórt og skipulag jafn fljótandi og hér var, getur verið hætta á að úrtakið sé ekki nákvæmlega það sem reiknað var með. Ekki verður fullyrt að þeir netfangalistar sem rannsakandi fékk í hendur endurspegli nákvæmlega fastráðna starfsmenn fræðasviðanna fimm á þeim tíma sem rannsóknin var gerð. Hins vegar var þess gætt að fá nýjustu útgáfur netfangalista stuttu fyrir fyrirlögn og hljóta þeir því að hafa verið allnærri lagi hvað það varðar.

Deildarforsetar eru þeir yfirmenn sem flestir þátttakendur munu hafa haft í huga þegar þeir svöruðu spurningalistanum. Deildarforsetar gegna hins vegar stöðu sinni í tiltölulega stuttan tíma eða tvö ár og má segja að sá hópur sem helst kemur til greina til að gegna deildarforsetastöðu (prófessorar og dósentar) róteri embættinu á milli sín (sbr. kafla 1.1.3). Þannig má segja að sá einstaklingur úr þessum hópi sem svo vildi til að gegndi stöðunni á þeim tímamarki sem rannsóknin var gerð,

[15] MVS sendi út slíkt boð 24. október með afriti til rannsakanda, HVS 27. október. Engin viðbrögð bárust frá öðrum sviðum.

endurspegli ekki endilega þá samskipta- eða stjórnunarhætti sem almennt tíðkast við viðkomandi deild. Engu að síður verður ekki nær sannleikanum komist með því mælitæki sem notað var og segja má að svör um þann hóp sem gegndi deildar-forsetastöðum þegar rannsóknin var lögð fyrir gefi prýðilega vísbendingu um ástandið á viðkomandi sviði. Vísbendingar eru um að nokkur tími líði frá því einstaklingur tekur við áhrifastöðu og þar til hegðun hans og hættir fara að hafa áhrif á viðkomandi stofnun eða starfseiningu (van Tassel, 2007; sjá umfjöllun í kafla 2.2.4). Þar sem a.m.k. sumir deildarforsetar sem þátttakendur höfðu í huga þegar þeir svöruðu könnuninni höfðu ekki gengt stöðunni lengur en þrjá mánuði er óvíst hvort margir þeirra höfðu setið nógu lengi í embætti til þess að leiðtogaeinkenni þeirra væru fyllilega komin í ljós.

Hugsanlega má líta á það sem galla við rannsókn að akademískir starfsmenn (aðgerðakjarni fagskrifræðis) líti síður á formlega yfirmenn sína sem raunverulega yfirmenn en tíðkast í öðrum tegundum stofnana (Mintzberg, 1983) og að yfirmenn í fagskrifræði skipti undirmenn sína þá minna máli en ella. Óvíst er þó hvaða áhrif þetta atriði hefur. Slík afstaða akademísks starfsmanns til þess sem er formlegur yfirmaður hans ætti ekki að koma í veg fyrir að hann geti svarað spurningum um hann. Ef viðkomandi þátttakandi væri því ekki sammála að „næsti yfirmaður“ hans væri raunverulegur yfirmaður hans, má ímynda sér að það leiddi helst til þess að hann svaraði alls ekki könnuninni, en lítið er við því að gera. Á hinn bóginn er þessi sérstaða akademískra starfsmanna (og annarra almennra starfsmanna fagskrifræðis) ein helsta ástæðan fyrir því að þessi rannsókn var gerð. Verður ekki komist hjá þessu vandamáli ef rannsaka skal stjórnunarstíl í fagskrifræði. Auk þess má e.t.v. líta svo á að ef þetta vandamál er raunverulega til staðar væri léleg svörun í raun áhugaverð niðurstaða í ljósi fræðanna, sérstaklega ef athugasemdir þátttakenda gæfu þá ástæðu til kynna sem hér er fjallað um.

Í kafla 3.5.1.3 var bent á hugsanlega aðferðafræðilega veikleika mælitækisins *Servant Leader Survey*, þar sem sumar fullyrðingar þóttu nokkuð óskýrar eða leiðandi. Auk þess er spurningalistinn allur í fullyrðingaformi, en fullyrðingar eru taldar leiðandi vegna samþykkishneigðar (*acquiescence*) (Þorlákur Karlsson, 2003). Þorlákur Karlsson (2003) telur fullyrðingar mjög varasamar og í raun ónothæfar þegar meta á þýði út frá úrtaki.

Eins og fram kemur í kafla 3.8.2 bar þjónandi forystu á góma þegar rannsakandi hafði fyrst samband við Félags- og Heilbrigðisvísindasvið og útskýrði rannsakandi reyndar þjónandi forystu fyrir rekstrarstjóra Heilbrigðisvísindasviðs. Ekki er útilokað að nokkur bjögun hafi hlotist af þessu í svörum sumra starfsmanna, en ólíklegt er að það eigi við utan skrifstofu Heilbrigðisvísindasviðs.

3.10 Tölfræði við úrvinnslu gagna

Niðurstöður spurningalistakönnunarinnar voru greindar með lýsandi tölfræði. Við úrvinnslu gagna og gagnagreiningu var notast við tölvuforritið *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 17.0.

Samkvæmt Nuijten og van Dierendonck (2011) greinist *Servant Leadership Survey* spurningalistinn um þjónandi forystu í átta þætti (*dimensions*) og hefur það verið staðfest í endurteknum fyrirlögnum. Niðurstaða úr þróun mælitækisins var sú að þættirnir reyndust áreiðanlegir eftir fyrirlögn átta úrtaka í Hollandi og Bretlandi þar sem þátttakendur voru alls 1.571 talsins. Hérlendis hafa fyrri rannsóknarniðurstöður staðfest þessar niðurstöður að hluta. Umfang þeirra rannsókna hefur ekki gefið tilefni til ítarlegri greiningar á undirþáttum þjónandi forystu samkvæmt *Servant Leadership Survey* mælitækinu miðað við íslenska þátttakendur (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Í ljósi þessa var miðað við þættina átta og niðurstöður greindar eftir þeim.

Myndaðar voru átta samsettar breytur miðað við skiptingu spurningalistans í áðurnefnda átta undirþætti þjónandi forystu. Áreiðanleiki samsettu spurninganna var reiknaður samkvæmt alfa-stuðli Cronbachs og miðað við viðunandi áreiðanleika þegar gildi er yfir 0,70 (Field, 2005). Reiknað var meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt og fyrir spurningalistann í heild (heildarmæling). Fyrir mat svarenda á starfsánægju voru niðurstöður greindar samkvæmt hundraðshlutfalli miðað við svarmöguleikana fjóra (mjög sammála, sammála, ...) og meðaltal var reiknað fyrir hvert svið.

Með aðhvarfarfsgreiningu var könnuð fylgni milli þjónandi forystu og starfsánægju. Reiknuð var fylgni fyrir hvern þátt þjónandi forystu og fyrir heildarmælingu. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p<0,05$ (Field, 2005). Töflur, myndir og texti voru notuð til að birta niðurstöður.

4 Niðurstöður

Við framsetningu niðurstaðna verður stuðst við þá átta þætti sem höfundar mælitækisins *Servant Leadership Survey* hafa sett fram. Í töflunum hér á eftir má sjá útreikninga meðaltals og áreiðanleika fyrir hvern þátt. Þar sem þær fjölmörgu athugasemdir sem bárust rannsakanda með svörum og með tölvupósti voru nánast alfarið utan rannsóknarefnisins verður ekki fjallað um þær hér. Margar athugasemdir má þó skoða í ljósi kenninga Mintzbergs og þá veittu margar athugasemdir gagnlegar vísbendingar um framkvæmd rannsókna í háskólastofnun og er athugasemdirnar því að finna í heild í viðauka 9 og hugleiðingar rannsakanda og ályktanir í viðauka 10.

Fyrst verður gerð grein fyrir þátttakendum.

4.1 Þátttakendur

Af 1007 manna úrtaki svöruðu 269 manns könnuninni og er svarhlutfall því 26,7%. Af 269 svarendum svöruðu 268 spurningunni um á hvaða sviði þeir störfuðu en 267 spurningu um starfsaldur. Yfirlit yfir bakgrunn þátttakenda er að finna í töflu 1. Flestir svarendur voru á fjölmennasta fræðasviðinu (Heilbrigðisvísindasviði) en fæstir á því fámennasta (Hugvísindasviði). Þátttaka var þó hlutfallslega nokkuð misjöfn eftir sviðum. Svarendur skiptust mjög jafnt í þá starfsaldurshópa sem lagt var upp með.

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda.

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

4.2 Vægi þjónandi forystu

Vægi þjónandi forystu var greint eftir sviðum en þar eru breyturnar á skalanum 1-6 þar sem 1 er mjög ósammála, 2 ósammála, 3 frekar ósammála, 4 frekar sammála, 5 sammála og 6 mjög sammála viðkomandi fullyrðingu. Búin var til ein breyta úr öllum þrjátíu atriðum *Servant Leadership Survey* og fékk hún heitið „Þjónandi forysta“. Með henni var fundið út meðaltal þjónandi forystu óháð sviðum (heildarmæling) og reyndist það vera 4,19. Í töflu 2 má sjá vægi þjónandi forystu (heildarmæling) á fræðasviðum háskólans í heild.

Tafla 2: Meðaltal þjónandi forystu (heildarmæling) greint eftir sviðum (meðaltal (mean), staðalfrávik og fjöldi svarenda).

Svið	Meðaltal (SD)	Fjöldi svarenda (N)
Félagsvísindasvið	4,48 (0,66)	36
Heilbrigðisvísindasvið	4,25 (0,84)	55
Hugvísindasvið	4,21 (0,69)	12
Menntavísindasvið	4,09 (0,73)	45
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	3,79 (0,93)	22

Í töflu 2 má sjá að vægi þjónandi forystu er milli „frekar sammála“ og „sammála“ á öllum sviðum nema Verkfræði- og náttúruvísindasviði sem mælist milli „frekar sammála“ og „frekar ósammála“. Vægi þjónandi forystu mælist hæst á Félagsvísindasviði. Þar næst koma Heilbrigðis- og Hugvísindasvið með svipað vægi, þá Menntavísindasvið en Verkfræði- og náttúruvísindasvið rekur lestina. Munurinn á meðaltali þjónandi forystu milli sviða er ekki marktækur (miðað við $p>0,05$).

Tafla 3 sýnir meðaltal og áreiðanleika þjónandi forystu og hvers þáttar hennar. Þættirnir *Falsleysi* og *Hugrekki* eru undir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að alfa-stuðull Cronbachs sé yfir 0,70 (Field, 2005).

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

Þættir þjónandi forystu	Áreiðanleiki	Meðaltal	Staðalfrávik	Fjöldi (N)
Styrking	0,911	4,32	1,06	234
Forgangsraða í þágu annarra	0,795	3,99	1,10	232
Ábyrgð	0,834	4,29	0,96	238

Fyrirgefning	0,766	4,43	1,03	243
Hugrekki	0,598	3,72	1,06	232
Falsleysi	0,689	3,89	0,92	233
Auðmýkt	0,919	3,99	1,03	196
Ráðsmennska	0,807	4,55	1,03	250
Þjónandi forysta (heildar mæling)	0,950	4,19	0,80	171

Tafla 4 sýnir meðaltal þjónandi forystu og hvers þáttar þjónandi forystu, greint eftir sviðum. Munurinn eftir sviðum er marktækur í tveimur þáttum, *Forgangsröðun í þágu annarra* og *Ábyrgð*. Félagsvísindasvið er hæst í báðum þáttum. Verkfræði- og náttúruvísindasvið er lægst í *Forgangsröðun í þágu annarra* en Hugvísindasvið er lægst í *Ábyrgð*. Með fyrirvara um að munurinn er ekki marktækur í fleiri þáttum má nefna að Félagsvísindasvið er hæst í öllum þáttum nema einum (*Fyrirgefning*), þar sem það er þó næsthæst. Verkfræði- og náttúruvísindasvið er hins vegar lægst í öllum þáttum nema tveimur (*Ábyrgð* og *Hugrekki*), en er þó næstlægst í þeim báðum.

Tafla 4: Meðaltal þjónandi forystu og undirþátta greint eftir sviðum og fjöldi svarenda fyrir hvern þátt.

Þættir ÞF	FVS (N)	HeiVS (N)	HuVS (N)	MVS (N)	VoN (N)
Styrking	4,75 (50)	4,39 (78)	4,35 (19)	3,99 (59)	3,99 (27)
Forgangsraða í þágu annarra	4,51 (46)	3,92 (76)	4,37 (20)	3,74 (63)	3,54 (26)
Ábyrgð	4,53 (52)	4,42 (79)	3,92 (18)	4,16 (63)	3,97 (25)
Fyrirgefning	4,56 (52)	4,47 (77)	4,58 (20)	4,33 (65)	4,15 (28)
Hugrekki	3,97 (49)	3,56 (75)	3,42 (19)	3,89 (61)	3,46 (27)
Falsleysi	4,12 (50)	3,84 (72)	3,90 (20)	3,94 (63)	3,43 (27)
Auðmýkt	4,37 (41)	3,87 (63)	4,16 (16)	4,01 (52)	3,48 (23)
Ráðsmennska	4,91 (54)	4,59 (79)	4,61 (22)	4,37 (66)	4,12 (28)
Þjónandi forysta (heildarmæling)	**4,48 (36)**	**4,25 (55)**	**4,21 (12)**	**4,09 (45)**	**3,79 (22)**

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

Brottfall var áberandi hátt í fullyrðingum 18 (22,3%) og 25 (15,2%) (báðar í þættinum *Auðmýkt*) eins og búast mátti við miðað við niðurstöður úr forprófun. Þá var brottfall 11% í fullyrðingu 21 sem tilheyrir þættinum *Forgangsröðun í þágu annarra*, en að öðru leyti var brottfall undir 10%. Atriðagreining var gerð fyrir öll atriði hvers þáttar til þess að kanna hvort hægt væri að hækka áreiðanleika (alfa-stuðul Chronbachs) með því að taka út einstaka spurningar. Hvergi kom sú staða upp að áreiðanleiki hækkaði með því að taka út einstakar spurningar jafnvel þótt brottfall væri hærra en 10%. Var því ákveðið að halda öllum atriðum inni í útreikningum.

4.3 Starfsánægja

Starfsánægja starfsfólks fræðasviða Háskóla Íslands var mæld með einni spurningu: „Á heildina litið, hversu ánægð(ur) ertu í starfi þínu?“ Af 269 þátttakendum svöruðu 265 starfsánægjuspurningunni. Alls sögðust 82,6% vera ánægð í starfi, þar af 51,3% frekar ánægð en 31,3% mjög ánægð. Starfsánægja var greind eftir sviðum á skalanum 1-4 þar sem 1 = mjög ósammála, 2 = frekar ósammála, 3 = frekar sammála og 4 = mjög sammála. Á töflu 5 má sjá starfsánægju eftir sviðum. Eins og sést er starfsánægja almennt há en áberandi lægst á Menntavísindasviði. Munur á milli sviða var ekki kannaður nánar.

Tafla 5: Starfsánægja eftir sviðum (spönn 1-4)

Svið	Meðaltal starfsánægju	Fjöldi (N)
Félagsvísindasvið	3,42	59
Heilbrigðisvísindasvið	3,09	85
Hugvísindasvið	3,29	21
Menntavísindasvið	2,82	71
Verkfræði- og náttúruvísindasvið	3,14	29

4.4 Samband þjónandi forystu og starfsánægju

Með aðhvarfsgreiningu var kannað hvort fylgni væru milli þjónandi forystu og starfsánægju og milli einstakra þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Einnig var kannað hvort marktækur munur væri á starfsánægju, þjónandi forystu og þáttum hennar milli fræðasviða. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2005). Í ljós kom að þjónandi forysta (heildarmæling) hefur marktæka jákvæða fylgni ($p<0,05$) við starfsánægju starfsmanna á fræðasviðum Háskóla Íslands. Tveir þættir

höfðu marktæk jákvæð áhrif á starfsánægju (p<0,05) en það voru *styrking* og *hugrekki*. Sjá nánar í töflu 6.

Tafla 6: Tengsl milli þjónandi forystu (heildar og undirþættir) og starfsánægju samkvæmt aðhvarfsgreiningu

Þættir	Hallatala (B)
Styrking	0,337*
Forgangraða í þágu annarra	-0,013
Ábyrgð	-0,108
Fyrirgefning	0,002
Hugrekki	0,106**
Falsleysi	-0,171
Auðmýkt	0,084
Ráðsmennska	0,116
Þjónandi forysta (heildarmæling)	0,460*

*p<0,05

**p<0,01

4.6 Samantekt niðurstaðna

Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að einkenni þjónandi forystu mátti greina í starfi fræðasviða Háskóla Íslands. Heildarmeðaltalið úr öllum spurningunum er í efri helmingi kvarðans eða 4,64 þar sem 1 var lægsta gildi og 6 það hæsta.

Könnun á starfsánægju leiddi í ljós að 82,6% starfsmanna fræðasviðanna eru ánægð í starfi 17,4% óánægð. Jákvæð marktæk fylgni fannst milli þjónandi forystu (í heild) og starfsánægju. Aðeins reyndust tveir einstakir þættir þjónandi forystu hafa marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju, þ.e. *styrking* og *hugrekki*.

5. Umræða

5.1 Þátttakendur

Alls svöruðu 269 starfsmenn á öllum fræðasviðum HÍ könnuninni (26,7%) sem má e.t.v. teljast viðunandi í ljósi galla mælitækisins sem rætt er um í kafla 3.5.1.3 og vegna sérstöðu akademískra starfsmanna sem mynduðu yfirgnæfandi meirihluta úrtaks. Svarhlutfall er hins vegar lægra en í fyrri könnunum á starfsumhverfi í Háskóla Íslands. Í könnunum sem lagðar voru fyrir alla starfsmenn Háskólans árin 1998 og 2006 var svarhlutfall 37,9% í fyrra sinnið en 59% það seinna. Þá var svarhlutfall 33,2% í rannsókn Brynhildar S. Björnsdóttur (2009) á vinnustaðarmenningu við Háskóla Íslands sem náði til allra starfsmanna með 50% starfshlutfall og meira. Líkleg skýring á lægra svarhlutfalli en í fyrri starfsumhverfisrannsóknum er að í rannsókninni sem hér um ræðir eru langflestar spurningar um yfirmann og akademískir starfsmenn yfirgnæfandi meirihluti úrtaksins. Í fyrri rannsóknum voru hins vegar öll svið Háskólans til rannsóknar og spurningar um næsta yfirmann voru aðeins brot af spurningalistanum. Áhrif þess að akademískum starfsmönnum mislíkar að tala um yfirmenn eru því líkast til mun meiri í þeirri rannsókn sem hér um ræðir en hinum fyrri. Þá bentu athugasemdir þátttakenda og tölvuskeyti sem starfsmenn sendu rannsakanda til þess að tilvonandi þátttakendur áttuðu sig í sumum tilfellum ekki á því hver væri næsti yfirmaður þeirra. Öðrum stóð fyrir þrifum að hafa út frá spurningunum dregið ályktun um afstöðu rannsakanda sem var þeim ekki að skapi. Það að kynningarbréf fylgdi ekki þátttökuboði gæti einnig hafa dregið úr þátttöku. Sjá viðauka 10 um hugleiðingar um lágt svarhlutfall út frá vísbendingum í athugasemdum þátttakenda og samskiptum rannsakanda við starfsmenn fræðasviðanna. Mismunandi svarhlutfall eftir deildum gæti að einhverju leyti farið eftir því hvers konar rannsóknir eru stundaðar á hverju sviði fyrir sig. Þannig eru þau tvö svið, sem síst beita rannsóknum á borð við þá sem hér er fjallað um, með lægst svarhlutfall (Hugvísindasvið og Verkfræði- og náttúruvísindasvið). Spurningalistakannanir eru hins vegar mikið notaðar í félagsvísindum og aðferðafræði þeirra kennd í flestum deildum, enda er svarhlutfall Félagsvísindasviðs næsthæst og talsvert hærra en hjá hinum tveimur fyrrnefndu. Þátttaka var hins vegar langmest á Menntavísindasviði en þar eru spurningalistakannanir einnig mikið notaðar í rannsóknum. Ekki reyndist mögulegt að bera saman bakgrunn þátttakenda við bakgrunn starfsmanna Háskóla Íslands, t.d. með

því að kanna starfsaldurssamsetningu, þar sem þær upplýsingar liggja ekki fyrir. Í ljósi þess er ekki mögulegt að meta hversu vel þátttakendur endurspegla þýði rannsóknarinnar.

5.2 Þjónandi forysta í Háskóla Íslands

Áreiðanleiki mælitækisins *Servant Leadership Survey* í heild var hár og hærri en í fyrri rannsóknum hér á landi. Áreiðanleiki tveggja þátta þjónandi forystu, *Falsleysis* og *Hugrekkis* mældust undir mörkum (α=0,75). Þessir tveir þættir eru því ekki áreiðanlegir hjá þeim hópi sem mældur er í þessari rannsókn. Sömu þættir voru undir mörkum í grunnskólum á Norðurlandi eystra, en auk þess þjónustulund (nú *forgangsröðun í þágu annarra*), *ábyrgð* og *ráðsmennska* (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011).

Af heildarmeðaltali vægis þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands má sjá að yfirmenn sviðanna veita þjónandi forystu í allmiklum mæli. Sú niðurstaða er eins og við mátti búast í ljósi ályktunar rannsakanda um líklega útkomu rannsóknarinnar í ljósi kenninga Mintzbergs (1983) (sjá kafla 2.1.4). Þannig má sjá merki um að einkenni fagskrifræðis, s.s. sjálfstæði starfsmanna, jafningjastjórnun og virðing fyrir hæfni starfsmanna, fari saman við eiginleika þjónandi forystu í Háskóla Íslands. Prýðilegt vægi þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands er hins vegar athyglisvert í ljósi þess að megindlegar rannsóknir á vægi þjónandi forystu í bandarískum háskólum (Thompson, 2002; van Tassel, 2007; Hannigan, 2008; ath. þó Drury, 2004 og West og Bocârnea, 2008) hafa ekki sýnt afgerandi mikið vægi þjónandi forystu, jafnvel þótt allar rannsóknirnar hafi beinst að háskólum sem máttu teljast líklegri en ella til að viðhafa þjónandi forystu (samfélagsháskólar og kristilegir háskólar). Það kann þó að skýra muninn að þessi rannsókn er sú eina sem takmarkast við þann hluta viðkomandi háskóla þar sem akademískir starfsmenn eru þorri starfsmanna, enda hafa bandarísku rannsóknirnar fremur sýnt hærra mat akademískra starfsmanna á vægi þjónandi forystu en annars starfsfólks, þó ekki sé sú lína afgerandi né hafi starfshópar innan háskólanna verið almennilega afmarkaðir í viðkomandi rannsóknum. Hvað sem því líður væri það í takt við fyrrgreinda ályktun rannsakanda um tengsl þjónandi forystu og fagskrifræðis að vægi þjónandi forystu mælist hærra vegna þess að rannsóknin takmarkast við þær starfseiningar sem eru fyrst og fremst skipaðar akademískum starfsmönnum.

Ágæt heildarmæling vægis þjónandi forystu er einnig í samræmi við rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi Háskóla Íslands, en samkvæmt niðurstöðum hennar voru starfsmenn Háskóla Íslands (allra sviða) upp til hópa ánægðir með næsta yfirmann og almenna stjórn Háskólans. Engu að síður er vægi heildar þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands (4,19) nokkuð lægra en meðal hjúkrunarfræðinga á sjúkrahúsum á Suðvesturlandi (4,65) (Erla Björk Sverrisdóttir, 2010) og grunnskólakennara á Norðurlandi eystra (4,64) (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Að vísu á margt það, sem gerir þjónandi forystu líklega eða ákjósanlega meðal háskólafólks, einnig við um hjúkrunarfræðinga og grunnskólakennara. Mintzberg (1983) nefnir kennara almennt sem dæmi um starfskjarna fagskrifræðis þegar hann fjallar um sjálfstæði gagnvart yfirmanni og náið samband við skjólstæðinga. Sama má segja um íslenska hjúkrunarfræðinga, sem njóta mikils sjálfstæðis í starfi og eru í miklum persónulegum samskiptum við skjólstæðinga sína (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Þá starfa báðir starfshópar á opinberri stofnun með samfélagslegt hlutverk. Mátti samkvæmt því vissulega búast við háu vægi meðal allra þriggja starfsstétta, hjúkrunarfræðinga, grunnskólakennara og háskólamanna. Hins vegar er athyglisvert að starfsmenn fræðasviða Háskóla Íslands skuli sýna áberandi lægra vægi en hinir tveir í ljósi þess að háskólamenn eru sá hópur sem þekktastur er fyrir sjálfstæði í starfi, jafningjastjórnun og gagnrýna hugsun. Vísast í kafla 2.1.4 um tengsl fyrri atriðanna tveggja við þjónandi forystu. Gagnrýnin hugsun fellur hins vegar vel að þættinum *auðmýkt* í mælitækinu *Servant Leadership Survey* en hann snýst um að læra af gagnrýni og viðurkenna eigin mistök. Rétt er að hafa í huga að þær bandarísku rannsóknir sem gerðar hafa verið á kristilegum háskólum og samfélagsháskólum hafa almennt ekki sýnt hátt vægi þjónandi forystu (sbr. kafla 2.2.4).

Þátturinn *ráðsmennska* kemur best út á fræðasviðum Háskóla Íslands en *fyrirgefning*, *styrking* og *ábyrgð* eru skammt undan í þessari röð. Þetta eru sömu fjórir þættir og raðast efstir í rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) á hjúkrunarfræðingum, sem og rannsókn Þóru Hjörleifsdóttur (2011) á grunnskólakennurum auk þess sem *ráðsmennska* er hæsti þátturinn í þeim báðum (ásamt *ábyrgð* hjá Erlu Björk). Í forprófun á ýmsum vinnustöðum í Hollandi og Bretlandi við þróun mælitækisins reyndust sömu þættir efstir að undanskilinni *fyrirgefningu* sem var lægst (van Dierendonck og Nuijten, 2011), en sama má segja um niðurstöður í rannsókn Öldu Margrétar Hauksdóttur á lífeindafræðingum (2009). Sterkustu þættirnir í þeirri

rannsókn sem hér um ræðir eru í ágætu samræmi við niðurstöður úr rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á starfsumhverfi Háskóla Íslands þar sem tvær fullyrðingar, sem eru í anda þáttarins *ráðsmennska,* komu mjög vel út. Þannig voru 74% starfsmanna Háskóla Íslands sammála fullyrðingu um að næsti yfirmaður bæri hag stafsmanna sinna fyrir brjósti (sbr. fullyrðingu nr. 11 í *SLS*) en aðeins 5% ósammála (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007). Þá voru 61% sammála því að næsti yfirmaður setti deildinni skýr markmið (sbr. fullyrðingu nr. 19 í *SLS*) en 14% ósammála (Lilja Þorgeirsdóttir, 2007). Mat starfsmanna fræðasviðanna á vægi *ráðsmennsku* í þessari ransókn stemmir einnig vel við niðurstöður úr rannsókn Brynhildar S. Björnsdóttur (2009) sem sýndu að undirþættirnir *framtíðarsýn* og *stefna og áform* úr yfirþættinum *markmið* komu best út af tólf undirþáttum vinnustaðarmenningar, en reyndar náði enginn undirþáttur viðmiðunarmarki um viðunandi árangur. Þá má benda á að nokkurra efasemda gætti meðal starfsmanna um framtíðarsýn Háskólans í heild samkvæmt skýrslu Ríkisendur-skoðunar (2005). Af þessu má líklega álykta að þótt starfsmenn Háskólans séu ekki alls kostar sáttir við stefnu og framtíðarsýn vinnustaðarins eða stofnunarinnar, séu þeir sáttari við sýn næsta yfirmanns síns, þess stjórnanda sem stendur þeim næst.

Þá má nefna að ein spurning rannsóknar Lilju Þorgeirsdóttur (2007), sem tengist þættinum *fyrirgefningu,* kom einnig ágætlega út, þar sem 55% starfsmanna Háskólans voru sammála fullyrðingu um að næsti yfirmaður leiðbeinti og gagnrýndi á uppbyggilegan hátt (sjá fullyrðingu nr. 7 í *SLS*) en 15% ósammála.

Lakasti þátturinn á fræðasviðum Háskóla Íslands var *hugrekki* eins og í fyrrgreindum rannsóknum á hjúkrunarfræðingum og grunnskólakennurum. *Hugrekki* var annar sísti þátturinn meðal lífeindafræðinga (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Hugsanlega má setja lakari útkomu *hugrekkis* en annarra þátta í samhengi við fullyrðingu um að næsti yfirmaður frestaði ákvörðunum um erfið mál í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007). Þar reyndist munur milli þeirra sem voru sammála og þeirra sem voru ósammála minni en í öðrum spurningum um næsta yfirmann því 44% voru ósammála en 21% sammála.

Athyglisvert er að *styrking*, annar þeirra þátta sem rannsakandi taldi að hefði hugsanlega minna gildi í háskólaumhverfi, mældist ofarlega (þriðji sterkasti þátturinn), sem er nokkuð svipað og í fyrri rannsóknum (þriðji sterkasti hjá Öldu Hauksdóttur (2009) og Þóru Hjörleifsdóttur (2011), fjórði sterkasti hjá Erlu Björk Sverrisdóttur (2010). Hinn þátturinn sem vakti efasemdir, *ábyrgð*, er hins vegar

nokkuð aftar í röðinni í þessari rannsókn (fjórði) en í fyrri rannsóknum þar sem hann var ýmist efstur eða næstefstur. Það gæti verið vegna minna gildis þáttarins í háskólaumhverfi, þótt erfitt sé að átta sig á þeim áhrifum, samanber þó umræðu um tengsl starfsánægju og þessara þátta í kafla 5.4.

Þar sem munurinn á sviðum er ekki marktækur hvað varðar heildar þjónandi forystu er ekki ástæða til að gera of mikið úr þeim samanburði. Varla verður þó litið hjá tölum frá Félagsvísindasviði sem ekki einasta sýnir mest vægi heildar þjónandi forystu og hæst vægi í öllum þáttum nema einum (sem þó er næsthæstur á sviðinu), heldur er það hæst í einu þáttunum þar sem munur mældist marktækur. Af marktækum mun milli sviða í þættinum *forgangsröðun í þágu annarra*, má ætla að yfirmenn á Verkfræði- og náttúruvísindasviði og jafnvel Menntavísindasviði sækist frekar eftir athygli og viðurkenningu fyrir afrek sín í samanburði við Félagsvísindasvið og jafnvel Hugvísindasvið en eftirláti almennum starfsmönnum síður sömu hnoss. Erfiðara er að álykta um þáttinn *ábyrgð*, þar sem munur var einnig marktækur milli sviða, en *ábyrgð* er annar þeirra þátta sem reiknað var með að hefðu ekki sömu þýðingu meðal akademískra starfsmanna og starfsmanna í annars konar fyrirtækjum.

Hafa verður í huga að í SLS er ekki beinlínis gerð grein fyrir sannfæringu (*persuasion*), sem Greenleaf (1978) taldi lykilatriði í því að bæta frammistöðu háskóla. Hins vegar gat rannsakandi ekki séð hvernig hægt væri að orða fullyrðingu sem leiddi í ljós hvort þátttakendur hefðu yfirmann sem beitti sannfæringu sem leið til að hafa áhrif. Það er hugtaksatriði í óheiðarlegu valdi (*manipulative power*) að sá sem valdinu er beittur gerir sér ekki almennilega grein fyrir því. Þar af leiðandi er engin leið að útiloka að þátttakandi sé beittur óheiðarlegu valdi. Reyndar væri auðvelt að spyrja út í beitingu þvingunarvalds (t.d. um hvort þátttakandi færi að óskum yfirmanns síns til þess að stofna ekki frama sínum í hættu eða hvort yfirmaður léti bera á stöðu sinni eða undirmanns í samtali við undirmenn). Með því er hins vegar aldrei nema hálfur björninn unninn því þótt þátttakendur útilokuðu slíkt, væri aldrei hægt að útiloka að um óheiðarlegt vald væri að ræða.

5.3 Starfsánægja

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar eru nokkru færri starfsmenn (82,6%) ánægðir í starfi nú en fyrir fimm árum (88%) ef miðað er við rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) sem að vísu náði til alls Háskólans. Starfsánægja mælist hins

vegar nokkru hærri en í rannsókn Brynhildar S. Björnsdóttur (2009) (79,4%) sem einnig náði til alls Háskólans. Þá er hlutfall ánægðra í starfi nú lægra en hlutfall ánægðra á Landspítalanum (80%) samkvæmt rannsókn frá 2010 (Hörður Þorgilsson o.fl., 2010). Starfsánægja er mest á því sviði sem sýnir mest vægi þjónandi forystu. Að öðru leyti raðast sviðin ekki í sömu röð í starfsánægju og heildarvægi þjónandi forystu. Sjá nánar um sambandið milli þjónandi forystu og starfsánægju í næsta kafla. Starfsánægjutölur úr þeim erlendu rannsóknum sem fjallað var um í kafla 2.2.3 eru ekki aðgengilegar og samanburður við þær því ókleifur.

5.4 Samband þjónandi forystu og starfsánægju

Niðurstöður þessarar rannsóknar eru í samræmi við niðurstöður annarra rannsókna þar sem kannað var samband þjónandi forystu og starfsánægju í háskólum en þær hallast greinilega í þá átt að þjónandi forysta hafi veruleg jákvæð áhrif á starfsánægju, að minnsta kosti í samfélagsháskólum (Stramba, 2003) og kristilegum háskólum (Thompson, 2002; Drury, 2004, van Tassel, 2007). Niðurstöður þessarar rannsóknar styðja ennfremur fyrri rannsóknir þar sem mælitækið *Servant Leadership Survey* var notað, þ.e. að þjónandi forysta hafi jákvæð marktæk áhrif á starfsánægju.[16] Af því má álykta að auka megi starfsánægju í Háskóla Íslands með því að styrkja þjónandi forystu. Séu einstakir þættir skoðaðir kemur í ljós að *styrking* og *hugrekki* hafa marktæk jákvæð áhrif á starfsánægju starfsmanna fræðasviðanna. *Efling/styrking* var eini þátturinn sem hafði marktæk jákvæð áhrif á lífeindafræðinga (Alda Margrét, 2009) en annars er ekki um mikinn samhljóm að ræða milli þeirra starfsstétta sem rannsakaðar hafa verið með *SLS*. Meðal grunnskólakennara á Norðurlandi eystra var reyndar marktækt jákvætt samband milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu nema *hugrekkis* (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011) og í forprófunum við þróun mælitækisins *SLS* reyndust allir þættir, sem kannaðir voru, hafa marktæk tengsl við starfsánægju (van Dierendonck og Nuijten, 2011), en tengsl við *ráðsmennsku* voru ekki mæld.

Styrking, þriðji sterkasti þáttur þjónandi forystu á fræðasviðunum, hafði marktæk jákvæð tengsl við starfsánægju sem bendir til þess að starfsmenn fræðasviðanna kunni betur að meta stuðning að ofan en kenning Mintzberg (1983) gefur til kynna,

[16] Samband starfsánægju og heildar-þjónandi forystu var ekki mælt í rannsókn Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009).

svo ekki sé minnst á nokkurn fjölda athugasemda sem rannsakanda bárust (sjá viðauka 9 og 10) og gáfu til kynna að viðkomandi skildu styrkingarfullyrðingar aðeins á þann þrönga máta að áhrif yfirmanns gætu eingöngu falist í inngripi í akademíska vinnu starfsmannsins en ekki ákvarðanir um starfsaðstöðu svo dæmi sé tekið. Af þessu má álykta að fólk í áhrifastöðum fræðasviðanna geti ekki aðeins haft áhrif á vinnuaðstöðu, heldur beinlínis bætt líðan starfsmanna með því að hlutast til um að þeir fái notið sjálfstæðis í starfi eða með því að standa vörð um það sjálfstæði sem þeir þegar njóta. Hinn þátturinn sem rannsakandi hafði efasemdir um í ljósi kenninga Mintzberg, *ábyrgð*, hafði hins vegar ekki marktæk tengsl við starfsánægju einn og sér og er því erfitt að álykta um hann.

Ekki er hægt að bera saman niðurstöður við tengsl einstakra þátta við starfsánægju í erlendum rannsóknum á þjónandi forystu og starfsánægju í háskólum þar sem þær upplýsingar eru ekki aðgengilegar.

5.6 Ályktanir og tillögur

Niðurstöður þessarar rannsóknar styðja niðurstöður fyrri rannsókna um að þjónandi forysta hafi jákvæð marktæk tengsl við starfsánægju. Full ástæða er því til að auka veg þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands enda benda niðurstöður rannsóknarinnar ennfremur til þess að dágóður hluti starfsmanna (17,4%) sé óánægður í starfi. Af þeim athugasemdum sem bárust mátti sjá að starfsmönnum var mjög annt um að tekið væri tillit til skoðana þeirra og að þeim væri sýnd virðing, sérstaklega með því að hlusta á skoðanir þeirra og veita þeim hlutdeild í ákvörðunum, en það er einmitt undirstöðuatriði í hugmyndafræðinni á bak við þjónandi forystu, sbr. umfjöllun Greenleafs um sannfæringu sem aðferð til að hafa áhrif á samstarfsfólk og þátt gagnkvæmrar virðingar í þeirri aðferð (Greenleaf, 1978/2010; 1978). Ef vel er að gáð má halda því fram að allir þjónustuþættir mælitækisins *Servant Leadership Survey* (*Styrking*, *Forgangsröðun í þágu annarra*, *Fyrirgefning*, *Falsleysi*, *Auðmýkt*) byggi á því að sýna fólki virðingu. Sérstaklega virðist mikilvægt fyrir starfsánægju starfsfólks fræðasviða háskólans að forysta einkennist af *Styrkingu* og *Hugrekki*. Þeir þurfa því sérstaklega að huga að því að veita þann stuðning sem þeim er reyndar ætlað að veita um leið og þeir virða getu og vilja starfsmanna til þess að leysa sjálfir mál sín eins og þeim hentar best. Ennfremur þarf fólk í áhrifastöðum að búa yfir áræðni til að taka nauðsynlegar ákvarðanir og er sérstök ástæða til að huga að því í ljósi þess að vægi

hugrekkis reyndist minnst af þáttum þjónandi forystu á fræðasviðum Háskóla Íslands, með þeim fyrirvara að þátturinn *hugrekki* stóðst ekki áreiðanleikakröfur.

Eins og sjá má af tengslum þjónandi forystu, og þá sérstaklega *styrkingar*, við starfsánægju starfsmanna fræðasviðanna, en einnig af nokkrum athyglisverðum athugasemdum þátttakenda, kemur jafningjastjórnun og sjálfstæði akademískra starfsmanna ekki í veg fyrir að þeir sem gegni stjórnunarstöðum á fræðasviðunum geti látið verulega til sín taka sem þjónandi leiðtogar. Deildar- og sviðsforsetar eru þeir sem þátttakendur í könnuninni munu hafa haft í huga þegar þeir svöruðu henni. Sem faglegir forystumenn deildanna (sbr. kafla 1.1.1), þeir sem fara með ákvörðunarvald milli deildarfunda í umboði þeirra og sem æðstu fulltrúar deildanna út á við hafa deildarforsetar tíð tækifæri til þess að beita háttum þjónandi leiðtoga, ekki bara með viðeigandi samskiptaháttum, heldur einnig til að mynda með því að láta hag heildarinnar ganga fyrir sínum eigin og láta samfélagslegt markmið stofnunarinnar ráða för (*ráðsmennska*) (van Dierendonck, 2010); láta starfsmenn njóta heiðursins af þeim afrekum sem deildin getur státað af frekar en sjálfan sig (*forgangsröðun í þágu annarra*) (van Dierendonck og Nuijten, 2011); koma hreint fram, standa við orð sín og vera sýnilegur innan stofnunarinnar, koma fram á persónulegum forsendum, frekar en á forsendum starfsstöðu sinnar (*falsleysi*) (van Dierendonck, 2010); vera ávallt reiðubúnir til þess að þiggja gagnrýni og skoða hug sinn og leita eftir framlagi annarra (*auðmýkt*) (van Dierendonck, 2010); ekki síst með því að treysta eigin dómgreind til þess að fara nýjar leiðir og taka sjálfstæðar ákvarðanir án ótta við álit annarra (*hugrekki*) (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Þá benda niðurstöður eindregið til þess að starfsmenn fræðasviðanna kunni vel að meta viðleitni yfirmanna sinna til þess að standa vörð um eða jafnvel efla sjálfstæði starfsmanna (*styrking*). Í styrkingu felst m.a. að deila upplýsingum með fólki og hvetja til nýbreytni. Með styrkingu sýnir þjónandi leiðtogi fólki virðingu og traust en markmiðið er m.a. að ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi (van Dierendonck, 2010). Sama gildir auðvitað um sviðsforseta sem eru æðstu yfirmenn og akademískir leiðtogar fræðasviðanna, stjórna fundum sviðsstjórnar, fara með vald hennar milli funda og stjórna daglegri starfsemi sviðsins. Sérstök ástæða er til að líta til starfsmannasamtala sem hver starfsmaður skal fá reglulega hjá næsta yfirmanni og gætu verið prýðilegur vettvangur til að veita þjónandi forystu, bæði í viðtölunum sjálfum og í eftirfylgni í framhaldinu. Miðað við niðurstöður Lilju Þorgeirsdóttur (2007) eru nokkur hjartans mál hins þjónandi leiðtoga

nú þegar meðal helstu umræðuefna þessara samtala (samskipti og markmið deildarinnar) auk þess sem slík einstaklingssamtöl veita kærkomin tækifæri til þess að meðtaka gagnrýni sem hverjum manni er nauðsynlegt að fá og nýta sér (*auðmýkt*), ræða við starfsmann heiðarlega (*falsleysi*) án þess þó að fyrri árekstrum sé leyft að hindra samskipti eða lita skoðanir yfirmanns á viðkomandi starfsmanni (*fyrirgefning*), sýna skilning og taka fólki á þess eigin forsendum (*opnar viðtökur*) (van Dierendonck, 2010). Til þess að nýta þau tækifæri sem felast í starfsmannasamtali verða þau að vera mun tíðari en raunin er, sbr. rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007). Þá verður eftirfylgni auðvitað sömuleiðis að vera fullnægjandi, en samkvæmt sömu rannsókn þótti eftirfylgni verulega ófullnægjandi, sérstaklega meðal akademískra starfsmanna. Til þess að yfirmaður sýni starfsmanni þá virðingu að bregðast við eins og honum er unnt í ljósi þeirra upplýsinga og skoðana sem koma fram í starfsmannasamtali, þarf viðkomandi yfirmaður að búa yfir *hugrekki* til að láta að sér kveða og taka ákvarðanir. Hann þarf einnig að bera hag heildarinnar fyrir brjósti (*forgangsröðun í þágu annarra, ráðsmennska*) og má ekki láta persónulegan ágreining spilla fyrir framkvæmdum (*fyrirgefning*).

Rannsakandi telur að þekking á þjónandi forystu sé verulega takmörkuð, einnig innan Háskólasamfélagsins. Þess vegna verður lagt til hér að höfuðáhersla verði lögð á að kynna hugmyndafræði þjónandi forystu markvisst meðal starfsfólks Háskólans. Líklegt má telja að hinn lýðræðislegi grunnur þjónandi forystu, hin gagnkvæma virðing í samskiptum og sá mikli samhljómur sem almennt má finna milli hugmyndafræði þjónandi forystu og grunngilda akademískra starfsmanna leiði til þess að starfsfólk fræðasviða Háskóla Íslands taki þjónandi forystu fagnandi, ef það einfaldlega áttar sig á að til er hugmyndakerfi um forystu sem hefur þessa eiginleika. Er það einlæg trú rannsakanda að mikið væri unnið með því einu að hugmyndin væri vel kynnt og rædd meðal starfsmanna fræðasviðanna.

Áhugavert væri að fá sams konar rannsókn í öðrum íslenskum háskólum til samanburðar. Með því mætti sjá hvort tiltölulega hátt vægi þjónandi forystu í Háskóla Íslands, miðað við bandarískar rannsóknir, sé einkennandi fyrir íslenska háskólamenn. Í slíkum rannsóknum væri e.t.v. heppilegt að aðgreina akademíska starfsmenn frá stjórnsýslustarfsmönnum, hvort sem er með afmörkun úrtaks eða með bakgrunns-spurningum, til þess að liggi fyrir hvaða áhrif hugsunarháttur akademískra starfs-manna hefur á niðurstöðuna. Slík afmörkun getur verið erfið ef komast á hjá því að

svör verði persónugreinanleg, en verði henni við komið mætti sjá enn skýrar samspil þjónandi forystu og einkenna akademískrar stofnunar sem fagskrifræðis.

Við fyrirlögn var leitast við að gefa góðar leiðbeiningar. Í ljósi athugasemda starfsmanna fræðasviðanna og lágs svarhlutfalls er e.t.v. ástæða til að aðlaga mælitækið úrtakinu ef það verður aftur lagt fyrir akademíska starfsmenn. Hugsanlega er ástæða til að mæta þeim betur með ítarlegri kynningu og útskýringum til þess að draga úr hættu á misskilningi um afstöðu rannsakanda. Mælitækið byggir á formlegu skipulagi vinnustaðar og hentaði á þann hátt hinu formlega skipulagi fræðasviða Háskóla Íslands, þ.e. að þar séu meðal annars yfirmenn, millistjórnendur og regluleg starfsmannasamtöl. Þetta formlega skipulag þurfti að vera til staðar til þess að hægt væri að beita mælitækinu á vinnustaðinn. Afstaða hvers einstaklings til þess næsta fyrir ofan hann eða neðan í skipulaginu eða hvort þeir voru jafningjar eður ei skipti í raun ekki máli fyrir formið; beinagrindin þurfti einfaldlega að vera til staðar þannig að mælitækið gæti fallið að henni og hver um sig myndi veita álit sitt á þeim sem næstur væri honum í kerfinu. Eins og svarhlutfall og athugasemdir starfsmanna fræðasviðanna gefa til kynna reyndist hið formlega stigskipta skipulag starfsmönnum ekki nógu vel kunnugt eða þeir voru ekki nógu sáttir við það til þess að hægt væri að beita því sem þeirri beinagrind sem mælitækið gerir ráð fyrir. Kerfið er því í reynd ekki almennilega til staðar þótt því sé vandlega lýst á heimasíðum Háskóla Íslands og fræðasviðanna og þótt leita megi upplýsinga um það hjá sviðsskrifstofum. Er það út af fyrir sig umhugsunarefni hvaða gildi slíkt kerfi hafi sem hvorki er starfsmönnum almennilega kunnugt né þóknanlegt, ekki einu sinni sem formlegt viðmið. Ef til vill er ástæða til að taka skipulagið til skoðunar og jafnvel komast að niðurstöðu um hvort það sé raunverulega hið besta. Áhugavert væri að kanna hvaða þátt tilvist formlegrar stigskipunar sem starfsmönnum mislíkar, sé áhrifaþáttur í starfsánægju eða frammistöðu stofnunarinnar.

Heimildaskrá

Alda Margrét Hauksdóttir (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu.* Óbirt meistararitgerð. Háskólinn á Bifröst.

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership. Industrial, Military, and Educational Impact.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Beazley, H og Beggs, J. (2002). Teaching Servant-Leadership. Í L. C. Spears og M. Lawrence (ritstj.), *Focus on Leadership. Servant-Leadership for the 21st century* (bls. 53-63). New York: John Wiley & Sons.

Binney, G., Wilke, G. og Williams C. (2005). *Living Leadership. A Practical Guide for Ordinary Heroes.* Harlow: Pearson Education.

Boroski, E. K. (2009). *Servant-leaders in community colleges: A phenomenological study.* Óbirt doktorsritgerð. Capella University.

Britannica Academic Edition (e.d.). *Junior college.* Sótt 21. desember 2011 af http://www.britannica.com/EBchecked/topic/308289/junior-college.

Bryman, A og Bell, E (2003). *Business Research Methods* (1. útgáfa). Oxford, N.Y.: Oxford University Press.

Brynhildur S. Björnsdóttir. (2009). *Vinnustaðamenning Háskóla Íslands.* Óbirt meistararitgerð: Háskóla Íslands, Viðskiptafræðideild.

CnnMoney (e.d.). *100 Best Companies to Work for*. Sótt 11. október 2011 af http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/full_list/.

Dannhauser, Z. og Boshoff, A. B. (2006, ágúst). *The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables.* Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

Dierendonck, D. v., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. Í Tjosvold, D. og Wisse, B. (ritstj.), *Power and Interdependence in Organizations* (bls. 319-337). Cambridge: Cambridge University Press.

Dierendonck, D. v. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management.* Sótt af http://jom.sagepub.com/content/early/2010/09/01/0149206310380462.full.pdf+html.

Dierendonck, D. v. og Nuijten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure [rafræn útgáfa]. *Journal of Business and Psychology, 26* (3), 249-267.

Drury, S. (2004). *Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons by Level and with Job Satisfaction and Organizational Commitment.* Óbirt doktorsritgerð: Regent University.

Drury, S. (2005, ágúst). *Teacher as Servant Leader: A Faculty Model for Effectiveness with Students.* Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-level Organizational Citizenship Behavior [rafræn útgáfa]. *Personnel psychology, 57*, 61-94.

Erla Björk Sverrisdóttir (2010). *Vægi þjónandi forystu og starfsánægju. Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins*. Óbirt meistararitgerð. Háskóli Íslands.

Farling, M. L., Stone A. G. og Winston, B. E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research [rafræn útgáfa]. *The Journal of Leadership Studies, 6* (1), 49-72.

Félag háskólakennara. (e.d. a). *Matskerfi opinberra háskóla*. Sótt 6. október 2011 af http://www.fh.hi.is/node/36.

Félag háskólakennara. (e.d. b). *Matskerfi opinberra háskóla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.fh.hi.is/files/Nyttmatskerfi_2010.pdf.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2. útgáfa). London: SAGE Publications.

Frick, D. M. (1998). Understanding Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Í L. C. Spears (ritstj.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership* (bls. 353-358). New York: John Wiley & Sons.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly, 2* (2), 105-119.

Greenleaf, R. K. (1978). *The Leadership Crisis. A message for College and University Faculty.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1970/2010). *The Servant as Leader.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (2002a). The Servant as Leader. Í L. C. Spears (ritstj.). *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (bls. 21-61). Mahwah: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002b). Institution as Servant. Í L. C. Spears (ritstj.). *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (bls. 62-103). Mahwah: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002c). Servant Leadership in Education. Í L. C. Spears (ritstj.), *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (bls. 176-214). Mahwah: Paulist Press.

Greenleaf Center for Servant Leadership (e.d. a). *The Servant as Leader.* Sótt 26. ágúst 2011 af http://www.greenleaf.org/catalog/The_Servant_as_Leader.html.

Greenleaf Center for Servant Leadership (e.d. b). *History.* Sótt 21. desember 2011 af http://www.greenleaf.org/aboutus/history.html.

Guðrún Árnadóttir (2003). Þróun mælitækja: þróun, réttmæti og áreiðanleiki. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 411-444). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Hannigan, J. B. (2008). *Leadership in higher education: An investigation of servant leadership as a predictor of college performance.* Óbirt doktorsritgerð: Capella University.

Háskóli Íslands (e.d. a). *Ágrip af sögu Háskóla Íslands*. Sótt 3. október 2011 af http://www.hi.is/skolinn/saga.

Háskóli Íslands (e.d. b). *Stefna og markmið.* Sótt 3. október 2011 af http://www.hi.is/skolinn/stefna_og_markmid.

Háskóli Íslands (e.d. c). *Gæðanefnd háskólaráðs*. Sótt 3. október 2011 af http://www.heimildir.is/page/gaedanefnd.

Háskóli Íslands (e.d. d). *Stefna Háskóla Íslands 2011-2016.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/skolinn/stefna_haskola_islands_2011%E2%80%932016.

Háskóli Íslands (e.d. e). *Fræðasvið.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/skolinn/fraedasvid.

Háskóli Íslands (e.d. f). *Stjórnsýsla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/felagsvisindasvid/um_svidid/stjornsysla.

Háskóli Íslands (e.d. g). *Stjórnsýsla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/heilbrigdisvisindasvid/um_svidid/stjornsysla.

Háskóli Íslands (e.d. h). *Stjórnsýsla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/hugvisindasvid/um_svidid/stjornsysla.

Háskóli Íslands (e.d. i). *Stjórnsýsla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/menntavisindasvid/um_svidid/stjornsysla.

Háskóli Íslands (e.d. j). *Stjórnsýsla.* Sótt 4. október 2011 af http://www.hi.is/verkfraedi_og_natturuvisindasvid/um_svidid/stjornsysla.

Háskóli Íslands (e.d. k). *Reglur fyrir Háskóla Íslands.* Sótt 20. desember 2011 af http://www.hi.is/is/skolinn/reglur_fyrir_haskola_islands.

Háskóli Íslands (e.d. l). *Gæðakerfi.* Sótt 25. október 2011 af http://www.hi.is/skolinn/gaedakerfi.

Hörður Þorgilsson, Arnar Bergþórsson, Guðjón Örn Helgason, Hildur Magnúsdóttir, Svava Kr. Þorkelsdóttir og Þórleif Drífa Jónsdóttir (2010, nóvember). *Könnun á starfsumhverfi starfsmanna Landspítala 2010. Heildarniðurstöður.* Sótt 20. desember 2011 af http://www.lsh.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=27354.

Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Óbirt doktorsritgerð: Regent University.

Jaworski, J. (1998). Destiny and the Leader. Í L. C. Spears (ritstj.). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, and Servant Leadership* (bls. 258-267). New York: John Wiley & Sons.

Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust [rafræn útgáfa]. *Leadership & Organization Development Journal, 26,* 1, 6-22.

Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Laub, J. (2010). The Servant Organization. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstj.). *Servant Leadership. Developments in Theory and Research.* (bls. 105-117). Hondmills: Palgrave Macmillan.

Lilja Þorgeirsdóttir. (2007). *Starfsumhverfi Háskóla Íslands 2006: Helstu styrkleikar og veikleikar.* Óbirt meistararitgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.

Lög um opinbera háskóla nr. 85/2008 með áorðnum breytingum 50/2010.

Matteson, J. A. og Irving, J. A. (2006). Servant versus Self-Sacrificial Leadership. A Behavioral Comparison og Two Follow-Oriented Leadership Theories [rafræn útgáfa]. *International Journal of Leadership Studies, 22* (1), 36-51.

Modern Servant Leader (e.d.). *Servant Leadership Companies List.* Sótt 11. október 2011 af http://modernservantleader.com/featured/servant-leadership-companies-list/.

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

Haan, P., Britt, M. M. og Weinstein, A. (2007). Business students‘ perception of arrogance in academia. *College Student Journal, 41 (1).* Sótt 17. október 2011 af http://www.freepatentsonline.com/article/College-Student-Journal/161282233.html.

Patrician, P. A. (2004). Single-item graphic representational scale. *Nursing research, 53*(5).

Patterson, K. (2003, ágúst). *Servant Leadership: A Theoretical Model.* Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virgina Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory.* Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Rachels, J. (1997). *Stefnur & straumar í siðfræði* (Jón Á. Kalmanssom, þýddi). Reykjavík: Siðfræðistofnun – Háskólaútgáfan (Upphaflega gefið út 1993).

Rannsóknarnefnd Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008 (2010, apríl). *Skýrsla Rannsóknarnefndar Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008.* Sótt 20. desember 2011 af http://www.rannsoknarnefnd.is/pdf/RNABindi8.pdf.

Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review, 5,* (3), 30-57.

Reise, S., Walker, N., & Comrey, A. (2000). Factor analysis and scale revision. *Psychological Assessment,* 12(3), 287-297.

Reglur fyrir Háskóla Íslands nr. 569/2009 með áorðnum breytingum 970/2009, 1024/2009, 152/2010, 262/2010, 226/2011, 497/2011, 552/2011, 832/2011.

Ríkisendurskoðun (2005, apríl). *Háskóli Íslands – Stjórnsýsluúttekt.* Sótt 22. desember 2011 af http://www.rikisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/haskolinn.pdf.

Ruiz, P., Martinez, R. og Rodrigo, J. (2010). Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent [rafræn útgáfa]. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics, 1,* 43-59.

Russel, R. F. og Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model [rafræn útgáfa]. *Leadership & Organization Development Journal, 23,* (3), 145-157.

Senge, P. M. (e.d.). *Creating Quality Communities.* Sótt 5. september 2011 af http://www.solonline.org/res/kr/qualcom.html.

Sipe, J. W. og Frick, D. M. (2009). *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving.* Mahwah: Paulist Press.

Smith, B. N., Montagno, R. V., og Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons [rafræn útgáfa]. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 10,* 80-91.

Sousa, M. C. d. og Dierendonck, D. v. (2010). Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations [rafræn útgáfa]. *On the Horizon, 18 (3),* (230-239).

Spears, L. C. (1998). *Introduction.* Í L. C. Spears (ritstj.), *The Power of Servant Leadership* (bls. 1-15). San Fransisco: Barrett-Koehler Publishers.

Spears, L. C. (2005, ágúst). *The Understanding and Practice of Servant-Leadership.* Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginina Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus [rafræn útgáfa]. *The Leadership and Organization Development Journal, 25,* 349-361.

Stramba (2003). Servant Leadership Practices [rafræn útgáfa]. *The Community College Enterprise, 9*(2), 103-113.

Tassel, M. v. (2006). *Called to Serve: Servant-leadership Perceptions at a Franciscan-Sponsored University Correlated with Job Satisfaction.* Óbirt doktorsritgerð: Capella University.

Thompson, R. S. (2002). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college.* Óbirt doktorsritgerð. Indiana State University.

Wanous, J. P. og Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability. A replication and extension. *Organizational Research Methods, 4,* 361-375.

Washington, R.R., Sutton, C. D. og Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality [rafræn útgáfa]. *Leadership and Organization Development Journal 27* (8), 700-716.

West, G. R. B. og Bocârnea, M (2008). *Servant Leadership and Organizational Outcomes: Relationships in United States and Filipino Higher Education Settings.* Erindi flutt á Umræðuþingi um rannsóknir á þjónandi forystu við Regent-háskólann, Virginia Beach, Virginíu, Bandaríkjunum.

Winston, B. E. (2004). Servant leadership at Heritage Bible College: a single-case study [rafræn útgáfa]. *Leadership & Organization Development Journal, 25* (7), 600-617.

Zikmund, W. G. (2000). *Business Research Methods* (6. útgáfa). Fort Worth: Dryden Press.

Þorlákur Karlsson (2003). Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 331-355).

Viðaukar

Viðauki 1 – Skilgreiningar fræðimanna á þjónandi forystu (töflur)

Tíu efnisatriði Larry C. Spears (1998; 2005)

	Lýsing	Þýðing og áhrif
1. Hlustun (e. *listening*)	Hlusta vandlega á aðra. Átta sig á vilja hópsins. Fylgjast jafnt með því sem *ekki* er sagt og því sem *er* sagt. Hlusta á sína innri rödd og leitast við að skilja skilaboð frá eigin líkama og sál.	Ásamt reglulegum íhugunarstundum er hlustun undirstaða framfara hins þjónandi leiðtoga.
2. Hluttekning (e. *empathy*)	Leitast við að skilja aðra og sýna meðlíðan. Hafna ekki fólki þótt maður neiti að samþykkja hegðun þess eða frammistöðu. Trúa á hið góða í fólki.	Fólk hefur þörf fyrir að vera tekið eins og það er og að það sé virt á eigin forsendum. Farsælustu þjónustuleiðtogarnir eru þeir sem eru flinkir að hlusta af hluttekningu.
3. Græðing (e. *healing*)	Græða andleg sár, t.d. bugaðan anda og sárindi. Eigin sár og annarra.	Algengt að fólk beri slík sár. Leiðtogar eru í stöðu (hafa tækifæri) til að láta að sér kveða að þessu leyti. Styrkir fólk og bætir.
4. Meðvitund (e. *awareness*)	Meðvitund um umhverfið, þó sérstaklega sjálfsvitund.	Eykur skilning á gildum og siðferði. Sjónarhorn verður heildrænna og

		samhengi hlutanna skýrt. Eykur næmni og athygli.
5. Sannfæring (e. *persuasion*)	Leiðtogi kemur sínu til leiðar fyrst og fremst með sannfæringu, frekar en með því að beita því valdi sem fylgir stöðu hans til að þvinga fólk til hlýðni.	Hjálpar til við að skapa einingu og samhug í hópnum. Meðal skýrustu sérkenna þjónandi forystu.
6. Hugmyndaafl (e. *conceptualization*)	Hæfileikinn til að „dreyma stóra drauma“. Hugsa til lengri tíma, í víðara samhengi en sem nemur daglegu vafstri stofnunar.	Með réttu verkefni stjórna og stjórnar-formanna, en ekki alltaf svo í reynd. Forstjórar ættu að gefa sig að bæði hugmyndavinnu og daglegu vafstri.
7. Framsýni (e. *foresight*)	Hæfileikinn til að sjá fyrir hvernig atburðarás muni enda. Felst í því að læra af hinu liðna, skilja staðreyndir líðandi stundar og að vita hvaða áhrif ákvörðun muni líklegast hafa í framtíðinni.	Nátengt eiginleikunum *hugmyndaafli* (næsta atriði á undan) og *innsæi* (ekki á lista Spears en meðal þeirra eiginleika sem Greenleaf taldi mikilvæga).
8. Ráðsmennska (e. *stewardship*)	Að gæta einhvers fyrir annan. Hugmyndin er að forstjórar, stjórnir og starfsmenn stofnunar gæti hennar fyrir samfélagið.	Nátengt viljanum til að sinna þörfum annarra - þjóna. Tengist einnig áherslu á hreinskilni og sannfæringu fram yfir vald.

9. Ræktarsemi við framfarir fólks. (e. *Commitment to the growth of people*)	Beinist að öllum starfsmönnum stofnunar. Á bæði við framfarir einstaklings sem manneskju og sem starfsmanns. Getur t.d. falist í því að ráðstafa fé til þroska og menntunar starfsmanns (ekki bara í tengslum við starfið), sýna hugmyndum og tillögum allra áhuga, hvetja starfsmenn til að taka þátt í ákvörðunum og að aðstoða þá starfsmenn sem sagt hefur verið upp við að finna annað starf.	Byggir á að hver einstaklingur hafi gildi í sjálfu sér óháð áþreifanlegu framlagi hans sem starfsmanns.
10. Samfélagsmyndun (e. *Building community*)	Viðleitni við að skapa samfélagskennd meðal þeirra sem tilheyra sömu stofnun.	Svar við vandamálum sem hljótast af því að stórar stofnanir móta öðru fremur tilveru fólks, en ekki staðbundin samfélög eins og áður var.

Fimm breytur Farling, Stone og Winston (1999)

Farling, Stone og Winston (1999) ákvörðuðu út frá fyrirliggjandi skrifum um þjónandi forystu fimm breytur sem væru sérstaklega mikilvægar í hugmyndinni um þjónandi forystu. Þær voru sýn (e. *vision*), áhrif (e. *influence*), trúverðugleiki (e. *credibility*), traust (e. *trust*) og þjónusta (e. *service*). Samhengi þessara atriða skýra þau þannig að hvert þeirra sé afleiðing af því næsta á undan í eftirfarandi orsakakeðju: Sýn -> Trúverðugleiki -> Traust -> Þjónusta. Breytan „áhrif“ væri hins vegar það sem ylli tengingunni í hverju tilfelli, þ.e. áhrif sýnar væru trúverðugleiki, áhrif trúverðugleika

væri traust og áhrif trausts væri þjónusta. Sýn væri getan til að þekkja hið óþekkta eða sjá hið ósýnilega en *þjónusta* æðri hvöt leiðtogans til að þjóna öðrum og jafnvel samfélaginu öllu. Í þessum skilningi væri sýn afsprengi þjónustu og því settu Farling o.fl. orsakakeðjuna myndrænt upp í óendanlegan spíral.

20 einkenni Russel og Stone (2002)

Russel og Stone (2002) útbjuggu líkan fyrir þjónandi forystu í þeim tilgangi að skapa grundvöll fyrir rannsóknir með því að gera rannsakendum kleift að meta eiginleika þjónandi leiðtoga. Þeir litu svo á að með rannsókninni væru þeir að skýra betur tíu atriða lista Spears (1998; 2005). Líkan Russels og Stone byggði á rannsókn þeirra á fræðiskrifum um þjónandi forystu. Þeir tíndu til 20 einkenni þjónandi forystu og flokkuðu þau í níu aðaleinkenni (e. *functional attributes*) sem komu oftast fyrir í fræðunum, og ellefu aukaeinkenni (e. *accompanying attributes*) sem komu sjaldnar fyrir. Russel og Stone töldu aðaleinkennin vera þá eiginleika sem væru áberandi í verkum þjónandi leiðtoga. Þau tengdust hvert öðru og sum hefðu víxlverkandi áhrif á hvert annað, en engu að síður væri hvert og eitt aðaleinkenni sjálfstætt. Aukaeinkennin kæmu hins vegar til viðbótar við aðaleinkennin og bættu þau upp. Aukaeinkennin væru hins vegar ekki á neinn hátt ómerkilegri en aðaleinkennin og væru sum skilyrði árangursríkrar þjónandi forystu. Samkvæmt rannsóknarlíkani Russel og Stone eru gildi (e. *values*), þ.e. grundvallarskoðanir sem móta lífsskoðanir einstaklings, frumbreyta þjónandi forystu. Sýnileg þjónandi forysta er fylgibreytan. Aðaleinkennin (e. *functional attributes*) eru undirflokkar fylgibreytunnar (sýnilegrar þjónandi forystu) og af þeim má sjá hvernig þjónandi forysta er útfærð eða að hve miklu leyti hún er viðhöfð. Aukaeinkennin (e. *accompanying attributes*) hafa hins vegar áhrif á hvernig gildin (frumbreytan) hafa áhrif á aðaleinkennin. Í nánar útfærðri útgáfu líkansins er sýnileg þjónandi forysta það sem hefur áhrif á stofnunina og er þ.a.l. bæði háð og óháð breyta sem hefur áhrif á háðu breytuna „frammistaða skipulagsheildar“. *Stofnanabragur* og *afstaða starfsmanna* eru miðlunarbreytur sem geta haft áhrif á virkni þjónandi forystu og *frammistöðu skipulagsheildar* og eru þessi fyrirbæri (*stofnanabragur* og *afstaða starfsmanna*) því færð inn milli þjónandi forystu og frammistöðu skipulagsheildar og geta haft miðlunaráhrif í báðar áttir.

Sjö mikilvægustu hættir þjónandi leiðtoga samkvæmt Keith (2008)

	Skýring	Afleiðing
1. Sjálfsvitund (e. *self-awareness*)	Gera sér grein fyrir eigin styrk- og veikleikum. Þekkja takmörk sín. Viðurkenna tilfinningar sínar og fordóma. Standa við orð sín. Aðgát í tali og gerðum í nærveru sálar. Góð lund og uppbyggileg framkoma. Ígrundun.	Leiðtogi getur nýtt kraft annarra og sætt sig við veikleika þeirra, er ólíklegri til að gagnrýna, líklegri til að hvetja. Gerir sér grein fyrir mikilvægi hópvinnu. Kann að meta hvern einstakling og hvert starf. Kemur fram við starfsmenn sem félaga. Byggir upp traust.
2. Hlustun (e. *listening*)	Fyrstu viðbrögð við hverju vandamáli að hlusta. Greina vandann áður en reynt er að leysa hann. Beita öllum aðferðum til að fá upplýsingar: Hlusta á einstaklinga millilíðalaust, fylgjast með starfi fólks, spyrja spurninga, óformleg og formleg viðtöl, kannanir, umræðuhópar, rýnihópar, tillögukassar, þarfagreining og markaðsrannsóknir.	Styrkir innsæi leiðtogans. Gerir honum frekar kleift að mæta þörfum starfsfólks og viðskiptavina.
3. Breyta pýramídanum (e. *changing the pyramid*)	Snúa stigskipan stofnunarinnar á hlið. Leiðtogi er jafningi hinna í hópnum, „fremstur meðal	Forðast vandamál sem tengjast stöðu æðsta yfirmanns (spilling og óeðli, þvinguð

	jafningja“, gætir þess að allir hafi það sem þeir þurfa, hvetur og annast samskipti inn á við og út á við.	samskipti, einmanaleiki o.s.frv.). Áherslan fer frá því að þóknast yfirmönnum og til þess að þóknast viðskiptavinunum. Hópurinn vinnur betur sem heild.
4. Þroska samstarfsfólk sitt (e. *developing your colleagues*)	Hjálpa bæði starfsfólki og viðskiptavinum að bæta sig á allan hátt. Hafa greiðan aðgang að þjálfun, kennslu, nýjum verkefnum og viðeigandi stöðuhækkunum. Fylgjast vel með þörfum og tækifærum samstarfsmanna til að þróast.	Stofnanir sinna siðferðilegri skyldu sinni til að skapa tækifæri fyrir starfsfólk að finna tilgang eða þýðingu (enda eyða flestir meirihluta vökustunda sinna í vinnunni). Bætir frammistöðu stofnunar.
5. Þjálfun, ekki stjórnun (e. *coaching, not controlling*)	Þjálfa og veita handleiðslu og treysta fólki fyrir verkefnum sínum.	Forðast vandamál sem hljótast af stjórnun og hlýðni (skort á hollustu og ástríðu, sköpunarkrafti og sveigjanleika, frelsi). Eykur fyllingu og starfsánægju og dregur úr starfsmannaveltu.
6. Leysa úr læðingi kraft og greind annarra (e. *unleashing the energy and intelligence of others*)	Leyfa fólki að virkja kraft sinn og greind. Getur verið þáttur í þjálfun og handleiðslu (sjá nr. 5). Veita fólki tækifæri til að taka	Bætir frammistöðu starfsmanna og stofnunar. Ákvarðanir frekar teknar af þeim sem njóta nálægðar við

	ákvarðanir sem snerta það sjálft.	viðfangsefnið. Stofnun síður háð stjórnendum. Eykur fyllingu og starfsánægju og dregur úr starfsmannaveltu.
7. Framsýni (e. *foresight*)	Sjá fyrir líklegustu lyktir máls þótt ekki liggi allar upplýsingar fyrir og taka ákvörðun á þeim grundvelli á meðan tími gefst.	Siðferðileg skylda leiðtogans (sjá kafla 2.1.1). Betri ákvarðanir.

Sjö stoðir þjónandi forystu samkvæmt Sipe og Frick (2009)

Stoðir þjónandi forystu og útskýring	**Kjarnaeiginleikar hverrar stoðar**
1. Vönduð manneskja (e. *person of character*). Tekur ákvarðanir á grunni innsæis, siðferðis og grunnreglna.	- Falslaus (e. *maintains integrity*) - Auðmjúkur (e. *demonstrates humility*) - Þjónar æðri tilgangi (e. *serves a higher purpose*)
2. Lætur fólk sitja í fyrrúmi (e. *puts people first*). Hjálpar öðrum við það sem þeim er mikilvægast.	- Hefur hugarþel þjónsins (e. *displays a servant's heart*) - Beitir handleiðslu (e. *is mentor-minded*) - Sýnir umhyggju og áhuga
3. Hæfur í samskiptum (e. *skilled communicator*). Hlustar af einlægni og velur orð sín af kostgæfni.	- Sýnir hluttekningu (e. *demonstrates empathy*) - Hvetur fólk til að tjá sig (e. *invites feedback*) - Beitir sannfæringu sem samskiptamáta (e. *communicates persuasively*)
4. Góðhjartaður samstarfsmaður (e.	- Sýnir þakklæti (e. *expresses*

compassionate collaborator). Styrkir sambönd, styður fjölbreytni og lætur fólki finnast það vera á réttum stað.	*appreciation*) - Skapar hópkennd (e. *builds teams*) - Greiðir úr ágreiningi (e. *negotiates conflict*)
5. Framsýni (e. *foresight*). Sér fyrir sér ýmsa möguleika, sér fyrir hvað geti gerst í framtíðinni og hefur skýra stefnu.	- Hugsjónamaður (e. *visionary*) - Skapandi (e. *displays creativity*) - Hefur góða dómgreind (e. *exercises sound judgment*)
6. Kerfishugsuður (e. *systems thinker*). Skipuleggur hugsanir og athafnir vandlega, innleiðir breytingar með góðum árangri og finnur jafnvægi milli heildarinnar og þeirra eininga sem hana mynda.	- Líður vel í flóknum aðstæðum (e. *comfortable with complexity*) - Aðlögunarhæfur (e. *demonstrates adaptability*) - Hugar að hag heildarinnar (e. *considers the „greater good“*)
7. Hefur siðferðilega traust umboð til forystu (e. *leads with moral authority*). Er verðugur virðingar, vekur traust og trú og er fyrirmynd öðrum um frammistöðu.	- Tekur ábyrgð og deilir ábyrgð (e. *accepts and delegates responsibility*) - Deilir völdum (e. *shares power*) - Skapar brag sem einkennist af ábyrgð (e. *creates a culture of accountability*)

Einkenni þjónandi leiðtoga skv. van Dierendonck (2010)

Styrkja og þroska fólk (e. *empowering and developing people*)	Markmið eflingar er að ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi fylgjenda. Sýnir að maður virði fólk og einstaklingsþroska þess. Felst m.a. í því að hvetja fólk til að taka ákvarðanir í eigin efnum, til að deila upplýsingum og að ýta undir nýbreytni. Hvílir á trú þjónandi leiðtoga á virði hvers manns.

	Snýst um að gera sér grein fyrir því hvað hver einstaklingur getur og hverju hann getur bætt við sig.
Auðmýkt (e. *humility*)	Getan til að sjá eigin afrek og hæfileika í réttu ljósi. Viðurkenna að maður geti notið góðs af sérfræðiþekkingu annarra, leita eftir framlagi annarra, setja hagsmuni annarra framar sínum, auðvelda öðrum að standa sig, veita nauðsynlegan stuðning. Ábyrgðarkennd gagnvart þeim sem manni er treyst fyrir. Hógværð, þ.e. að láta lítið fyrir sér fara þegar verkefni hefur verið leyst farsællega.
Falsleysi (e. *authenticity*)	Að tjá sig í samræmi við raunverulegar hugsanir og skoðanir. Tengist ráðvendni, því að halda sig við ákveðnar siðferðisreglur. Standa við orð sín, vera sýnilegur innan stofnunarinnar og vera heiðarlegur og berskjaldaður. Koma fram á persónulegum forsendum en ekki forsendum starfsstöðu sinnar.
Opnar viðtökur (e. *interpersonal acceptance*)	Getan til að skilja tilfinningar, skoðanir og afstöðu annarra. Getan til að gleyma ósætti og forðast langrækni. Hluttekning. Hlýja og fyrirgefning þrátt fyrir misgerðir, skoðanamun eða mistök. Skapa andrúmsloft sem einkennist af trausti, andrúmsloft þar sem fólki er tekið á eigin forsendum og það má gera mistök án þess að vera hafnað.
Veita leiðsögn (e. *providing direction*)	Tryggir að fólk veit til hvers er ætlast af því. Gera starfið sveigjanlegt þannig að

	það henti hæfileikum, þörfum og framlagi starfsmannsins. Fylgjendur eru kallaðir til ábyrgðar á verkum sínum eins og viðeigandi er.
Ráðsmennska (e. *stewardship*)	Viljinn til að bera ábyrgð á stofnuninni í heild. Viljinn til að þjóna frekar en að stjórna og sinna eigin hagsmunum. Annast vinnustaðinn. Vera öðrum fyrirmynd og þannig örva aðra til að vinna að sameiginlegum hagsmunum. Nátengt félagslegri ábyrgð, tryggð og hópvinnu.

Viðauki 2 - Skipulagsaðferðir samkvæmt Mintzberg (1983), helstu samhæfingaraðferðir og lykilhlutar

Skipulagsaðferð	**Helsta samhæfingaraðferð**	**Lykilhluti stofnunar**
Einfalt skipulag (lítil, fámenn fyrirtæki)	Bein umsjón	Yfirstjórnin (æðsti stjórnandi og starfslið hans (eigandinn í *einföldu skipulagi*))
Maskínuskrifræði (t.d. póstþjónusta, fangelsi, ýmiss konar verksmiðjur)	Stöðlun vinnuferla	Tæknideild (sá hluti skipulagsheildar sem greinir og aðlagar vinnuferli)
Fagskrifræði (t.d. *sjúkrahús, háskólar*)	Stöðlun hæfni	Aðgerðakjarni (almennir starfsmenn sem vinna þá vinnu sem meginmarkmið hennar felst í)
Greinaskipulag (höfuðstöðvar með allsjálfstæðum einingum, t.d. verslunarkeðja með mörg útibú)	Stöðlun afurða	Millistjórnendur (tengingin milli aðgerðakjarnans og yfirstjórnarinnar)
Fljótandi skipulag (stofnanir sem vinna við flókin, síbreytileg verkefni, t.d. geimferðastofnanir)	Gagnkvæm aðlögun	Stoðdeildir (sérhæfðar þjónustudeildir, þeir hlutar skipulagsheildar sem styðja hana á öðrum sviðum en því sem lýtur að meginmarkmiði hennar)

Viðauki 3 – Heimildatöflur (töflur yfir rannsóknir sem fjallað er um í ritgerðinni).

Rannsóknir á tengslum þjónandi forystu og starfsánægju

Höfundur/ár	**Markmið**	**Mælitæki ÞF og Þátttakendur**	**Niðurstöður**	**Takmarkanir**
Thompson (2002)	Kanna ÞF og starfsánægju í kirkjutengdum háskóla	OLA. Starfsmenn háskóla (*college*) (N = 116).	Marktækt jákvætt samband	
Stramba (2003)	Kanna vægi ÞF að mati starfsmanna og starfsánægju þeirra	OLA. Starfsmenn stórs samfélagsháskóla (N = 25). Svörun 88%.	Marktækt samband	Smátt hentugleikaúrtak
Drury (2004)	Kanna samband milli ÞF og starfsánægju + ÞF og stofnunarhollustu	OLA. Starfsmenn háskóla (N = 225). Svörun 75,5%.	Mikil jákvæð fylgni	Hentugleikaúrtak
Ehrhart (2004)	Kanna að hve miklu leyti ÞF innan starfseiningar spáði fyrir um borgarahegðun innan stofnunar (organizational citizenship behavior)	OLA. Starfsmenn matvöruverslunar-keðju (N = 3.914). Svörun 39,5%.	Þjónandi forysta skýrir ekki dreifni starfsánægju	
Irving (2005)	Kanna tengsl ÞF við skilvirkni hópa	OLA. Starfsmenn ábatafrjálsrar stofnunar (N = 1.800). Svörun 17%.	Tölfræðilega marktækt jákvætt samband starfsánægju við allar fimm breytur OLA skoðað í samhengi við skilvirkni hópa	

Van Tassel (2006)	Kanna vægi ÞF og tengsl við starfsánægju	OLA. Starfsmenn háskóla (N = 458). Svörun 38,9%.	Miðlungs jákvætt línulegt samband	
West og Bocârnea (2008)	Kanna hvort munur sé á menningar-heimum varðandi áhrif þjónandi forystu á starfsánægju og stofnunartryggð.	SLD. Starfslið kristins háskóla (RU) í BNA (N = 43) og starfslið háskóla á Filippseyjum (WNC) (N = 37). Svörun ekki gefin upp (100%?).	Jákvæð marktæk hlutafylgni (einn þáttur af þremur) milli þjónandi forystu a.v. og starfsánægju og stofnunartryggðar h.v. í WNC. Engin marktæk fylgni í RU.	Hentugleikaúrtak. Lítið úrtak úti-lokaði þátta-greiningu. Áhöld um alhæfingar-gildi. Þátttakendur nokkuð frjálsir um val á yfirmanni.
Alda Margrét Hauksdóttir (2009)	Kanna vægi ÞF og starfsánægju.	SLS. Allir lífeindafræðingar á tölvupóstlista Félags lífeindafræðinga (N = 301). Svörun 21,5%.	Marktækt samband milli starfsánægju og eins þáttar mælitækis (af átta)	Tilgangur rannsóknar útlistaður í kynningarbréfi.
Erla Björk Sverrisdóttir (2010)	Kanna vægi ÞF, starfsánægju og hugsanleg tengsl milli ÞF og starfsánægju	SLS. Starfsmenn hjúkrunarfræðisviða fjögurra sjúkrastofnana á Suðvesturlandi (N = 211). Svörun 66%.	Marktækt samband milli starfsánægju og allra þátta mælitækis	Tilgangur rannsóknar útlistaður í kynningarbréfi og þjónandi forystu lýst.

Megindlegar rannsóknir á vægi þjónandi forystu í háskólum

Höfundur/ár	Markmið	Mælitæki og þátttakendur	Niðurstöður	Takmarkanir
Thompson (2002)	Kanna ÞF og starfsánægju í kirkjutengdum háskóla	OLA. Starfsmenn háskóla með tengsl við kirkju (*church-reladed college*) (N = 116).	Ekki þjónandi stofnun. Enginn marktækur munur eftir stjórnstigum, en marktækur munur eftir láréttri skiptingu stofnunar	
Stramba (2003)	Kanna vægi ÞF á mismunandi stigum stórar kennslustofnunar.	OLA. Starfsmenn stórs samfélags-háskóla (N = 25). Svörun 88%.	Kennaralið og almennir stjórnendur mátu vægi ÞF hærra en yfirstjórn	Smátt hentugleika-úrtak
Drury (2004)	Kanna mun á mati starfsmanna á vægi ÞF eftir starfsmannahópum	OLA. Starfsmenn „óhefðbundins“ háskóla (N = 225). 170 svöruðu (75,5%).	Kennaralið mat vægi þjónandi forystu mun hærra en aðrir hópar. Aðrir starfsmenn en fastráðnir kennarar og stjórnendur mátu vægið lægst.	Hentugleika-úrtak
van Tassel (2007)	Kanna mat starfsmanna á stjórnunarstíl nýs leiðtoga og hvort sá stíll sé þjónandi forysta	OLA. Starfsmenn háskóla (*liberal arts college*) sem rekinn er af fransiskusar-reglu (N = 458). Nothæf svör 166 (36,2%).	Stofnunin mældist 195,7 á skalanum 60-300 (flokkurinn „föðurleg á neikvæðan hátt“, sá þriðji lægsti af sex), sem benti til þess að stíll leiðtogans hefði ekki haft áhrif á stofnunina. Marktækur munur fannst á viðhorfi eftir hópum starfsmanna bæði lárétt og lóðrétt í stjórnskipulagi.	Svarhutfall lágt og vangá við framkvæmd; alhæfingar-gildi mjög vafasamt.
West og Bocârnea (2008)	Kanna hvort munur sé á milli BNA og Filippseyja varðandi þrjá þætti ÞF (þjónustu, auðmýkt og framtíðarsýn)	SLD. Starfslið 2 kristilegra háskóla; Regent Un. í BNA (N = 43) og West Negros Coll. á Filippseyjum (N = 37). Svarhlutfall	Hóparnir mældust svipaðir í þjónustu og auðmýkt en WNC var marktækt hærri í framtíðarsýn. Jákvæð marktæk hlutafylgni milli þjónandi forystu a.v. og starfsánægju og	Hentugleika-úrtak. Lítið úrtak útilokaði þátta-greiningu. Áhöld um alhæfingar-

		100%.	stofnunartryggðar h.v.	gildi.
Hannigan (2008)	Kanna hvort ÞF væri að finna í samfélagsháskólum Kaliforníu (og þ.a.l. hvort þáttur kennara og nemenda skólanna í stýringu hefði aukist) og hvort samband væri milli ÞF og frammistöðu skól-anna.	OLA. Starfsmenn fimm samfélagshá-skóla í Kaliforníu (N = 3.418). Svörun 6,8% (nothæf svör 5,3%).	ÞF ekki að finna í skólunum fimm => þáttur kennara og nemenda í stýringu hafði ekki aukist. Sterkt neikvætt samband milli ÞF og frammistöðu.	Bauð öllum samfélags-háskólum ríkisins (38) þátttöku en aðeins fimm samþykktu. Hræðilegt svarhlutfall.

Viðauki 4 – Samanburður á efnisþáttum þjónandi forystu samkvæmt van Dierendonck (2010) og van Dierendonck og Nuijten (2011)

Sex atriði þjónandi forystu skv. van Dierendonck (2010)	**Átta atriði þjónandi forystu skv. van Dierendonck og Nuijten (2011) – grunnur mælitækisins SLI**
Styrkja og þroska fólk	Styrking
Auðmýkt	Auðmýkt Forgangsraða í þágu annarra
Falsleysi	Falsleysi
Opnar viðtökur	Opnar viðtökur*
Veita leiðsögn	Hugrekki Ábyrgð
Ráðsmennska	Ráðsmennska

*Þáttagreining leiddi í ljós að einu fullyrðingar þáttarins „opnar viðtökur“ sem reyndust sjálfstæður þáttur voru þær sem lutu að fyrirgefningu. Í mælitækinu heitir þessi þáttur því „fyrirgefning“ (*forgiveness*).

Viðauki 5 – Mælitækið Servant Leadership Survey og þættir þess

Íslensk þýðing endurskoðuð fyrir rannsókn á fræðasviðum Háskóla Íslands í október 2011

1	**Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel**	**STYRKING**
2	**Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína**	
3	**Yfirmaður minn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska**	
4	**Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir**	
12	**Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt**	
20	**Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera**	
27	**Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína**	
5	**Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur**	**FORGANGSRAÐA Í ÞÁGU ANNARRA**
13	**Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu eða umbun fyrir það sem hann gerir fyrir aðra**	
21	**Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni**	
6	**Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna**	**ÁBYRGÐ**
14	**Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum**	
22	**Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum**	
7	**Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu**	**FYRIRGEFNING**

15	**Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi**	
23	**Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni**	
8	**Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum**	**HUGREKKI**
16	**Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati**	
9	**Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika**	**FALSLEYSI**
17	**Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig**	
24	**Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar**	
28	**Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst**	
10	**Yfirmaður minn lærir af gagnrýni**	**AUÐMÝKT**
18	**Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum**	
25	**Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum**	
29	**Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra**	
30	**Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því**	
11	**Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar**	**RÁÐSMENNSKA**
19	**Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn**	
26	**Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar**	

Viðauki 6 – Athugasemdir rannsakanda við íslenska þýðingu mælitækisins Servant Leadership Survey

1. Athugasemdir vegna þýðingar

Fullyrðing nr. 5.

"leyfir að njóta árangurs" er óljóst orðalag sem má skilja á ýmsa vegu – árangurs hvers (stofnunar, starfsmanns, yfirmanns ...)? Auk þess er þetta vafasöm þýðing á "gives credit". "Give credit" er aktívur verknaður (aðgerð) á meðan "leyfir að njóta" er passívur verknaður (aðgerðarleysi). Því breytt í "viðurkennir framlag annarra".

Fullyrðing nr. 6, 14 og 22.

Ákveðið var að nota orðalagið „kalla til ábyrgðar" til að þýða „hold responsible/accountable" þar sem það þótti lýsa betur því sem höfundar mælitækis eiga við með „accountability" eins og því er lýst í Dierendonck og Nuijten (2011). Accountability-fullyrðingarnar eru að vísu keimlíkar og óvíst að þátttakendur sjái nema lítils háttar mun á þeim, en sá eiginleiki þótti þegar vera til staðar í ensku útgáfunni.

Aths.: Áður en þessi niðurstaða fékkst reyndi rannsakandi að gera grein fyrir merkingarmuni á orðunum „accountable" og „responsible" með því að prjóna við það orðalag sem fékkst með tiltölulega beinni þýðingu. Sá skilningur reyndist á misskilningi byggður og var horfið frá þessum prjónaskap. Þetta leiddi hins vegar til þess að aðeins átta af tíu þátttakendum í forprófuninni í seinna endurskoðunarþrepi fengu þá útgáfu sem rætt var um hér að framan.

„... starfa sem ég vinn" þótti óþarflega flókið. Breytt í „... starfa minna".

Fullyrðing nr. 8.

Ákveðið var að þýða seinni hluta fullyrðingarinnar með orðasambandinu „fylgja að málum“ (í staðinn fyrir „stuðning(ur)“). Með því telur rannsakandi betur náð utan um enska orðið „support“ í þessu samhengi, enda gæti orðasambandið merkt hvort heldur er „styðja“ og „vera sammála“, en síðarnefnda merkingin þótti jafnvel frekar koma til greina sem hin ætlaða merking orðsins *support*.

Fullyrðing nr. 9.

„Þekkir“ er ekki rétt þýðing á *is open about.* Því breytt í „er óhræddur að tala um“. Seinna „eigin“ fellt út enda ofaukið.

Fullyrðing nr. 11.

Fullyrðingin þótti þung í lestri í beinni þýðingu (óháð breytingunni sem gerð var til að færa orðalag nær nýrri útgáfu í birtri grein eins og tekið var fram hér í upphafi kaflans). Því var fullyrðingin þýdd þannig: „Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar.“

Fullyrðing nr. 15.

Sögnin „offend“ hefur talsvert víðari merkingu en íslenska sögnin „móðga“. Hún getur samkvæmt orðabók einnig þýtt særa, misbjóða, hneyksla, syndga, gera rangt, brjóta af sér, fara yfir mörk almenns velsæmis. Til þess að ná betur utan um þessa víðu merkingu orðsins „offend“ var ákveðið að nota orðasambandið „gera á hlut e-s“, þ.e. „Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi.“ Þetta orðalag er auk þess prýðilega í samræmi við umfjöllun van Dierendonck, Nuijten og Heeren (2009) um að fyrirgefa misgerðir („forgive things such as offences“, bls. 328) og umfjöllun van Dierendonck (2010) um að fyrirgefa þrátt fyrir misgerðir („... forgiveness in terms of concern for others even when confronted with offences ...“, bls. 7).

Fullyrðing 24.

Orðalagið „tilfinningar“ sem hefðu „óæskilegar afleiðingar“ þótti hljóma of dramatískt miðað við samhengið. Íslenska orðið „tilfinning“ hefur mun afmarkaðri og sterkari merkingu en enska orðið *feeling*, sem einnig getur merkt „skoðun“ eða „afstaða“. Því var afráðið að orða spurninguna svo: „Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.“ Orðalagið *hvað [e-m] finnst* þótti fanga merkingu orðsins *feelings* betur, þar sem það vísar frekar til *skoðunar* án þess þó að útiloka *tilfinningar*.

Fullyrðing 28.

Sjá athugasemdir við fullyrðingu 24 um merkingu enska orðsins *feelings*. Með þeim rökum var ákveðið að orða hana þannig: „Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst.“

2. Athugasemdir við atriði sem ekki verða rakin til þýðingar

Fullyrðingar 8 og 16.

Rannsakanda þótti orðalagið „tekur áhættu“ (e. *takes risks*) vafasamt undir efnisþættinum *Courage* (Hugrekki, áræðni). „Taka áhættu“ getur auðveldlega vakið hugsanir um ábyrgðar- eða kæruleysi í hugum svarenda, t.d. að leggja framtíð fyrirtækisins að veði til þess að hreppa skammtímaávinning fyrir sjálfan sig. Vafalaust er þó átt við það að vera reiðubúinn að leggja sjálfan sig (eða stöðu sína) að veði til að ná sínu fram. Benda má á niðurstöðu rannsóknar Smith, Montagno og Kuzmenko (2004) þar sem m.a. kom fram að einkenni umbreytingastjórnunar, áhættutöku (e. *risk, risk taking*) væri ekki að finna í þjónandi forystu (að vísu ekki heldur vissa tegund hugrekkis). Ekki þykir rannsakanda þó útilokað að höfundum mælitækisins hafi gengið eitthvað til að nota djarfara orðalag en t.d. *courage*, hugsanlega það að koma ekki upp um eftir hverju væri slægst. Því þótti ekki stætt á því að breyta orðalaginu til þess að þrengja merkinguna í samræmi við framansagt.

Fullyrðing 17.

Upp komu efasemdir um að orðið „snortin(n)“ (e. *touched*) hefði skýra merkingu í huga svarenda. Ekki þóttu þær efasemdir þó nægja til breytinga, auk þess sem ekki fannst betri þýðingarlausn.

Fullyrðing 25.

Hefur lítið verið svarað í fyrri fyrirlögnum. Erfitt fyrir fólk að vita þetta.

Fullyrðing 27.

Orðið „fjölmörg“ (*abundant*). Mögulegt að svo sterkt lýsingarorð hafi áhrif á hvernig svarandi notar svarskalann.

Fullyrðing 30.

Orðalagið „Ef fólk lætur í ljós gagnrýni...“ (e. „If people express criticism...“) hljómar eins og að sú gagnrýni geti beinst að hverjum sem er, eins og verið sé að spyrja hvort yfirmaðurinn geti almennt lært af því sem gerist í kringum hann. En þar sem fullyrðingin heyrir undir þáttinn *humility* hlýtur að vera átt við gagnrýni *á yfirmanninn*. E.t.v. væri því skýrara að segja: „Ef yfirmaður minn sætir gagnrýni...“). Ekki þótti hins vegar stætt á því að gera þá breytingu frá ensku útgáfunni. Þótt hugsanlegt sé að fullyrðingin misskiljist er þó a.m.k. líka hugsanlegt og jafnvel líklegt að hún verði skilin rétt.

Viðauki 7 – Forprófun mælitækisins Servant Leadership Survey *í september 2011*

Þáttakendur, vinnustaður þeirra og næsti yfirmaður

Staða þátttakanda og vinnustaður	**Næsti yfirmaður**
Leiðbeinandi á leikskóla	Deildarstjóri
Deildarstjóri á leikskóla	Leikskólastjóri
Aðstoðarleikskólastjóri	Leikskólastjóri
Lögfræðingur í banka	Framkvæmdastjóri lögfræðisviðs
Stöðvarvörður í vatnsaflsvirkjun	Þjónustustjóri
Sölu- og viðburðastjóri í bókaforlagi	Eigandinn
Forritari í hugbúnaðarfyrirtæki	Verkefnastjóri
Framkvæmdastjóri félagasamtaka	Formaður samtakanna
Þjónn á veitingastað	Eigandi staðarins
Ráðgjafi á endurskoðunarskrifstofu	Eigandinn (löggiltur endurskoðandi)

Skýrsla yfir athugasemdir sem þátttakendur í forprófun gerðu við spurningalistann og ályktanir sem rannsakandi dró af þeim

Ath. að framkvæmdarlýsing og niðurstöður eru í kafla 3.8.1 í meginmáli ritgerðarinnar.

Fullyrðingar 6, 14 og 22 um ábyrgð.

Tveir þátttakendur fengu þá útgáfu sem varð til eftir fyrri endurskoðun þýðingar. Hvorugur þeirra gerði athugasemd við þá útgáfu en rannsakandi spurði þá engu að síður út í spurningu 6. Fyrri þátttakandinn lagði þann skilning í fullyrðinguna sem ætlast var til og taldi ekki að „...leyfir mér að bera ábyrgð“ myndi skýra hana betur. Seinni þátttakandi sagðist hafa þurft að velta þessari fullyrðingu fyrir sér en aðspurður reyndist hann leggja þann skilning í hana sem ætlast var til.

Þýðing þessara fullyrðinga var svo endurskoðuð í annað sinn eftir vandlegri lestur á van Dierendonck og Nuijten (2011) og ensk-íslenskri orðabók, sem leiddi til nýrrar þýðingar með orðalaginu „kalla til ábyrgðar“ sem færði fullyrðingarnar betur til samræmis við réttan skilning samkvæmt orðabók og fræðum. Við þessa útgáfu gerðu fjórir þátttakendur (af átta) athugasemdir sem lutu að því að lítill merkingarmunur væri á þeim:

1) [Um 6 og 14] Er þetta ekki sama spurningin?
2) Hver er munurinn [á 6 og 14]? Jafnvel sama í 22.
3) Mér fannst stundum verið að spyrja um sama atriðið tvisvar. T.d. 14 og 22.
4) [22] virðist sama og 14.“

Af þessu má sjá að þátttakendur voru líklegir til að líta svo á að lítill eða enginn munur væri á ábyrgðarfullyrðingunum þremur. Engu að síður var endurskoðað orðalag í meira samræmi við ensku útgáfuna en áður var (með hliðsjón af orðabók) og í betra samræmi við umfjöllun van Dierendonck og Nuijten (2011) um þáttinn „ábyrgð“ (*accountability*). Auk þess er í öllum þremur fullyrðingum eitt og sama orðalagið í hollensku frumgerðinni („houdt mij verantwoordelijk“). Verða því ekki gerðar frekari breytingar á þessum fullyrðingum af þessum sökum.

Þrír tjáðu sig um *efnislegt* innihald ábyrgðarfullyrðinganna:

Einn sagði almennt um þær: „Í mínu starfi skiptir bara máli hverju ég afkasta.“

Annar sagði um nr. 6: „Finnst ég greina skömmustutón, en er ekki viss. Hljómar neikvætt. Þýðir þetta að ég taki ábyrgð á gerðum mínum? Var ekki viss um að ég væri að skilja rétt. Fannst ekki hægt að svara.“ Og um 14: „Gat ekki svarað, sama og 6.“

Þriðji sagði um nr. 14: „Skil þetta þannig að ég sé kallaður á mottuna og sagt „þú klúðraðir þessu og þú verður einhvern veginn að standa undir þeirri ábyrgð“. En hann gerir það eiginlega ekki. Þetta er það mikil samvinna að við erum eiginlega sam-ábyrgir fyrir niðurstöðum.“

Rannsakandi spurði tvo aðra þátttakendur, sem ekki gerðu athugasemdir við ábyrgðar-fullyrðingarnar, hvernig þeim hefði gengið að svara þeim. Annar (lögfræðingurinn) hafði ekkert við þær að athuga en hinn (stöðvarvörðurinn) sagði, „Það er búið að kynna mér þá ábyrgð sem ég hef á höndum. Þegar ég er einn hérna er ég ábyrgur fyrir því sem gerist hérna. Þetta liggur alveg ljóst fyrir, auðvelt að svara þessu.“

Af þessu má sjá að af þeim átta sem svöruðu fullyrðingum með orðalaginu „kalla til ábyrgðar“ var aðeins einn sem taldi óljóst hvað átt væri við með því (sá þriðji, sá sem tjáði sig að fyrra bragði um fullyrðingu nr. 14, var í raun ekki á villigötum þótt hann tjáði sig um fullyrðinguna). Verður því ekki sagt að líklegt sé að nýja orðalagið muni valda miklum vandræðum.

Einn ofangreindra þátttakenda (sá sem gerði aðeins athugasemd við fullyrðingu 14) útskýrði svar sitt með því að samvinnan væri það náin (fjögurra manna starfshópur) að allir væru samábyrgir. Þessi athugasemd hefur ekki áhrif í samhengi þeirrar rannsóknar sem stendur til að gera þar sem starfseiningar eru stærri og skipan mála formlegri en í litlu einkafyrirtæki.

Athugasemdir við einstaka spurningar

4. „Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir“

Einn þátttakandi (ráðgjafi á endurskoðunarskrifstofu) gerði eftirfarandi athugasemd við þessa fullyrðingu: „Þetta á ekki almennilega við. Það eru ekki mörg tækifæri til að brydda upp á nýjungum í reikningsskilum.“

Athugasemdin helgast mest af því að viðkomandi er í vinnu sem beinlínis gengur út á að fylgja reglum og stöðlum (reikningsskil). Ólíklegt er að það vandamál sé til staðar að sama marki í akademískum deildum háskólans og verður ekki hreyft við orðalagi fullyrðingarinnar á grundvelli þessarar athugasemdar. Þá lýsir athugasemdin e.t.v. þröngu sjónarhorni því starfsmaður getur einnig komið með nýjar hugmyndir um annað en viðfangsefni starfsins, t.d. hvernig vinnuhópar eru skipaðir, tímasetningu eða tíðni funda, samstarf við fagfólk utan fyrirtækisins o.s.frv.

5. „Yfirmaður minn heldur sig til hlés og viðurkennir framlag annarra“.

Þremur þátttakendum í forprófun þótti hér um tvær efnislega ótengdar fullyrðingar að ræða. Samkvæmt máltilfinningu rannsakanda er ólíklegra að fullyrðingin verði skilin sem tvær fullyrðingar ef notuð er upphaflega þýðingin („Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins“), sem horfið var frá vegna þess að hún þótti ónákvæm miðað við ensku gerðina. Í þessu tilfelli þótti rannsakanda hin fyrri

ónákvæmari þýðing ekki svo fjarri hinu rétta að réttlætanlegt væri að nota nákvæmari þýðinguna ef hún gerði spurninguna torskiljanlega. Auk þess sýnir samanburður við hollensku frumgerðina að í ensku gerðinni er horfið frá passívri merkingu („laat anderen de lof in ontvangst nemen“) til aktívrar merkingar („gives credit to others“ frekar en t.d. „lets others take credit“). Var því ákveðið að hverfa aftur til hinnar fyrri útgáfu, sem er í samræmi við hollensku frumgerðina og er síður til þess fallin að misskiljast.

Rannsakandi velti fyrir sér hvort hættan á að fullyrðingin yrði skilin sem tvær fullyrðingar væri að einhverju leyti enn til staðar þótt horfið væri aftur til fyrri þýðingar. Útbjó rannsakandi eftirfarandi tillögur til að komast fyrir þann vanda: „Yfirmaður minn leyfir öðrum að njóta árangursins með því að halda sig til hlés (þegar verk hefur verið leyst vel úr hendi)“ og „Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum þannig að njóta árangursins.“ Ekki þótti þó nógu líklegt að misskilningurinn kæmi upp með réttri þýðingu til þess að réttlæta svo afgerandi frávik frá hollensku frumgerðinni.

Tveir þátttakendur í forprófun misskildu fyrri hluta fullyrðingarinnar. Annar taldi aðspurður að honum dytti helst í hug að með fyrri hluta fullyrðingarinnar væri átt við að yfirmaðurinn tæki ekki fram yfir hendurnar á starfsfólkinu. Hinn reyndist skilja hana sem staðhæfingu um almenna hlédrægni. Þátturinn „Standing back“ felst m.a. í því að leyfa öðrum að njóta heiðursins af vel unnu verki (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Þar sem hvorugur fyrrgreindra þátttakenda reyndist skilja hegðunina sem það að láta lítið fyrir sér fara í samanburði við aðra sem fá þá frekar að njóta athyglinnar, var ákveðið að skýra þyrfti betur hvað átt væri við með „de lof ... nemen“ í hollensku frumgerðinni. Þar sem „njóta árangurs“ þarf alls ekki að vísa til þess að hljóta heiðurinn (frekar en annað sem hlýst af árangri, t.d. launahækkun eða bætta aðstöðu) var ákveðið að láta fullyrðinguna enda á „... njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur.“ Auk þess þótti óhætt að halda sig við það orðalag sem hollenska frumgerðin og enska gerðin nota (blijft op de achtergrond; keeps himself/herself in the background) og segja „heldur sig í bakgrunninum“.

Lokaniðurstaðan er þá: „Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur.“

7. „Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu.“

Þrír gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) Er átt við að gagnrýna við þann sem gerir mistökin, eða við aðra?
2) „Stöðugt“ er dáldið sterkt. Það hefur komið fyrir [að hann gagnrýni fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi], en hann gerir það ekki stöðugt – hvernig svara ég þá? Segi ég þá „frekar sammála“? Það hljómar mun neikvæðara en ef það bara hefur komið fyrir. Yrði að segja frekar ósammála, til þess að milda orðið „stöðugt“. Svaraði ekki. Fannst ekki hægt að svara.
3) „Stöðugt“ er sterkt. Hljómar eins og hann sé alltaf að nuða. Ef „stöðugt“ væri ekki væri ég ósammála.

Það er mat rannsakanda að athugasemd 1) skipti ekki máli – neikvætt svar við þessari fullyrðingu (ath. að skalanum er snúið við þessa fullyrðingu) yrði greinilega til marks um skort á þættinum „fyrirgefningu“ hvort sem gagnrýnin væri höfð uppi í eyru þess sem gerir mistökin eða annarra. Tilgangurinn með fullyrðingu nr. 7 er að lýsa langrækni. Engin leið er að gera það án þess að nota orðið „stöðugt“ („gagnrýnir stöðugt“, e. „keeps criticizing“, hol. „blijft ... bekritiseren“). Væri það ekki til staðar, væri þetta eingöngu fullyrðing um að yfirmaður gagnrýndi fólk vegna mistaka, sem getur varla verið ámælisvert út af fyrir sig, jafnvel frekar vottur um ábyrgðarkennd eða hugrekki. Það er því mat rannsakanda að athugasemdir 2) og 3) gangi heldur langt í hinni aðferðafræðilegu kröfu um bann við sterkum orðum í fullyrðingum. Þýðingin er í góðu samræmi við umfjöllun van Dierendonck og Nuijten (2011), orðalagið í ensku gerðinni og orðalagið hollensku frumgerðinni og verður því ekki hróflað við þýðingunni á grundvelli þessara athugasemda.

8. „Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum.“

Fimm gerðu athugasemdir við þessa fullyrðingu:

1) „Minn yfirmaður á engan yfirmann. Á ekki við.“
2) „Enginn yfirmaður yfir yfirmanni mínum. Á ekki við. Krossaði því við „mjög ósammála“.“
3) „Ég hef ekki hugmynd um samskipti þeirra.“

4) „Veit ekkert um samskipti hans við sinn yfirmann.“
5) „Löng spurning. Hann hefur gert þetta en er ekki hans dæmigerða hegðun. Á ég að miða við að hann sé svona týpa eða hvort hann hafi gert þetta? Sleppti þessu. Ef ég segi frekar ósammála finnst mér ég vera að afneita því að hann sé kaldur og þori að haga sér svona. Ef ég segi frekar sammála finnst mér eins og hann sé alltaf svona sem er ekki málið.“
6) „Á ekki við, yfirmaður á ekki yfirmann. Ekki tilefni til áhættu í starfinu.“

Þrjár fullyrðingarnar (1, 2 og 6) lúta að því að næsti yfirmaður þátttakanda (í öllum tilfellum eigendur fámennra einkarekinna fyrirtækja) eigi ekki yfirmann. Þetta vandamál verður ekki til staðar í fyrirlögn rannsakanda þar sem þeir þátttakendur, sem eru æðstir (deildarforsetar) eiga sviðsstjóra að yfirmanni og yfirmaður sviðsstjóra er háskólarektor.

Tvær fullyrðingar (3 og 4) lúta að því að þátttakendur vita ekkert um samskipti yfirmanns við sinn yfirmann. Þetta vandamál er þegar til staðar í ensku gerðinni og hollensku frumgerðinni og ekki við þýðinguna að sakast.

Ein fullyrðing (6) lýtur að því að ekki séu tilefni til áhættutöku í starfinu. Þar eiga við sömu rök og varðandi athugasemd sama þátttakanda við fullyrðingu 4, þ.e. hann telur ekki tilefni til áhættutöku í reikningsskilum, þar sem vinnan er vandlega römmuð inn af stöðlum og reglum. Ólíklegt að það vandamál sé til staðar að sama marki í akademískum deildum háskólans og verður ekki hreyft við orðalagi fullyrðingarinnar á grundvelli þessarar athugasemdar.

Tilfinning rannsakanda er sú að seinni hluti fullyrðingarinnar hljóti augljóslega að vera þar í þeim tilgangi að þrengja umfang fullyrðingarinnar en ekki til að búa til tvo aðskilda möguleika. Síðasta setning athugasemdar nr. 5 bendir til þess að túlkunargleði þátttakandans sé allmikil – seinni hluti fullyrðingar nr. 8 bendir greinilega til þess að verið sé að miða við afmörkuð tilfelli (en ekki að yfirmaður sé „alltaf svona“.) Í ljósi þess að enginn annar þátttakandi lenti í vandræðum með fullyrðinguna vegna þess að honum fannst hann geta túlkað hana á fleiri en eina vegu, hallast rannsakandi að því að síðasta athugasemdin sé byggð á túlkunargleði sem sé ólíkleg til að valda miklum skaða í raunverulegri fyrirlögn.

Samkvæmt ofansögðu verður ekki hróflað við fullyrðingu nr. 7.

10. „Yfirmaður minn lærir af gagnrýni.“

Þrír þátttakendur gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) „Ég veit ekkert um þetta.“
2) „Hef ekki hugmynd um þetta. Hann er ekki gagnrýndur í heyranda hljóði, þannig að aðrir heyra það ekki. Ég gagnrýni hann ekki, hef ekki þurft á því að halda, við tökum ákvarðanir í sameiningu.“
3) „Reynir það en óvíst að hann geri það. Valdi „frekar sammála.“ Fannst fullyrðing 18 betri, gat svarað henni með sammála út af „reynir“. Vantar „reynir“ í tíu. Að *reyna* að læra af mistökum er mikilvægt, sýnir að hann hafi opinn huga. En það er enginn fullkominn og ekki endilega svo að fólki heppnist það þótt það hafi opinn huga.“

Tvær fyrri athugasemdirnar lúta að því að þátttakandi virðist ekki þekkja dæmi um að yfirmaðurinn fái gagnrýni sem hann gæti lært af. Lítið er í því að gera, en þetta getur tengst því að þátttakandi hafi hreinlega ekki unnið nógu lengi með yfirmanni sínum til að hafa séð nægilega góð dæmi um þetta. Einnig er hugsanlegt að samskiptin séu ekki svo náin að reyni á þetta eða að varlega sé farið með gagnrýni (sbr. seinni fullyrðinguna af þessum tveimur). Þýðingin er í samræmi við ensku gerðina og hollensku frumgerðina og gengur ekki á neinn hátt gegn umfjöllun van Dierendonck og Nuijten (2011) um auðmýkt. Síðasta athugasemdin er ágæt en það atriði er í samræmi við ensku og hollensku gerðirnar og má auk þess segja að hún undirstriki mun á fullyrðingum 10 og 18 sem ella væri minni.

11. „Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar“

Einn þátttakandi (ráðgjafi á endurskoðunarskrifstofu) gerði athugasemd við þessa fullyrðingu: „Get ekki svarað þessu. Veit ekki hvort verið sé að spyrja um vinnustaðinn eða samfélagið. Gæti verið misjafnt svar eftir því hvort er og þá er erfitt að svara. Í okkar tilfelli er t.d. markmið viðskiptavinarins og þar með fyrirtækisins að fyrirtæki borgi sem minnstan skatt en það er ekki hagur samfélagsins.“

Þetta er gild athugasemd og gæti átt við í fleiri tilfellum, t.d. fyrirtæki sem rekin eru með það að markmiði að græða fé til hagsbóta fyrir eigendur. Þar sem þetta á ekki við í þeirri stofnun sem stendur til að rannsaka, opinberri stofnun með samfélagslegt

hlutverk, og þar sem þýðingin er í samræmi við ensku gerðina og þar sem aðeins einn gerði þessa athugasemd, verður þó ekki hreyft við orðalaginu í þessari rannsókn.

16. „Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati.“

Tveir þátttakendur gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) „Ég veit ekkert hvort það sé hans mat. Ekki nógu nákvæmt, loðið.“
2) „Reynir ekki mikið á áhættu í mínu starfi (endurskoðun). Held þetta myndi eiga betur við í öðru samhengi, á öðrum vinnustað.“

Þátttakandinn (forritari í hugbúnaðarfyrirtæki) virtist eiga erfitt með að meta hvort þær áhættur sem yfirmaður hans hugsanlega tæki væru teknar á grundvelli mats yfirmannsins. Þetta vandamál virðist tengjast aðstæðum á viðkomandi vinnustað, huganlega því að starfsmenn eru sérfræðingar sem eiga við mjög flókin og síbreytileg tæknileg vandamál. Rannsakandi taldi ekki ástæðu til að endurskoða orðalag á þessum grunni í ljósi þess að þýðing er í góðu samræmi við ensku gerðina og rímar vel við það atriði „hugrekkis“ eins og van Dierendonck og Nuijten (2011) fjalla um það, að fylgja skoðunum sínum þrátt fyrir mótlæti enda byggi þær á traustum grunni.

Seinni athugasemdin helgast af starfi þátttakanda, endurskoðun, en sú vinna mun vera vandlega römmuð inn af stöðlum og reglum og lítið svigrúm í henni til að taka áhættu. Á síður við í akademískum deildum háskólans þar sem svigrúm ætti að vera meira.

Rannsakandi spurði einn þátttakanda um skilning hans á því „að taka áhættu“ og kom í ljós að hann skildi þetta á neikvæðan hátt, þ.e. að leggja fyrirtækið í hættu. Hafði ekki flogið í hug að þetta ætti við að viðkomandi legði sjálfan sig eða frama sinn í hættu, þegar rannsakandi nefndi þann möguleika. Hins vegar er þýðingin að þessu leyti í samræmi við ensku og hollensku útgáfuna og aðeins við einn þátttakanda að styðjast og verður því ekki hreyft við orðalaginu á þeim grundvelli.

17. „Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig.“

Fimm gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) Að vera „snortinn“ á ekki við á vinnustað. Hljómar eins og eitthvað úr einkalífinu. Hlýtur að þurfa að staðfæra orðalagið.

2) „Snortinn.“ Þetta er fáránlegt orð.
3) Veit þetta ekki. Erfitt að meta.
4) Hvað er þetta? Er þetta grátur? Ég skil ekki alveg hvað er átt við. Ég veit ekki hvernig yfirmanni mínum líður.
5) Rosa dramatískt. Er þetta að grípa fyrir hjartað eða tárast yfir fegurð lífsins? Maður verður snortinn vegna lítilla barna en ég sé þetta ekki á endurskoðunarskrifstofu. Gæti séð þetta frekar fyrir í grunnskóla eða spítala eða þar sem starf starfsmanna er mjög persónulegt. Sagði frekar ósammála.

Tvær þeirra (3 og 4) lúta að því að erfitt sé að meta tilfinningar yfirmanns. Þetta vandamál er þegar til staðar í mælitækinu óháð orðalagi og verður ekki hróflað við því af þeim sökum. Fjórar ofangreindra athugasemda (1, 2, 4 og 5) lúta að því að orðalagið „snortinn“ sé óviðeigandi eða illskiljanlegt. Þetta kom upp við fyrri endurskoðun þýðingar en þá fannst ekki góð lausn, auk þess sem þýðingin þótti ekki beinlínis röng. Athugasemdin um staðfæringu (athugasemd 1) er þó skoðunar verð. Hugsanlegt er að enskumælandi fólk noti sterkari orð yfir tilfinningar en Íslendingar og jafnvel Hollendingar. Í hollensku frumgerðinni er samsvarandi orð „geraakt“ sem er lýsingarháttur þátíðar af sögninni „raken“ sem merkir „snerta“. Ekki virðist því um frávik frá hollensku frumgerðinni að ræða. Engu að síður er hugsanlegt að ekki sé fyllilega gerð grein fyrir menningarmun milli landa með íslensku þýðingunni „snortinn“. Verður tekið tillit til þess í túlkun niðurstaðna.

18. „Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum.“

Átta gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) „Ég veit ekkert um þetta. Sé aldrei þessi samskipti.“
2) „Get ekki svarað af þessu. Veit ekkert um þeirra samskipti.“
3) „Ég veit ekkert hvað þau tala um. Ég hef mjög sjaldan heyrt þau tala saman.“
4) „Ég hef ekki hugmynd um hvað þeim fer á milli.“
5) „Minn yfirmaður á engan yfirmann. Á ekki við.“
6) „Ég veit þetta ekki. Ég get metið hvort hann læri af gagnrýni en veit ekkert um hans yfirmann.“

7) „Enginn yfirmaður yfir yfirmanni mínum. Á ekki við. Krossaði því við „mjög ósammála“.
8) Á ekki við – yfirmaður yfirmanns. „Reynir að læra“. Hvað veit ég um það? Ég veit bara ef hann lærir eða ekki. Get ekki vitað hvað hann reynir.

Fimm athugasemdir (1-4 og 6) lúta að því að þátttakandi þekkir ekki samskipti yfirmanns síns við yfirmann hans. Þrjár (5, 7 og 8) lúta hins vegar að því að yfirmaður þátttakanda á ekki yfirmann. Þetta eru nákvæmlega sömu athugasemdir og komu fram við 8. fullyrðingu og vísast í þau rök sem koma þar fram. Verður ekki hróflað við þessari fullyrðingu á þeim grunni.

Það athugist hins vegar að einn þátttakandi krossaði við „mjög ósammála“ en það myndi skekkja niðurstöður mjög ef þátttakendur gerðu það í stórum stíl vegna þess að fullyrðingin á ekki við. Rannsakandi velti fyrir sér að benda þátttakendum á það í leiðbeiningum að krossa ekki við neitt ef fullyrðing á alls ekki við. Aftur á móti er þetta vandamál (fámennur vinnustaður án millistjórnenda, aðeins einn yfirmaður) ekki til staðar á þeim vettvangi þar sem rannsóknin verður gerð. Auk þess gæti hugsanlega komið niður á svörun að benda fólki á að svara ekki spurningum. Auk þess aðeins einn þátttakandi af tíu sem brást við á þennan hátt.

21. „Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi.“

Einn þátttakandi í forprófun var óviss um merkingu þessarar fullyrðingar. Það gæti hafa haft með það að gera að orðið að „njóta“ getur merkt fleira en að „hafa ánægju (af e-u)“, t.d. í samhenginu „njóta velgengni“ og „njóta aðstoðar“ (eiginlega *hafa, hljóta, fá*). Þótt aðeins einn þátttakandi hafi nefnt þetta atriði, vildi rannsakandi engu að síður taka tillit til þessarar athugasemdar, enda er auðvelt að komast hjá því að fullyrðingin misskiljist án þess að breyta merkingunni svo neinu nemi með eftirfarandi orðalagi: „Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni.“ Auk þess þótti rannsakanda þessi útgáfa láta betur í eyrum en sú sem lögð var fyrir í forprófun.

Annar þátttakandi (starfsmaður í litlu forlagi) gerði eftirfarandi athugasemd við þessa fullyrðingu: „Fáir samstarfsmenn, bara fjórir, get ekki svarað þessu.“ Svo var að skilja að fámennið og nándin leiddi til þess að varla mætti á milli sjá hvað væri velgengni

eins frekar en annars. Þetta vandamál verður varla til staðar í raunverulegri fyrirlögn þar sem starfseiningar eru talsvert stærri og vinnustaðurinn í heild sinni (þ.e. akademísku sviðin fimm við Háskóla Íslands) margfalt stærri.

22. „Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum.“

Ein athugasemd var gerð við þessa spurningu. Þátttakandi (starfsmaður hjá litlu forlagi) átti erfitt með að svara spurningunni þar sem hópurinn væri lítill (fjórir), mikil nánd og allir ynnu saman að verkefnum. Sömu rök eiga við og varðandi fullyrðingu nr. 21. Sjá niðurstöðu þar.

24. „Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar.“

Einn þátttakandi gerði eftirfarandi athugasemd: „Tvær spurningar. Hverju á að svara ef hann er tilbúinn en ekki ef afleiðingarnar geta verið óæskilegar.“ Þetta er svipuð athugasemd og sami þátttakandi gerði við fullyrðingu nr. 8. Eiga sömu rök við og verður ekki hróflað við fullyrðingunni á þessum grunni.

25. „Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum.“

Sjö þátttakendur gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) „Ég veit ekkert um þetta. Sé aldrei þessi samskipti.“
2) „Ég veit ekkert hvað þau tala um. Ég hef mjög sjaldan heyrt þau tala saman.“
3) „Hef ekki hugmynd um þetta. Þeir myndu aldrei gagnrýna hvorn annan svo undirmenn heyri. Það væru „fatal“ mistök.“
4) „Minn yfirmaður á engan yfirmann. Á ekki við.“
5) „Ég veit ekkert um samskipti yfirmanns míns og yfirmanns hans.“
6) „Enginn yfirmaður yfir yfirmanni mínum. Á ekki við. Krossaði því við „mjög ósammála“.“
7) „Á ekki við af því að það er ekki yfirmaður yfirmanns hjá mér.“

Sjá athugasemdir og umfjöllun um þær við fullyrðingar 8 og 18. Verður ekki hróflað við fullyrðingu 25 á þessum grunni.

29. „Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra.“

Tveir þátttakendur gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) „Ég veit ekkert um þetta. Sé aldrei þessi samskipti. Kannski er ég ekki búin að vinna þarna nógu lengi [nokkrir mánuðir].“
2) „Ónákvæm spurning, hvaða sjónarmið? Ég veit þetta ekki.“

Báðar athugasemdir benda til þess að þátttakendur hafi ekki séð dæmi um það sem um ræðir í fullyrðingunni, sbr. umfjöllun um sama atriði í fullyrðingu 10. Sömu rök gilda og verður ekki hróflað við fullyrðingunni af þeim sökum.

Seinni athugasemdin lýtur að því að orðið „sjónarmið“ sé óskýrt eða margrætt. Rannsakandi fær ekki séð að það skipti máli hvaða sjónarmið sé átt við. Fullyrðingin er jafngild sem liður í mælitæki hvort sem þátttakandi hefur ein eða önnur sjónarmið í huga. Auk þess gerði aðeins einn þátttakandi af tíu athugasemd við skýrleika fullyrðingarinnar.

30. „Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því.“

Þrír þátttakendur gerðu athugasemd við þessa fullyrðingu:

1) Ég veit ekkert um þetta. Sé aldrei þessi samskipti.
2) Svolítið erfitt að svara þessu en gerði það þó.
3) Ég veit ekkert hvort hann læri af því þessu, hvort hann geri það eða geti það.

Athugasemdir lúta að því að þátttakandi þekki ekki nægilega góð dæmi um það sem um ræðir í fullyrðingunni, sbr. umfjöllun um athugasemdir við fullyrðingar 10 og 29. Sömu rök eiga við og verður ekki hróflað við orðalaginu á þessum grunni.

Viðauki 8 – Kynningarbréf sem fylgdi spurningalistanum (á íslensku og ensku)

Könnun

Samskipta- og stjórnunarstíll yfirmanna á fræðasviðum Háskóla Íslands

ENGLISH BELOW

Kæri þátttakandi,

eftirfarandi könnun nær til allra starfsmanna fræðasviðanna fimm í Háskóla Íslands. Afstaða þín skiptir miklu máli fyrir gæði rannsóknarinnar og þá möguleika sem hún gefur fyrir starfsumhverfi þitt og annarra starfsmanna háskólans. Rannsóknin gefur starfsmönnum og stjórnendum Háskóla Íslands ný tækifæri til að sjá samhengi samskipta, stjórnunaraðferða og árangurs. Það tekur um 5-10 mínútur að svara öllum spurningunum. Bæði er hægt að svara á ensku og íslensku (breyta "Íslenska" í "English"). Nánari upplýsingar eru hér að neðan og könnunin þar á eftir.

Frekari upplýsingar um rannsóknarverkefnið

Rannsókn þessi er liður í lokaverkefni í MS-námi mínu í stjórnun og stefnumótun við viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Markmið rannsóknarinnar er að meta samskipta- og stjórnunarstíl á fræðasviðum Háskóla Íslands og tengsl hans við starfsumhverfi.

Leiðbeinandi verkefnisins er dr. Sigrún Gunnarsdóttir, lektor við hjúkrunardeild HÍ (Eiríksgötu 34, sími 525 4919) og umsjónarmaður er dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent við viðskiptafræðideild HÍ. Rannsóknin er unnin í samstarfi við dr. Dirk van Dierendonck, dósent við Erasmus-háskólann í Rotterdam.

Rannsóknin er unnin samkvæmt leyfi frá fræðasviðunum og í samráði við starfsmannasvið Háskóla Íslands. Jafnframt hefur rannsóknin verið tilkynnt Persónuvernd. Ef þú hefur spurningar varðandi rétt þinn sem þátttakandi í rannsókninni getur þú snúið þér til Persónuverndar, Rauðarárstíg 10, 105 Reykjavík, s: 510 9600. Könnunin er gerð með aðstoð Kannana.is (kannanir.is) með kannanaforritinu LimeSurvey. Engin áhætta er fólgin í þátttöku. Hvorki er beðið um nafn né önnur persónueinkenni og forritið er þannig útbúið að enginn getur tengt svör við einstaka þátttakendur, ekki einu sinni rannsakendur. Bakgrunnsspurningar eru fáar, mun færri en almennt tíðkast í spurningakönnunum. Farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál og hefur rannsakandi einn aðgang að frumgögnum. Gögnin verða varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og eytt að rannsókn og gagnaúrvinnslu lokinni. Þátttaka í rannsókninni er valfrjáls en litið er á það sem upplýst samþykki fyrir þátttöku að svara könnuninni.

Niðurstöður rannsóknarinnar verða kynntar opinberlega og fyrir þeim starfsmönnum Háskóla Íslands sem þess óska.

Ef þú hefur spurningar varðandi rannsóknina er mér ljúft að svara þeim.

Með þakklæti fyrir samstarfið,

Guðjón Ingi Guðjónsson

Netfang gig3@hi.is

Sími 691 8105

Communication and management style of managers in the schools of the University of Iceland

Dear participant,

the following survey involves the employees of all five schools of the University of Iceland. Your attitude is crucial for the quality of the research and the possibilities it offers to improve your and other University staff's working environment. The study provides the employees and managers of the University of Iceland with a fresh opportunity to see the correlation between communication, management practices and working environment and to identify potential ways for improvement. Answering all questions takes about 5-10 minutes. The survey is also available in Icelandic for those who wish (switch from "English" to "Íslenska"). Below are more specific information on the survey and further below is the survey itself.

More information on the research project

This research project is part of my master's thesis in Strategic Management at the School of Business of the University of Iceland. The objective of the research is to evaluate the style of communication and management in the schools of the University of Iceland and the correlation of this style with the working environment.

Overseeing the project is Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, assistant professor at the Faculty of Nursing (Eiríksgata 34, tel. 525 4919) and the supervisor is Dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir, associate professor at the Faculty of Business at the University of Iceland. The research is performed in collaboration with Dr. Dirk van Dierendonck, associate professor at the Rotterdam School of Management (Erasmus University).

The research is carried out under permission from the schools and in consultation with the Division of Human Resources of the University of Iceland. Furthermore, the Data Protection Authority has been notified of the research. If you have questions about

your rights as a participant in the study, you can contact the Data Protection Authority, Rauðarárstígur 10, 105 Reykjavík, tel: 510 9600. The survey is conducted with the assistance of Kannanir.is by way of the survey programme LimeSurvey. Participants will neither be asked about their names nor other identity and the data generated will not be personally identifiable. A feature of the survey program prevents even the researcher linking answers to participants. There are very few background questions, far fewer than is the common practice of questionnaires. All information will be treated as confidential and only the researcher has access to the original data. The data will be preserved in compliance with the rules of the Data Protection Authority and will be deleted after completion of their study and processing. Participation in the survey is optional. Answering the questionnaire is considered to equal informed consent for participation.

The results of the research will be published and will be specifically brought to the attention of University employees who so wish.

If you have any questions about the survey, I shall be happy to answer them.

Much obliged for your cooperation,

Guðjón Ingi Guðjónsson

Email gig3@hi.is

Telephone 691 8105

Viðauki 9 – Athugasemdir þátttakenda í rannsókninni

Þátttakendum í könnuninni stóð til boða að skrifa athugasemdir eða ábendingar í þar til gerðan reit í lok könnunarinnar. Hér á eftir fylgja allar athugasemdir sem sendar voru en þær voru 74 talsins. Athugasemdir eru númeraðar hér en röðin er algjörlega tilviljanakennd, nema að því leyti að fjórum athugasemdum fylgdu engin nothæf svör (svöruðu engum spurningum um skoðun eða afstöðu) og eru þær síðastar á listanum. Fjarlægð voru örfá orð í nokkrum athugasemdum til þess að umfjöllunarefni væri ekki persónugreinanlegt.

1. Gott framtak. Hefði verið áhugavert að draga fram magn þeirra samskipta sem ég á við minn yfirmann því að þau eru í raun lítil. Ég lít á minn yfirmann sem deildarstjóra (deildarforseta) en ekki formann námsbrautarinnar.

2. Það mætti hlúa betur að kennurum og meta starf þeirra til jafns við rannsóknir. Kennarar eru í beinu sambandi við nemendur og ábyrgð er mikil.

3. Eins og alltaf í svona spurningum er vont að geta ekki sagt pass við spurningum sem eru ekki svo relevant fyrir starf manns. Að öðru leyti: Ég vona að eitthvað gott komi út úr rannsókn þinni :)

4. Næsti yfirmaður hefur að mörgu leyti lítð um dagleg störf mín að segja og eins og algengt er í háskólasamfélaginu. því var erfitt að svara sumum spurningunum. en gangi þér vel

5. Mér finnst orðið "yfirmaður" ekki við hæfi innan háskólans.

6. Vantar takka með vil ekki svara.

7. Stefnumið um mikilvægi samvinnu starfsmanna og sviða, þyrfti að fá skýrari farveg í starfi og skipulagi.

8. Óánægja mín hefur lítið með yfirmann minn að gera. Starfsumhverfið er þrungið starfsálagi sem erfitt er að samþætta við fjölskyldulíf, laun eru í engu samræmi við vinnuframlag og innra skipulag háskólans er þungt í vöfum. Álagið á yfirmanni mínum er enn meira.

9. Vil ekki tilgreina á hvaða deild ég er, heldur einingis á hvaða sviði.

10. Yfirmaður yfirmanns míns virkar oft frekar sem yfirmaður kennsluskrifstofu. Erfitt að svara spurningalista vegna þessa. Þeir eru mjög ólíkir og ég blandaði þeim saman í svörun

11. Ástæða þess að ég merki við ánægð í starfi en ætla mætti annað af krossaspurningum er sú að ég fæ að vera í friði í starfi mínu, engin skiptir sér af mér og mér gengur vel samkvæmt námskeiðskönnunum og rannsóknarstigum. Ég hef frelsi til að einbeita mér að mínu en á móti kemur að samskipti við yfirmenn er lítið sem ekkert. T.d. starfsmannaviðtal sem átti að fara fram fyrir ári hefur ekki enn farið fram. En ég met frelsið og reyni að njóta þess. Alúð við starfsmenn er lítið og ég sakna þess, en margir góðir starfsmenn vinna á sviðinu og samstarf við þá er gott.

12. Ég er mjög ánægð í starfi sem fræðimaður og kennari, en mér finnast samskipti í námsbrautinni afleit. Það kemur niður á námsbrautinni sem heild.

13. Starf mitt í HÍ er mjög ánægjulegt að innihaldi. Það er hins vegar allt, allt of mikið álag á kennara og annað starfsfólk. Þetta hefur versnað mikið á undanförnum árum og nú er svo komið að ég tel HÍ vera heilsuspillandi vinnustað vegna ofurálags og streitu sem hrjáir mig og margt af mínu samstarfsfólki.

14. Háskóli Íslands er vel rekin stofnun. Auðvitað má alltaf gagnrýna e-ð en hér er yfirleitt leyst úr málum.

15. Millistjórnendur deyfa persónuleg áhrif yfirmanns- Skaða þá góðu og halda þeim verri á floti. Um leið verður samband yfir- og undirmanna ópersónulegra. Líklega gott??

16. Skipta á um yfirmenn á 8 ára fresti eins og USA forseta eð halda skyldukúrs fyrir alla í kúnstinni að hætta á réttum tíma.

17. Hvernig á ég að vita hvað fer á milli yfirmanns míns og hans?!?

18. Erfitt að svara þessum spurningum þegar ég er nýbjarður í akademísku starfi þar sem hlutverk yfirmanna er stundum ekki eins skýrt og spurningar gefa til kynna.

19. Hefði mátt skilgreina, í upphafi könnunar, hverjir teljast yfirmenn. Mér er ekki fulljóst hvern ég átti að skilgreina sem minn næsta yfirmann. Skv. reglum HÍ sýnist mér deildarforseti vera minn yfirmaður, en ég hef nánast ekkert af honum að segja, vinn h.v. mun meira með prófessornum sem skipuleggur námskeiðið sem ég kenni í, og taldi hann vera minn yfirmann í þessari könnun. Fannst einnig vanta

"hlutleysismöguleika" í svörum. Kunni annars að meta að könnunin er stutt og skýr. Gangi þér vel!

20. Svör eiga við um deildarforseta, en hæpið er e.t.v. að kalla hann yfirmann með þær valdheimildir sem honum eru veittar samkvæmt reglum HÍ.

21. hef lítil kynni haft af deildarstjóra og hann hefur ekki bein afskipti af mér í mínu starfi.

22. Yfirmenn eru almennt í of litlu sambandi við starfsfólk. Hafa áhuga á einum hópi starfsfólks og tala sjaldan við aðra.

23. Mjög erfitt að svara þessum spurningum þar sem samskipti við yfirmann eru MJÖG lítil. Ég tel mig því ekki geta svarað nema hluta þeirra. Hef ekki einu sinni reynslu af mörgu því sem spurt er um.

24. Þessar spurningar eiga ekki sérlega vel við mitt starf.

25. Of fáir þáttakendur og þar af leiðandi nokkuð persónuleg könnun! Auðvelt að lesa í svörin.

26. Margar spurningar eiga ekki við

27. Veit ekki nákvæmlega um samband yfirmanns míns og yfirmann hans (sviðsforseta). Hefði verið betra að gefa valkost veit ekki við slíkar spurningar.

28. Ég hefði stundum þurft að geta svarað að ég vissi ekki um viðhorf yfirmanns míns - ég er ekki í aðstöðu til að meta hvernig hann tekur á gagnrýni annarra, eða hvaða hvatir liggja að baki afstöðu hans.

29. Ég get ekki vitað hvað mínum yfirmanni og þeim næsta fyrir ofan fer á milli.

30. Könnunina vantar reitinn "veit ekki/vil ekki svara". Það er ansi margt sem maður veit ekki um yfirmann sinn.

31. Taka niðustöðum úr þessari könnun alvarlega og gera alvöru tilraun til að gera vinnustaðinn betri.

32. Vantar möguleika sem er á milli frekar sammála og frekar ósammála. Kýs að svara ekki hvar innan HVS ég starfa, það eru of fáir á hverri einingu.

33. Ég er akademiskur starfsmaður á Menntavísindasviði. Samskipti mín við minn næsta yfirmann (þ.e. deildarforseta) takmarkast við deildarfundi og starfsmannaviðtal einu sinni á ári. Þessi spurningalisti miðast greinilega við allt annars konar samskipti og ég hef ekki forsendur til að svara nema örfáum spurninganna - og þau svör þarf ég að kreista fram - í ruan finnst mér að þau svör þyrftiað setja í víðara samhengi til þess að þau geti talist réttmæt. Ég tek það fram að mér líkar ákaflega vel við minn næsta yfirmann, deildarforseta U&Mdeildar og væri gert ráð fyrir nánari samvinnu við hana í okkar skipulagi er ég nokkuð viss um að ég gæti merkt við "Mjög sammála" í flestu ef ekki öllu því jákvæða í samskipta- og stjórnunarstíl sem fiskað er eftir í könnuninni. En semsé, á það reynir ekki í núverandi skipulagi á MVS þar sem prófessjónal samskipti akademiskra starfsmanna við yfirstjórn eru mjög lítil og er að því er virðist ekki ætlað að veita starfsmanni stuðning eða hvatningu.

34. Spurningar einblína um of á yfirmenn. Akademískir starfsmenn þurfa oft að vera sínir eigin yfirmenn á Íslandi.

35. fannst vont að ekki var boðið uppá valmöguleikann á ekki við eða veit ekki í spurningunum hér að framan

36. Það vantar möguleikann "Veit ekki". Við getum ekki svarað fyrir starfsfélaga okkar eða gefið upplýsingar um samskipti yfirmanna.

37. Margar spurningar eiga ekki við i akademisku starfi. Þar sem fyrirkomuleg og skipulag starfs býður uppa það sem gert er ráð fyrir í spurningum að yfirmaður gerir.

38. Minn næsti yfirmaður er kollegi minn sem hefur í raun lítil áhrif á störf mín (deildarforseti). Betra hefði verið að spyrja um þá ofar í stiganum sem hafa mun meiri áhrif á störf akademískra starfsamanna.

39. Hér er mikið spurt um yfirmann. Þeir eru tveir í mínu tilfelli og ég hef talað um þann sem ég vinn meira með.

40. Það eru mjög margar spurningar sem alls ekki er hægt að svara. Ástæðan held ég að sé sú að spurningarnar ganga út frá að samskipti starfsmanna við yfirmenn sína séu með einhverjum tilteknum hætti sem oftast á alls ekki við um háskóladeildir þar sem kennarar/rannsakendur hafa mikið sjálfstæði og eru ekkert sérstaklega í einhverju hírarkísku sambandi við þá sem eru deildarforsetar hverju sinni.

41. Hálf kjánalegar spurningar sem eiga illa við í akademiskri heilbrigðisvísindadeild þar sem flestir vinna sjálfstætt.

42. Ég svara út frá því að deildarforseti sé minn næsti yfirmaður. Mér fannst ekki auðvelt að svara listanum og stundum hefði ég viljað hafa þann kost að svara: á ekki við. Svörin bera kannski merki um neikvæðni sem skýrist kannski af þeim erfiðu tímum sem við störfum við núna þ.e. mikill niðurskurður og breytingar á skipulagi kennaradeildar eftir að KHÍ sameinaðist HÍ.

43. Það var mjög erfitt að svara mörgum þeirra spurninga sem voru á undan - þær eiga einfaldlega ekki við um starfsumhverfi akademískra starfsmanna. Minn næsti yfirmaður er deildarforseti og ég hef mjög lítið samskipti við hann í tengslum við daglegt starf mitt sem gerir það að verkum að þessar spurningar eiga ekki við.

44. Erfitt er að svara hluta af spurningunum þar sem þær eru ekki viðeigandi

45. Margar af spurningunum eiga ekki vel við yfirmenn yfir akademískum starfsmönnum. Við höfum lítið af yfirmönnum að segja og vitum ekki hvernig samskipti þeirra eru við yfirmenn þeirra. Við fáum ekki viðbrögð frá yfirmönnum um störf okkar. Gott hefði verið að hafa möguleikana: veit ekki - eða á ekki við sem svarmöguleika.

46. Orðalag spurninganna á ekki við um akademíska starfsmenn, amk mjög erfitt að svara.

47. Fannst dálítið erfitt að svara sumum spurningunum og sleppti nokkrum vegna þess að hugtakið "yfirmaður" er ekki mjög skýrt eða áberandi í mínu starfi.

48. Ég lít ekki á yfirmann minn sem yfirmann, heldur sem samstarfsmann. Ég er fremur mótfallin(n) þeirri stefnu að laga háskóla sem áður var samfélag jafningja, i.e. háskólakennara, að fyrirtækjamódeli (eða hernaðarmódeli) sem byggir á stigveldi (sem sumir skalla skipurit).

49. Spurningarnar henta illa í þessari könnun. Stjórnun mjög sjálfstæð og ekki nauðsyn á miklum stuðningi frá yfirmanni, miklu frekar frá samstarfsmönnum

50. Deildarforseti (yfirmaðurinn) hefur ekki mikil áhrif á starf kennara við HÍ.

51. vantar svarmöguelikann á ekki við/veit ekki

52. Ég svaraði mjög hratt og án mikillar umhugsunar. Valmöguleikar eru allt of margir og spurt oftar en einu sinni um sumt (t.d. um að vera kallaður til ábyrgðar). Af hverju er ekki hægt að velja "á ekki við"?

53. Það vantar möguleikana "veit ekki" eða "hlutlaus" við svör á fyrri síðu.

54. Það vantar tilfinnanlega svarmöguleikann Ég veit ekki - því sumt af því sem spurt er um getur starfsmaður ekki vitað.

55. Ég tel það galla á rannsókninni að spurningarnar voru á sex punkta skala en ekki sjö punkta skala þannig að möguleikann "hvorki né" vantaði. Aðeins var hægt að vera "sammála" eða "ósammála".

56. Það hefði verið gott að hafa valmöguleikann Á ekki við.

57. Vantar valmöguleikann hvorki né eða veit það ekki

58. Ég veit í mörgum tilvikum ekkert um hvernig minn yfirmaður hegðar sér gagnvart sínum yfirmanni. Vont að hafa ekki svarmöguleika sem tæklar það.

59. Ekki nógu skýrt um hvaða yfirmann er verið að tala, þetta á samt við þá 2 sem eru næst fyrir ofan mig

60. Gæti verið breytilegt hvernig yfirmaður er skilgreindur

61. Mér reynist erfitt að svara listanum og er tvennt sem hefur þar áhrif. 1. Erfitt reynist mér að svara út frá yfirmanni mínu, sem er ekki alveg augljóst hver er, en geri það út frá því að deildarforseti kennaradeildar sé minn næsti yfirmaður (hefði getað svarað út frá því að brautarstjjóri væri minn næsti yfirmaður, en geri það ekki þar sem brautarstjórinn er afar valdalítill að mínu mati). 2. Einnig hefur viðvarandi niðurskurður á Menntavísindasviði og fréttir um að enn sé eftir að skera enn meira niður þau áhrif að ánægja mín í starfi hefur þverrað. M.a. vegna þess að vinnuálag hefur aukist, kennslumagnið tvöfaldast og stjórnunarkvóti krefst mikillar vinnu sem er lítið metin og þykir alltaf gagnrýniverð.

62. Svör við spurningum er varða samskipti yfirmanns míns og hans yfirmanns eru eiginlega bara gisk...

63. Það sem er að plaga [...]deild er sviðsstjórnin og stjórnunrstíll sviðsforseta. Þaðan koma boðin ofanfrá, þannig að deildarforseti er valdalaust peð hræddur við

sviðsforseta. Sviðsforsetir tekur ákvarðanir án hugsana um afleiðingar og skeytir engu um stjórnsýslulög eða samnginga eða heill starfsmanna. Þetta nýja form, þar sem almennir starfsmenn eða kennarar hafa ekkert að segja, og deildarforseti leitar ekki til þeirra, aðeins eins eða tveggja sem sviðsforseti treystir, gerir deildarforseta að einhverskona lepp fyrir sviðið.

64. Að sljálfstæði þeirra sé betur tryggt í athöfnum og gerðum

65. Mér er falin mun meiri ábyrgð en ég stend undir og hef litla aðstoð með þau verkefni sem mér eru falin. Yfirmaður minn hefur haft meiri trú á minni getu en ég tel raunhæfa sem veldur mér mikilli vanlíðan. Ég vinn á rannsóknarstofu en ekki þeim starfseiningum sem gefnar eru upp.

66. Hækka launin!

67. Mat á stjórnun á [...] markast mjög af gengdarlausum niðurskurði í kjölfar sameiningar og hruns. Undrast að í könnuninni skuli ekki spurt um hæfni yfirmanns til að taka ákvarðanir - en þar liggur meginveikleiki okkar annars ágæta sviðsforseta.

68. það er ekki sjálfgefið að sá sem tekur könnun viti allt t.d. um samskipti hans yfirmanns við sinn yfirmann.

69. Hefði viljað sjá spurningar um næsta yfirmann, þ.e. sviðsforseta. Það hefði verið mikilvægt í þessu samhengi.

70. Starfsumhverfið á [...] er mjög erfitt og mörgum líður þar mjög illa. Sumir bíða eftir að komast á eftirlaun, aðrir sækjast eftir að fara í hálft starf um leið og þeir geta

og eru í raun komnir með hugann í burtu frá sviðinu, sinna sínum þröngu rannsóknum og leggja lítið inn í hóp þeirra sem kenna. Nokkra þekki ég sem ætla að þrauka þau tvö til þrjú ár sem þeir eiga eftir til að komast á eftirlaun, hugur þeirra er líka oft kominn á önnur mið. Margir tala um að finna sér aðra vinnu og sumir hafa þegar sagt upp. Það er ekki bara kreppan og niðurskurðurinn á sviðinu (sem er hrikalegur) sem gerir fólki lífið erfitt, það er ekki síður viðmót þeirra starfsmanna og yfirmanna sem "eiga" [...] og ráða öllu um hvernig hún lítur út. Það ríkir mjög sterkt "við" og"hinir" andrúmsloft á sviðinu. Miklill tími og orka fer í "tilgangslausa umræðu" um innihald [...] því það er hópurinn "við" sem ræður því hvernig hún er. "Hinir" eru bara formsatriði með misjafnlega gildan atkvæðisrétt. Löglegar samþykktir deildarfundar eru umsvifalaust brotnar á bak aftur með nýrri málsmeðferð ef hópnum "Við" líkar ekki niðurstaðan. Ég er einn af þeim sem ætla að forða mér við fyrsta tækifæri sem gefst.

<u>Eftirfarandi athugasemdir skrifuðu „þátttakendur“ sem ekki svöruðu neinum valspurningum sem mæla skoðun:</u>

71. Könnunin virðist eiga mjög illa við jafningastjórnun eins og þá sem iðkuð er hér. Yfirmaður getur þá verið greinarformaður, námsbrautarformaður, deilarforseti, en allir koma þeir úr röðum samstarfsmanna og skipt er um mjög reglulega eða að jafnaði á tveggja ára fresti, og erfitt að hugsa um það fólk sem 'yfirmenn', spurningar virðast hins vegar eiga við hefðbundin fyrirtæki, alls ekki jafningjastjórnun í háskólaumhverfi.

72. Mér finnst spurningarnar ekki eiga við akademíska starfsmenn við Háskóla Íslands. Spurningarnar virðast sniðnar fyrir fyrirtæki. Ég byrjaði en hætti við því mér fannst hálfmarklaust að reyna að svara þeim.

73. Ég hef ekki svarað spurningunum enda eiga þær mjög illa við í háskóla þar sem akademískir starfsmenn lúta ekki boðvaldi frá einhverjum ákveðnum yfirmanni. – Þetta MS-verkefni er ekki alveg nógu vel hugsað.

74. Treysti mér ekki til að svara spurningunum því ég veit ekki havað er átt við með hugtakinu „yfirmaður“. Þessar spurningar eiga ágætlega við fyrirtæki út í bæ, en ekki í akademískri stofnun þar sem akademískt frelsi ríkir.

Viðauki 10 – Samantekt athugasemda og hugleiðingar um þær

Auk þess að gefa svipmyndir af skoðunum þátttakenda um forystu og aðra starfsumhverfisþætti má setja margar athugasemdanna sem fylgdu svörum eða voru sendar rannsakanda í tölvupósti, í samhengi við skipulagskenningar Mintzberg (1983). Tekið skal fram að fjórir einstaklingar skrifuðu athugasemdir án þess að svara neinum spurningum á spurningalistanum.. Athugasemdir þeirra eru taldar með hér þótt þeir séu ekki taldir með í útreikningum. Fyrst verður gerð grein fyrir athugasemdum þátttakenda um starfsumhverfi en þær bárust eingöngu með spurningalistum sem höfðu að mestu verið fylltir út. Þá fylgir umfjöllun um athugasemdir um framkvæmd rannsóknar sem sumar bárust rannsakanda með tölvupósti. Þessar athugasemdir eru aðskildar frá hinum vegna vísbendinga sem þær gefa um sérstöðu háskólafólks sem starfskjarna í fagskrifræði og um ástæður lélegrar svörunar. Viðaukanum lýkur með hugleiðingum rannsakanda og ályktunum af athugasemdum.

Athugasemdir starfsfólks fræðasviðanna um rannsóknarefnið og aðra starfsumhverfisþætti

Nokkuð barst af hugrenningum um starfið og stofnunina. Athugasemdir sem beindust að ákveðnum sviðum eða deildum voru sjö talsins. Þeim sem beinast auk þess að persónum er breytt í viðauka til þess að hlífa þeim sem um er fjallað. Ekki verður gerð grein fyrir athugasemdum um ákveðnar deildir hér enda myndi slík umfjöllun gera fyrrgreinda breytingu á athugasemdum í viðauka gagnslausa.

Þrír svarendur tjáðu sig um sjálfstæði akademískra starfsmanna. Einn gagnrýndi þá stefnu að breyta jafningjasamfélagi háskólamanna í fyrirtækja- eða hernaðarmódel sem byggir á stigveldi. Athugasemd annars virtist vera ákall um að sjálfstæði í störfum væri tryggt og sá þriðji gagnrýndi breytingu í þá átt að ákvarðanir sviðsstjórnar og sviðsforseta mótuðu starf viðkomandi deildar án þess að starfsmenn eða kennarar deildarinnar hefðu neitt um það að segja. Einn svarandi lýsti ánægju sinni með að hann nyti frelsis í starfi sínu en var um leið einn af þremur sem greinilega kvörtuðu yfir skorti á stuðningi frá yfirmönnum eða samskiptum við þá. Af þessum þremur sem það gerðu sagði einn að samskipti við yfirmann væru „lítið sem ekkert“ (svo), starfsmannaviðtal hefði dregist um ár og að hann saknaði alúðar við

starfsmenn. Annar sagði samband yfir- og undirmanna ópersónulegt og þriðji að yfirmenn væru almennt í of litlu sambandi við starfsfólk nema þá við afmarkaðan hóp sem þeir hefðu áhuga á. Auk þessara þriggja sagði einn starfsmaður samskipti sín við yfirmann lítil án þess að beinlínis kvarta yfir því. Enn einn kvartaði yfir því að honum væri úthlutað of mörgum verkefnum sem hann réði ekki við en nyti lítillar aðstoðar. Þá umkvörtun setti svarandi í samhengi við oftrú yfirmanns á getu sinni (starfsmannsins) en hugsanlega er eingöngu um athugasemd við vinnuálag að ræða.

Fjórir svarendur gagnrýndu sviðsforseta og yfirstjórn sviðs. Einn sagði samskipti akademískra starfsmanna við yfirstjórn mjög lítil og kvartaði yfir skorti á stuðningi þaðan. Annar kvartaði almennt yfir ástandinu á sviðinu og gagnrýndi viðmót „starfsmanna og yfirmanna“ sem fengju sínu framgengt með yfirgangi. Þriðji sagði sviðsstjórnina og stjórnunarstíl sviðsforseta plaga deild sína, þaðan kæmu vanhugsaðar ákvarðanir sem aðrir starfsmenn hefðu ekkert um að segja. Sá fjórði sagði sviðsstjóra sinn eiga erfitt með að taka ákvarðanir.

Tveir svarendur gerðu athugasemd við samskipti og samvinnu almennt; annar kallaði eftir því að stefnumið um samvinnu starfsmanna og sviða fengju meiri sess en hinn sagði afleit samskipti á viðkomandi námsbraut koma niður á námsbrautinni í heild. Fjórir svarendur kvörtuðu undan niðurskurði. Þrír kvörtuðu undan starfsálagi og tveir undan lágum launum.

Nokkur atriði komu fram til viðbótar sem aðeins einn tjáði sig um. Þannig sagði einn að innra skipulag háskólans væri þungt í vöfum, annar að yfirmenn væru of lengi í embætti, þriðji að kennsla væri ekki metin til jafns við rannsóknir og sá fjórði sagði að Háskóli Íslands væri vel rekin stofnun þar sem yfirleitt væri leyst úr málum.

Af athugasemdum þátttakenda má ráða að margir vildu koma á framfæri hvaða atriði önnur en spurt var um hefðu áhrif á starfsánægju þeirra, t.d. vinnuaðstaða, vinnuálag, laun og skipulag. Slíkar athugasemdir voru í ýmsar áttir og ekki alltaf margar um sama atriði og erfitt að festa reiður á. Þá eru þessi atriði utan efnis rannsóknarinnar en mætti e.t.v. kanna betur í öðrum rannsóknum.

Athugasemdir starfsfólks fræðasviðanna um framkvæmd rannsóknar

Athugasemdir við notkun hugtaksins „yfirmaður“ í akademísku starfi voru 30 talsins (athugasemdir 15 þátttakenda, athugasemdir fjögurra sem eingöngu skrifuðu athugasemdir í könnunina og 11 tölvuskeyti). Þá eru með taldar ábendingar um að

yfirmaður hefði ekki áhrif á starf viðkomandi starfsmanns. Fimmtán athugasemdir bárust (sex með svörum, níu með tölvupósti) þess efnis að viðkomandi væri óviss um hver næsti yfirmaður sinn væri. Af þeim sem tóku þátt virtust þó allir nema einn (19.) hafa byggt svör sín á réttum einstaklingi en í tveimur tilfellum (10. og 59.) byggðu svarendur bæði á næsta yfirmanni og yfirmanni hans. Var ákveðið að halda þessum svörum inni í úrvinnslu gagna. Þá gerðu 23 (18 í athugasemdum með svörum, 5 um tölvupóst) athugasemd við 6 punkta kvarðann, þ.e. að svarmöguleikann „á ekki við“ eða „veit ekki“ vantaði. Þá bárust vísbendingar um að fólk hefði skirrst við að ljúka við könnunina vegna þess að það taldi sig ekki getað svarað öllu og gekk út frá því að ekki væri hægt að skila svörum nema öllum spurningum væri svarað þótt það væri ekki reyndin. Einn þátttakandi sem notaði ensku útgáfuna sendi tölvupóst og lýsti áhyggjum af því að svör væru persónugreinanleg á þeim starfseiningum þar sem útlendingar væru örfáir.

Nokkuð bar á því að starfsmenn vildu ekki taka þátt af ástæðum sem byggðust á fljótfærni eða misskilningi. Þannig bárust tölvuskeyti frá tveimur deildarskrifstofu-starfsmönnum sem töldu könnunina persónugreinanlega þar sem starfseining sem ekki var meðal svarmöguleika í starfsstöðvarspurningu væri aðeins með örfáa starfsmenn. Fleiri umkvartanir sýndu greinilega að viðkomandi hefðu ekki lesið leiðbeiningar eða kynningarbréf. Þá má nefna fimm tölvuskeyti sem rannsakanda bárust frá starfs-mönnum sem kvörtuðu yfir því að kynningarbréf hefði ekki fylgt þátttökuboði (sjá kafla 3.8.2).

Nokkrir kvörtuðu yfir að ekki væri spurt um sitthvað annað en spurt var um og til stóð að rannsaka. Jafnvel kom fyrir að kvartað væri yfir að ekki væri spurt um atriði sem vissulega var spurt um í könnuninni.

Loks má nefna að nokkrir starfsmenn höfðu samband vegna tæknilegra vandamála, sem virtust aðallega felast í því að viðkomandi hafði opnað könnunina og ætlað að ljúka henni seinna en fann þá ýmist ekki póstinn með netslóðinni eða hún virkaði ekki lengur. Rannsakandi bjó yfirleitt til nýjan aðgang fyrir þá sem lentu í þessu en óvíst er hve margir lentu í svipuðum vandræðum án þess að hafa samband við rannsakanda.

Hugleiðingar um athugasemdir þátttakenda um framkvæmd – ályktanir um svarhlutfall

Yfirmenn í háskóla. Greinilegt var að spurningar um samband yfirmanns við starfsmenn koma illa við marga enda var ekkert eitt atriði nefnt jafnoft og þetta í athugasemdum ef báðir eru taldir með, athugasemdakassi könnunarinnar og tölvupóstur (reyndar bárust fleiri athugasemdir við 6-punkta kvarðann ef aðeins eru taldar athugasemdir með svörum). Ýmist var gerð athugasemd við að yfirleitt væri talað um „yfirmenn“ í háskóla eða sagt var að yfirmenn „hefðu ekki áhrif á starf mitt“ eða eitthvað í þeim dúr. Mátti búast við slíkum athugasemdum í ljósi þeirrar afstöðu sem akademískir starfsmenn hafa til stjórnunar og kenninga Mintzberg (1983) um skipulagsaðferðir í fagskrifræði. Alls bárust 30 slíkar athugasemdir og má ætla að fleiri hafi kosið að taka ekki þátt án þess að senda rannsakanda línu um ástæðurnar. Aftur á móti gátu 269 starfsmenn engu að síður svarað könnuninni án þess að brottfall einstakra atriða væri yfir mörkum nema í þeim tveimur spurningum sem fjölluðu um samskipti yfirmanns við yfirmann sinn. Af athugasemdum og starfsmannatölum er augljóst að skrifstofu- og stoðþjónustustarfsfólk stendur ekki eitt á bak við niðurstöður enda 112 einstaklingar samkvæmt heimasíðum sviðanna. Þá má benda á að þótt athugasemdir í þá átt hefðu ekki verið margar er athyglisvert að þrír þátttakendur kvörtuðu beinlínis undan því að yfirmenn veittu þeim ekki nægan stuðning eða samskipti við þá væru of lítil. Jafnvel mátti skilja tvær athugasemdir til viðbótar á svipaðan hátt. Má því ætla að þær efasemdir um grunn rannsóknarinnar og sjónarhorn rannskanda sem 30 starfsmenn greindu rannsakanda sérstaklega frá hafi ekki verið jafnútbreiddar og ráða mátti af fjölda athugasemda einum saman. Engu að síður er þessi afstaða áhugaverð og styður það sem kemur fram í umfjöllun Mintzberg (1983) um afstöðu starfskjarna fagskrifræðis, þar á meðal sjálfstæði í verkum og vanþóknun á boðvaldi.

Að líkindum hafa þeir sem gerðu athugasemdir við að talað væri um yfirmenn ekki lesið langt í könnuninni enda gerir aðeins þriðjungur spurninganna í *Servant Leadership Survey* beinlínis ráð fyrir þeim möguleika að yfirmaður hafi áhrif á starfsmann eða frammistöðu hans (1, 2, 3, 4, 6, 12, 14, 20, 22 og 27). Aðrar spurningar lúta hins vegar að persónueinkennum yfirmanns, hegðun hans og samskiptatækni sem hefði verið mikilvægt að vita um þótt viðkomandi hefði ekki viljað tjá sig um þau beinu áhrif sem hann taldi óhugsandi að yfirmaður hefði á hann. Þarna hefur eflaust áhrif að sumir eða margir virðast ekki hafa gert ráð fyrir að sleppa mætti úr spurningum. Auk þess er óheppilegt eftir á að hyggja að svo margar

fullyrðingar um hugsanleg áhrif yfirmanns á vinnu starfsmanns skuli vera í upphafi könnunarinnar. Könnunin hefst á fjórum fullyrðingum úr þættinum „styrking“ sem skiljanlegt er að hafi farið öfugar ofan í þá sem er virkilega annt um sjálfstæði sitt og hafa e.t.v. ekki viljað lesa áfram. Í þessu samhengi rétt að benda á að í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007), þar sem svarhlutfall var talsvert hærra, voru spurningar um næsta yfirmann frekar aftarlega í mun lengri könnun.

Óvissa um hver sé næsti yfirmaður? Þá sýna athugasemdir staka að nokkurs misskilnings eða óvissu gætti um hver næsti yfirmaður væri. Í sumum tölvupósts-samskiptum við rannsakanda neituðu akademískir starfsmenn sem ekki voru í stjórnunarstöðu að samþykkja að deildarforseti væri næsti yfirmaður þeirra. Þetta endurspeglar e.t.v. þann skort á starfslýsingum og lága tíðni starfsmannasamtala sem kom fram í rannsókn Lilju Þorgeirsdóttur (2007) á Háskóla Íslands.

Akademískir starfsmenn sem rannsóknarefni. Þá benda lífleg viðbrögð við könnuninni hugsanlega til þess að akademískir starfsmenn, sem eru margir vanir að útbúa sams konar rannsóknir, hafi sterkari skoðun á hvernig framkvæmdin skuli vera og séu jafnvel gagnrýnni en annað fólk á skoðanakannanir. Til útskýringar má nefna að sumir gagnrýnendur kvörtuðu yfir þeirri afstöðu að ungur deildarforseti ætti að „hvetja gamalreyndan prófessor til dáða“ eins og einn gagnrýnandi orðaði það. Þannig gerðu gagnrýnendur oft ráð fyrir því að í fullyrðingunum sem þeir voru beðnir að mynda sér skoðun á fælist sú afstaða rannsakanda að ákveðin svör væru ákjósanleg. Í þessu ljósi og því að allnokkrir sendu rannsakanda línu til að benda honum á að stjórnunar- eða skipulagsaðferðir væru öðruvísi í háskólum en öðrum fyrirtækjum, má segja að það virðist að einhverju leyti hafa verið dragbítur á þátttökuna að starfsmenn drógu ályktanir um afstöðu rannsakanda út frá þeim spurningum sem hann lagði fyrir þá. Ábendingarnar benda líka til þess að sjálfstæði akademískra starfsmanna sé þeim hjartans mál og að þeim sé mikilvægt að aðrir geri sér grein fyrir því.

Sex punkta kvarði. Athugasemdir við sex-punkta kvarðann eru umhugsunarefni fyrir framtíðarrannsóknir. Vandinn í þessari rannsókn er að hluta til sá að margir virðast hafa gert ráð fyrir að ekki mætti sleppa úr spurningum og að engar beinar vísbendingar komu fram um að það mætti. Rannsakanda þótti ekki tækt að benda

þátttakendum á þann möguleika í könnuninni sjálfri enda hefði það getað aukið brottfall í einstaka spurningum. Rannsakandi svaraði hins vegar öllum þeim sem sendu tölvupóst um þetta atriði að það væri hægt að sleppa einstaka spurningum, fá svör væru betri en engin og að það hefði svipuð áhrif á tölfræðiúrvinnslu að fá ekkert svar eins og ef krossað er við „á ekki við“. Flestum snérist hugur við þessar upplýsingar og sögðust ætla að taka þátt. Það kann engu að síður að hafa dregið úr heildarþátttöku að fólk áttaði sig ekki á þeim möguleika að sleppa úr einstaka spurningum.

Svör erlendra starfsmanna. Ein umkvörtun barst um að svör erlendra starfsmanna væru persónugreinanleg. Að vísu áttaði viðkomandi sig ekki á að svör bærust kóðuð með tölu- og bókstöfum, þannig að rannsakandi sæi ekki hvaða svarendur notuðu íslensku útgáfuna og hverjir þá ensku. Auk þess kom fram í kynningarbréfi að könnunin væri ekki persónugreinanleg. Hins vegar hefði svar getað verið persónugreinanlegt á fyrrgreindan hátt ef erlendur starfsmaður hefði skrifað athugasemdatexta á erlendri tungu í athugasemdakassann í lok könnunarinnar. Það gerði reyndar enginn en engu að síður er hugsanlegt að erlendum starfsmönnum hafi dottið í hug að könnunin væri persónugreinanleg að þessu leyti.

Leiðbeiningar með spurningakönnun, kynningarbréf o.fl. Í báðum tilfellum sem kvartað var yfir því að starfseining, sem ekki var spurt um, væri svo fámenn að svör væru persónugreinanleg, skipti viðkomandi starfsmaður um skoðun þegar rannsakandi benti honum á að starfseining hans (deildarskrifstofa) væri alls ekki meðal svarmöguleika í bakgrunnsspurningunum, heldur aðeins stærri eining (deild) þar sem starfsmenn skiptu tugum. Engu að síður er mögulegt að sama misskilnings hafi gætt hjá fleirum og þeir kosið að taka ekki þátt þess vegna án þess að hafa samband við rannsakanda. Sama má segja um önnur tilfelli þar sem starfsmenn vildu ekki taka þátt vegna þess að þeir höfðu ekki lesið eða mislesið leiðbeiningar eða kynningarbréf.

Kynningarbréf fylgdi ekki þátttökuboði. Fimm tölvuskeyti bárust rannsakanda frá starfsmönnum sem kvörtuðu yfir því að kynningarbréf hefði ekki fylgt þátttökuboði (sjá kafla 3.8.2). Einnig er hugsanlegt að sú óánægja með að kynningarbréf skyldi ekki

fylgja þátttökuboði hafi fælt fleiri frá en þá sem kvörtuðu yfir því við rannsakanda. Kannanaforritið leyfði reyndar ekki þann möguleika að senda viðhengi með þátttökuboði og líklega hefði langur texti í þátttökuboðinu sjálfu ekki hvatt tímabundna háskólastarfsmenn til þátttöku. Betri lausn hefði verið að senda þátttökuboðin út gegnum venjulegt tölvupóstforrit en það hefði að vísu tekið mun lengri tíma en að nota kannanaforritið.

Þegar vísbendingar bárust um að skortur á upplýsingum í þátttökuboði drægju úr líkum á þátttöku, var gripið til þess ráðs að flýta áminningu um nokkra daga og útskýra rannsóknina nánar í áminningunni en upphaflega stóð til (sjá umfjöllun í 3.8.2). Erfitt er að meta hversu slæm áhrif þetta atriði hafði á svörun, en þó má geta þess að tveimur sólarhringum eftir að könnunin var virkjuð og þátttökuboð sent út höfðu 134 (13,3% úrtaks) opnað könnunina með því að smella á þátttökutengilinn í þátttökuboðinu, en þar af höfðu 120 (11,9% úrtaks) lokið við að svara könnuninni. Á sama tíma hafði 31 (3,1% úrtaks) smellt á þann tengil sem felur í sér höfnun þátttöku. Erfitt er að átta sig á hve stór hluti af þessum 31 hafi kosið að hafna þátttöku vegna skorts á upplýsingum, en eins má ætla að nokkur hluti þeirra hefði alls ekki viljað taka þátt í neinni könnun hvernig sem þátttökuboðið leit út.

Fylgiskjöl

Trúnaðaryfirlýsingar

Bréf frá Persónuvernd þess efnis að rannsóknin væri ekki leyfisskyld