

---

VIÐSKIPTASVIÐ

**Þjónandi forysta og  
sjálfræði í starfi starfsmanna  
í stjórnsýslu sveitarfélaga**

„Þegar einn hjálpar öðrum  
þá eru báðir sterkir“.

Ritgerð til MS gráðu  
Nafn nemanda: Magnea Steinunn Ingimundardóttir  
Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir  
Haustönn 2016



**HÁSKÓLINN Á BIFRÖST**  
BIFRÖST UNIVERSITY

---



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

---

# Staðfesting lokaverkefnis

til meistaragraðu

Lokaverkefnið

Þjónandi forysta og sjálfræði í starfi starfsmanna  
í stjórnslu sveitarfélaga

eftir

Magneu Steinunni Ingimundardóttur, kt: 1205685159

hefur verið metið og varið á málsvörn  
frammi fyrir dómnefnd tveggja dómnefndarmanna  
samkvæmt reglum og kröfum Háskólans á Bifröst  
og hefur hlotið lokaeinkunnina \_\_\_\_\_ .

---

Stimpill skólans

---

VIÐSKIPTASVIÐ

**Þjónandi forysta og  
sjálfræði í starfi starfsmanna  
í stjórnsýslu sveitarfélaga**

„Þegar einn hjálpar öðrum  
þá eru báðir sterkir“

Ritgerð til MS gráðu


Nafn nemanda: Magnea Steinunn Ingimundardóttir

Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Haustönn 2016

---

Stimpill skólans



Þjónandi forysta og sjálfræði í starfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS gráðu í Forystu og Stjórnun við  
viðskiptasvið Háskólans á Bifröst

© 2016 Magnea Steinunn Ingimundardóttir

Rit þetta má eigi afrita með neinum hætti, svo sem ljósmyndun, prentun, hljóðritun  
eða á annan sambærilegan hátt, að hluta eða heild, án skriflegs leyfis höfundar.

Bifröst, 2016

---

# ÚTDRÁTTUR

Mikilvægt er fyrir stjórnýslu sveitarfélaga að rýna í hvaða breytinga er þörf til að mæta þeim áskorunum sem sveitarfélög standa frammi fyrir en rannsóknir á stjórnun og starfsumhverfi starfsmanna í stjórnýslu sveitarfélaga eru fáar. Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er hugmyndafræði þjónandi forystu sem snýst um að hafa áhuga og hlusta á hugmyndir annarra, efla og hvetja aðra til sjálfstæðis og ábyrgðar í lífi og starfi. Fyrri rannsóknir hér á landi og erlendis, á sviði þjónandi forystu, hafa sýnt jákvæð tengsl við starfsánægju, sjálfræði og skapandi hugsun en engin rannsókn er til um þjónandi forystu og stjórnýslu sveitarfélaga svo vitað sé. Til að auka þá þekkingu sem fyrir er um þjónandi forystu og um starfsumhverfi starfsmanna í stjórnýslu sveitarfélaga, var ákveðið að kanna vægi þjónandi forystu í stjórnýslu sveitarfélaga og skoða hvort tengsl væru á milli einkennandi þátta þjónandi forystu og mats starfsmanna á sjálfræði í starfi. Gerð var spurningakönnun sem náði til um 600 starfsmanna hjá sjö sveitarfélögum. Mælitækið Servant Leadership Survey var notað auk spurninga um sjálfræði í starfi. SLS listinn er þáttaskiptur og niðurstöður voru greindar eftir þeim þáttum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að þjónandi forysta er til staðar í stjórnýslu sveitarfélaga og að starfsmenn njóta sjálfræðis í starfi að einhverju leyti. Rannsóknin sýnir að marktæk fylgni er á milli heildarmælingar þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi, sem er í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna. Niðurstöður gefa til kynna að þjónandi forysta er hugmyndafræði og leiðtogaáferð sem ástæða er fyrir stjórnýslu sveitarfélaga að skoða nánar til að stuðla að aukinni framþróun og nýsköpun í stjórnýslu sveitarfélaga og er ástæða til að rannsaka þetta efni nánar.

**Lykilorð:** Þjónandi forysta, sjálfræði, stjórnýsla, sveitarfélög

---

## ABSTRACT

It is important for municipalities to consider various options in leadership strategy in order to meet new and various challenges that municipalities face nowadays. The theoretical background of this study is the philosophy of servant leadership as presented by Robert K. Greenleaf. The philosophy of servant leadership is about placing the benefits and success of others above one's own. It is about showing interest in others, listen to their ideas and value them as individuals. It is about encouraging independence and responsibility in others. Previous studies have shown that there is a positive relationship between servant leadership and job satisfaction, autonomy and innovation. Limited knowledge is available about servant leadership in municipalities and very few in Iceland regarding servant leadership and autonomy. To increase the previous knowledge on servant leadership and work environment in municipal administration, it was decided to explore the manifested characteristics of servant leadership and the relationship between these characteristics and the autonomy of a certain group of municipal administration employees in Iceland. An electronic questionnaire was sent out to 600 participants from seven municipalities. The servant leadership was measured by using the Servant Leadership Survey which is based on 30 statements. In addition, to address the psychosocial work environment, questions about autonomy at work were added. The results indicate that servant leadership is visible in the municipality and that the employees in the municipal administration are autonomous at some level. The results show a significant correlation between the level of servant leadership and autonomy which is consistent to results of previous researches. The results indicate that the ideology and approach of servant leadership presents an opportunity for the municipal administrations for positive development and innovation and that there is a reason for further researches.

**Keywords:** Servant leadership, Autonomy, Public administration, Municipality

---

## ÞAKKIR

Ritgerð þessi er hluti af meistaranámi á viðskiptasviði við Háskólann á Bifröst. Meistararitgerðin er lögð fram til MS gráðu í Forystu og stjórnun og er vægi hennar 30 ECTS.

Ég vil byrja á því þakka starfsmönnum sveitarfélaganna sem tóku þátt í að svara spurningalista sem liggur að baki rannsókninni. Jafnframt við ég þakka bæjarstjórum þessara sjö sveitarfélaga fyrir að veita leyfi fyrir þátttökunni en án rannsókna verða ekki til spurningar og án spurninga verður ekki framþróun.

Sambandi íslenskra sveitarfélaga færi ég þakkir fyrir veittan styrk við gerð þessarar rannsóknar. Ég vona að rannsóknin veiti sambandinu innsýn í það vinnuumhverfi sem starfsmenn í stjórnsýslu sveitarfélaga búa við og jafnframt vona ég að rannsóknin verði öðrum hvatning til rannsókna á starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga.

Leiðbeinanda mínum dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur vil ég þakka fyrir góða leiðsögn. Hún áttaði sig á áhuga mínum og metnaði á efninu og tókst að viðhalda því hjá mér með jákvæðri hvatningu og stuðningi.

Fjölskyldu minni, vinum og samstarfsfólki vil ég þakka fyrir stöðuga hvatningu og stuðning á meðan á námi mínu stóð. Samnemendum og kennurum þakka ég samveruna og allar minningarnar, Helga Dröfn, Tinna og Hildur Guðrún, takk stelpur, þið vitið fyrir hvað. Mági mínum, Braga V. Bergmann, þakka ég yfirlestur og góðar ábendingar. Að lokum langar mig að þakka sérstaklega móður minni og systur, sem höfðu allan tímann óbilandi trú á að mér tækist þetta, hvöttu mig og stöppuðu í mig stálinu þegar ég var við það að ... hætta þessu bara. Börnunum mínum, vil ég þakka fyrir umburðalyndið, skilninginn, þolinmæðina og hjálpsemina á meðan á þessu brólti mínu við námið og ritgerð stóð.



# EFNISYFIRLIT

Útdráttur .....	6
Abstract .....	7
Þakkir.....	8
Efnisyfirlit .....	9
Töfluskra .....	10
1. Inngangur.....	11
1.1. Lýsing á viðfangsefni .....	11
1.2. Rökstuðningur fyrir vali á viðfangsefni.....	13
1.3. Rannsóknarspurningar og rannsóknarmarkmið.....	14
1.4. Kynning á fræðilegum bakgrunni.....	14
1.5. Kynning á aðferðafræði rannsókna.....	15
1.6. Uppbygging ritgerðar .....	16
2. Fræðilegur bakgrunnur .....	17
2.1. Þjónandi forysta.....	17
2.1.1. Róbert K. Greenleaf.....	17
2.1.2. Hugmyndafræði þjónandi forystu.....	18
2.1.3. Þættir þjónandi forystu.....	19
2.1.4. Gagnrýni á þjónandi forystu .....	21
2.1.5. Rannsóknir á þjónandi forystu í skipulagsheildum.....	22
2.2. Sjálfræði í starfi .....	24
2.2.1. Tengsl sjálfræðis, starfsánægju og heilsu starfsmanna .....	25
2.3. Þjónandi forysta og sjálfræði í starfi.....	27
2.4. Stjórnsýsla sveitarfélaga.....	28
2.4.1. Rannsóknir á starfsumhverfi stjórnsýslu sveitarfélaga .....	31
2.5. Þjónandi forysta og stjórnsýsla.....	32
2.6. Samantekt .....	34
3. Aðferðafræði rannsókna.....	35
3.1. Tilgangur og rannsóknarspurningar .....	35
3.2. Lýsing á rannsóknaraðferðum, kostir og gallar .....	35
3.3. Þátttakendur rannsókna .....	37
3.4. Mælitæki.....	38
3.4.1. SLS mælitækið.....	38
3.4.2. Spurningar um sjálfræði.....	39
3.4.3. Bakgrunnsspurningar .....	39
3.5. Framkvæmd rannsókna og aðgengi að gögnum.....	39
3.6. Greining gagna .....	40
3.7. Réttmæti og áreiðanleiki rannsókna.....	41

3.8.	Staða rannsakanda innan rannsóknar og siðferðileg álitaeftni.....	42
4.	Niðurstöður .....	43
4.1.	Bakgrunnur þátttakenda.....	43
4.2.	Vægi þjónandi forystu í stjórnsýslu sveitarfélaga .....	44
4.3.	Sjálfræði í starfi .....	45
4.4.	Tengsl þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi .....	47
4.5.	Samantekt niðurstaðna.....	48
5.	Umræður og ályktanir.....	49
5.1.	Þjónandi forysta í stjórnsýslu sveitarfélaga .....	49
5.2.	Sjálfræði í starfi .....	54
5.3.	Tengsl Þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi.....	56
5.4.	Takmarkanir og styrkleikar rannsóknarinnar .....	57
5.5.	Fræðilegt framlag og hagnýtt gildi .....	58
5.6.	Samantekt og ályktanir .....	59
6.	Lokaorð.....	61
	Heimildaskrá .....	63
	Viðaukar .....	70
	Viðauki 1 – Kynningarbréf til bæjarstjóra.....	70
	Viðauki 2 – Bréf til þátttakenda .....	72
	Viðauki 3 – Hvatning 1 til þátttakenda.....	73
	Viðauki 4 – Hvatning 2 til þátttakenda.....	74
	Viðauki 5 – Tilkynning til persónuverndar .....	75
	Viðauki 6 – SLS spurningarlisti .....	76
	Viðauki 7 – Þættir SLS mælitækisins.....	77
	Viðauki 8 – Spurningar um sjálfræði í starfi .....	79
	Viðauki 9 – Bakgrunnsspurningar.....	80
	Viðauki 10 – Yfirlit yfir rannsóknir á þjónandi forystu hér á landi.....	81
	Viðauki 11 – Fylgni bakgrunns þátttakenda og þátta þjónandi forystu.....	82
	Viðauki 12 – Þjónandi forysta í 10 íslenskum rannsóknum.....	83

## TÖFLUSKRÁ

Tafla 1.	Bakgrunnur þátttakenda .....	44
Tafla 2.	Vægi þjónandi forystu og undirþátta .....	45
Tafla 3.	Meðaltal spurninga um sjálfræði í starfi og heildarmæling .....	46
Tafla 4.	Tengsl sjálfræðis í starfi og undirþátta þjónandi forystu .....	48

---

# 1. INNGANGUR

Þegar horft er til þess hvað þarf til að fyrirtæki og stofnanir (hér eftir skipulagsheildir) séu reknar sem skyldi, verður að horfa til margra ólíkra þátta og þegar að er gáð tengjast þeir oftast en ekki innbyrðis. Huga þarf að því að reksturinn mæti þeim kröfum og væntingum sem til hans eru gerðar, að þörfum viðskiptavina og/eða notenda þjónustunnar sé fullnægt og að starfsmönnum líði vel, séu sáttir í starfi sínu svo þeir finni sig sem hluti af heildinni og árangri skipulagsheildarinnar. Starfsmaður sem er sáttur í starfi leggur alúð við úrlausn verkefna, þjónustar viðskiptavini og/eða þjónustuþega sem og samstarfsfólk sitt og leiðir þar með til hagstæðari afkomu og árangurs skipulagsheildarinnar (Chiniara og Bentein 2016; Vermeeren, Kuipers og Steijn, 2011). Starfsánægja, kulnun í starfi, starfsþróun og almenn líðan í starfi eru þættir sem mikið er horft til í rannsóknum er tengjast mannauðsmálum og stjórnun. Einn er sá þáttur sem skiptir miklu máli og er nátengdur og oft undanfari þeirra sem á undan voru nefndir en það er sjálfræði í starfi. Starfsmaður sem upplifir sjálfræði í starfi er ánægðari og finnur síður fyrir kulnun í starfi (Hakanen og van Dierendonck, 2012) og starfsmaður sem býr við sjálfræði í starfi er hugrakkari, ábyrgari og kemur með nýjar og skapandi leiðir að lausn verkefna (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts, 2008).

## 1.1. LÝSING Á VIÐFANGSEFNI

Nýsköpun og framþróun er mikilvægari í dag en nokkru sinni fyrr í opinberum rekstri. Mörg verkefni bíða úrlausnar, íbúum af erlendum uppruna fjölgar, þjóðin eldist sem kallar á meiri velferðarþjónustu á sama tíma og gerðar eru enn meiri kröfur um einstaklingsmiðaða þjónustu hins opinbera, auk þess sem æ fleiri verkefni eru færð frá ríki til sveitarfélaga. Þessum verkefnum ber að fagna en til að mæta þeim er nauðsynlegt að stjórnslá sveitarfélaga hafi yfir að ráða lausnamiðuðu starfsfólki sem hefur frelsi, svigrúm og viðurkennt umboð til að koma með hugmyndir að lausnum og fái hvatningu og ábyrgð til að framfylgja þeim. Stjórnslá sveitarfélaga þarf að leitast við að laða til sín stjórnendur sem hafa bæði fagþekkingu á þeim sviðum sem verið er að fást við en líka stjórnendur með þekkingu til að beita ólíkum stjórnenda- og leiðtogaaðferðum til að ná fram því besta úr starfsfólkinu, sveitarfélaginu og íbúum þess til hagsbóta.

---

Kjörnir fulltrúar og stjórnendur í stjórnsýslu sveitarfélaga geta hvatt og stutt við nýsköpunaranda í sveitarfélögum með því að viðurkenna og ýta undir ábyrgð, frelsi og frumkvæði starfsmanna til skapandi úrlausna á þeim verkefnum sem stjórnsýsla sveitarfélaga stendur frammi fyrir. Starfsmenn sveitarfélaga þurfa að hafa opinbert og viðurkennt umboð til athafna innan ramma laga og reglna, umboð til að skapa nýja ferla og lausnir, frelsi til frumkvæðis í átt að auknu þverfaglegu samstarfi og fjölbreyttri einstaklingsmiðaðri úrlausn þjónustu.

Að hafa áhuga og einlægan vilja til að þjóna öðrum, gera öðrum gott og bæta þeirra líf, aðstöðu og framtíð, er sumum eðlislægt en sannarlega hægt að læra og þróa, sé það ekki til staðar frá náttúrunnar hendi. Þjónandi forysta (e. servant leadership) er hugmyndafræði sem maður að nafni Robert Greenleaf setti fram og hefur gjarnan verið sett í hóp kenninga um leiðtogafræði og þá talað um þjónandi leiðtoga. Í þessari rannsókn verður þjónandi forysta skoðuð sem hugmyndafræði og hvernig einkennandi þættir hennar birtast að mati starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Jafnframt verður skoðað hvort tengsl séu á milli einkennandi þátta þjónandi forystu og viðhorfa starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga til sjálfræðis í starfi.

Ómar H. Kristmundsson, dósent í opinberri stjórnsýslu við stjórn málafræðideild Háskóla Íslands, sagði í viðtali við Morgunblaðið (Ómar Friðriksson, 2009) að veruleg þörf væri fyrir nýsköpun í opinberri þjónustu og að nýta þyrfti mannauð hins opinbera. Ómar telur nauðsynlegt að háskólasamfélagið sé nýtt sem vettvangur breytinga hjá hinu opinbera því þar sé hægt að útvega og viðhalda upplýsingum um notagildi stjórnunaraðferða sem og um ólíka valkosti í opinberri þjónustu. Þörf sé á nýjum hugmyndum, nýrri hugsun um nýsköpun og umbætur í opinberri þjónustu og að háskólasamfélagið sé lykillinn að því (Ómar Friðriksson, 2009). Rannsóknarskýrsla Alþingis kemur inn á mikilvægi breyttra áhersluþátta í stjórnun stofnana landsins sem meðal annars felist í því að auka sjálfstæði embættismanna því fagmennska stjórnsýslunnar byggir á því (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Þjónustukönnun sveitarfélaga sem Capacent gerir reglulega og tekur á þjónustu stjórnsýslu sveitarfélaga hefur sýnt að í sumum sveitarfélögum er þörf á meiri skilvirkni og skýrari ferlum í stjórnsýslu sveitarfélaga (Capacent, 2015).

---

Vilja sveitarstjórnarmenn og stjórnendur sveitarfélaga auka ánægju íbúa með þjónustu sveitarfélaga sinna, leggja áherslu á meiri skilvirkni og ná meiri árangri rekstrarlega og þjónustulega? Ef svo er, hvað þarf þá að koma til? Hvaða stjórnunaraðferðir þurfa stjórnendur í stjórnsýslu sveitarfélaga að þekkja og jafnvel tileinka sér til að ná fram því besta úr hverjum starfsmanni svo hann fái að nýta þekkingu sína og hæfni þannig að starf hans skili sveitarfélaginu framþróun og árangri?

## 1.2. RÖKSTUÐNINGUR FYRIR VALI Á VIÐFANGSEFNI

Rannsakandi hefur starfað bæði í einkageiranum og þeim opinbera, en sl. 9 ár starfað í stjórnsýslu sveitarfélags. Gegnum árin hefur það vakið athygli rannsakanda hve ólíkt það er milli sveitarfélaga hve mikið sjálfræði starfsmenn í stjórnsýslu sveitarfélaga hafa eða upplifa sig hafa og eins hve mismikil afskipti pólitískt kjörinna fulltrúa eru á dagleg verkefni starfsmanna. Lög, reglugerðir og stefnur móta ákveðinn ramma í kringum störf starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga og stýra þannig að stórum hluta því starfsumhverfi sem unnið er við. Í meistaranámi rannsakanda við Háskólann á Bifröst á námskeiði um þjónandi forystu og þá hugmyndafræði sem þar var kynnt, fann rannsakandi samhljóm í þeim áherslum sem hugmyndafræði þjónandi forystu setur fram og því umhverfi sem starfsmenn í stjórnsýslu sveitarfélaga starfa við.

Áhugi kviknaði hjá rannsakanda að kanna hvert vægi hugmyndafræði þjónandi forystu væri í viðhorfum starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga og hvort tengsl væru á milli þess að starfsmenn upplifðu meira sjálfræði í starfi þar sem vægi einstakra þátta í þjónandi forystu væri hærra eða hvort það hefði litla eða enga fylgni.

Starfsmönnum í stjórnsýslu sveitarfélaga er ætlað að þjóna íbúum síns bæjarfélags eins vel og unnt er innan þess ramma sem lög og reglur segja til um. Hvort starfsmenn telji sig hafa umboð til athafna og frumkvæðis, hvort þeir upplifi að þeir hafi sjálfræði í starfi er rannsóknarefni, því ef í ljós kemur að svo sé ekki væri það áhugavert fyrir stjórnendur sveitarfélaga að skoða það nánar, í ljósi þess hvort hagur væri í því fyrir sveitarfélagið, að starfsmenn hefðu meira umboð til athafna.

Í stefnumörkun Sambands íslenskra sveitarfélaga segir í grein 1.14 (Sambandið, 2014):

„ .... Kappkosta skal að rækta sem best þann mannauð sem í starfsmönnum býr þannig að hver þeirra fái notið hæfileika sinna svo þeir geti betur sinnt starfi sínu, sjálfum sér og starfseminni til hagsbóta“.

Rannsóknin gefur Sambandi íslenskra sveitarfélaga sem og stjórnendum sveitarfélaga vitneskju um sýn og viðhorf starfsmanna í stjórnarsýslu sveitarfélaga til þeirra stjórnendaáðferða sem viðhafðar eru og til viðhorfa starfsmanna hvað varðar sjálfræði í starfi. Rannsóknin mun hafa bæði hagnýtt og fræðilegt gildi fyrir þjónandi forystu og bætist í gagnagrunn þeirrar þekkingar sem fyrir er um þjónandi forystu hér á landi auk þess að vera framlag í þróun þeirrar þekkingar almennt.

### **1.3. RANNSÓKNARSPURNINGAR OG RANNSÓKNARMARKMIÐ**

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur, annars vegar að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í stjórnarsýslu sveitarfélaga (bæjarskrifstofum) og hins vegar að skoða hvort tengsl væru milli þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá starfsmönnum á bæjarskrifstofum.

Rannsóknarspurningar voru eftirfarandi:

- Hvert er vægi þjónandi forystu hjá starfsmönnum í stjórnarsýslu sveitarfélaga?
- Hver eru tengsl milli einkennandi þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá þátttakendum?

Óskað var eftir því við níu sveitarfélög að taka þátt og svöruðu sjö þeirra játandi en tvö gáfu ekkert svar. Rafrænn spurningalisti var sendur til tæplega 600 starfsmanna í stjórnarsýslu þessara sjö sveitarfélaga.

### **1.4. KYNNING Á FRÆÐILEGUM BAKGRUNNI**

Þjónandi forysta hefur fylgt maninum í gegnum aldirnar en eðli hennar er þannig að það er oft ekki eftir henni tekið nema hún sé ekki lengur til staðar (Greenleaf, 2008). Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem byggir á innri styrk og sjálfsþekkingu, virðingu, einlægum áhuga og umhyggju fyrir öðrum, samstarfi fólks á jafnréttisgrundvelli, framtíðarsýn og samfélagslegri ábyrgð (Greenleaf, 2008). Stjórnandi, sem hefur hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi, er auðmjúkur og markmið hans er ekki að upphefja sjálfan sig eða að láta ljós sitt skína. Hans

---

markmið er að efla samstarfsfólk sitt og hjálpa því að vaxa og þroskast í starfi og sem einstaklingar. Hans takmark er að sýnilegt sé að starfsmenn hafi sjálfræði, frelsi, innri áhuga og vilja til að veita öðrum þjónustu (Greenleaf, 2008).

Á undanförunum árum hefur þjónandi forysta verið mæld í ýmsum skipulagsheildum hér á landi með SLS-mælitækinu (Servant Leadership Survey) og gjarnan samhliða könnun á starfsánægju ákveðinna starfstétta (sjá viðauka 12). Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013) báru saman íslenskar og erlendar rannsóknir á þjónandi forystu en þar kemur fram að mat starfsmanna, á þjónandi forystu næsta yfirmanns, er almennt hærra í íslenskum rannsóknum en í sambærilegum rannsóknum í Hollandi. Niðurstöðurnar benda til þess að íslenskir stjórnendur hafi tileinkað sér viðhorf og aðferðir þjónandi forystu í nokkrum mæli.

Íslenskar rannsóknir staðfesta einnig erlendar niðurstöður um jákvæð áhrif þjónandi forystu á líðan í starfi. Eflandi samskipti, umburðarlyndi, hófsöm framgangslaiddtogans og ábyrgð gagnvart samfélaginu virðast hafa sterkust tengsl við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

### **1.5. KYNNING Á AÐFERÐAFRÆÐI RANNSÓKNAR**

Rannsóknin byggir á megindlegri aðferðafræði og gerð er lýsandi þversniðsrannsókn þar sem ætlunin er að lýsa ástandi, skoða breytur og samband á milli þeirra (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Til að kanna birtingarmynd þjónandi forystu var notað mælitæki sem á ensku heitir „Servant Leadership Survey“ skammstafað SLS (Dierendonck, D. van og Nuijten I, 2010). SLS mælitækið byggir á afstöðu þátttakenda til 30 fullyrðinga á 6 stiga Likert kvarða (viðauki 6). Fullyrðingarnar greina styrkleika þjónandi forystu á 8 sviðum sem eru: *efling* (e. empowerment), *auðmýkt* (e. humility), *falsleysi* (e. authenticity), *hugrekki* (e. courage), *forgangsröðun í þágu annarra* (e. interpersonal acceptance), *ábyrgðarskylda* (e. accountability), *fyrirgefning* (e. forgiveness) og *ráðsmennska* (e. stewardship) (Dierendonck og Nuijten, 2010).

Markmið hönnunar á SLS mælitækinu var að ná utan um eiginleika þjónandi forystu, vera aðgengilegt í notkun, réttmætt og áreiðanlegt (Dierendonck og Nuijten, 2010). Mælitækið hefur verið þýtt á íslensku og bakþýtt af löggiltum þýðendum í samvinnu við höfundinn, Dirk Van Dierendonck, undir stjórn dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur.

---

Íslenska útgáfa SLS mælitækisins hefur fengið staðfestingu um áreiðanleika og réttmæti í rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Auk SLS spurningalistans voru spurningar um sjálfræði í starfi og voru þær spurningar valdar úr norrænum spurningarlista (QPS<sub>Nordic</sub>) sem fjallar um sálfélagslegt vinnuumhverfi en QPS<sub>Nordic</sub> er gefinn út af Norrænu ráðherranefndinni (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 2009).

## 1.6. UPPBYGGING RITGERÐAR

Ritgerðin skiptist í 6 kafla. Í fyrsta kafla, sem er inngangskafli, er stutt lýsing á viðfangsefninu, rökstuðningur fyrir vali viðfangsefnis, kynning á fræðilegum bakgrunni rannsóknarinnar og kynning á þeim aðferðum sem notaðar voru. Að loknum inngangskafli er í kafla 2 kynntur fræðilegur bakgrunnur þjónandi forystu sem og þeir þættir sem einkenna þjónandi forystu. Sagt er frá fyrri rannsóknum og þeirri gagnrýni sem fram hefur komið á þjónandi forystu. Fjallað er um stjórnsýslu sveitarfélaga og rannsóknir á starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Hugtakið sjálfræði í starfi er útskýrt og sagt frá rannsóknum á sjálfræði í starfi. Í kafla 3 er aðferðafræði rannsóknarinnar kynnt, hvernig öflun gagna fór fram og hverjir þátttakendur voru, auk þess sem réttmæti, áreiðanleiki og siðferði rannsóknarinnar eru kynnt. Niðurstöður eru settar fram í kafla 4 og í kafla 5 eru umræður rannsakanda í ljósi rannsóknarspurninga, nýjar spurningar sem hafa vaknað og hugmyndir að áframhaldandi rannsóknum lagðar fram. 6. kafli inniheldur lokaorð og hugrenningar rannsakanda.

Life's most persistent and urgent question is:  
„What are you doing for others?“  
Martin Luther King, Jr.



---

## 2. FRÆÐILEGUR BAKGRUNNUR

Í upphafi kaflans er hugmyndafræði þjónandi forystu kynnt sem er sá fræðilegur bakgrunnur sem rannsóknin byggir á. Fjallað er um upphaf og sögu þjónandi forystu og greint frá einkennandi þáttum þjónandi forystu eins og höfundar SLS mælitækisins settu þá fram. Sagt er frá fyrri rannsóknum og gagnrýni sem fram hefur komið á þjónandi forystu. Fjallað er um hugtakið sjálfræði í starfi og sagt frá rannsóknum á sjálfræði auk þess sem þjónandi forysta og sjálfræði í starfi eru skoðuð saman. Að lokum er fjallað almennt um stjórnslu sveitarfélaga og rannsóknir á starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga.

### 2.1. ÞJÓNANDI FORYSTA

#### 2.1.1. *Róbert K. Greenleaf*

Hugtakið þjónandi forysta (e. servant leadership) var sett fram af Robert K. Greenleaf (1904-1990) en hann hafði sem háskólanemi, ákveðið að í starfi hans í viðskiptum yrði að huga að hag allra (Greenleaf, 1970/2008). Hann hafði hlýtt á kennara í námi sínu sem vakið hafði athygli nemenda á því, að samfélaginu væri stjórnað af fyrirtækjum og stofnunum sem ekki færu vel með það hlutverk. Það væri einstaklingsins að taka ákvörðun um að standa hjá og gagnrýna í þeirri von að það gæti breytt einhverju eða sýna frumkvæði, taka af skarið og gera eitthvað. Raunin væri sú að ekkert myndi breytast til batnaðar nema starfsmenn stofnana leiddu þær áfram, öllum til hagsbóta (Greenleaf, 1972/2009).

Að námi loknu starfaði Greenleaf með hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi þar sem áherslan var á hag annarra. Bókin *Journey to the East*, eftir Hermann Hesse, veitti Greenleaf hugmyndina um þjónandi forystu en í bókinni segir frá hópi pílgríma sem voru á leið til Austurlanda ásamt þjóninum Leó. Hans hlutverk var, auk þess að þjóna hópnum, að halda hópnum saman. Í sögunni verður Leó viðskila við hópinn og þá fer ferð pílgrímanna að ganga verr. Það var ekki fyrr en leiðir þeirra lágu saman aftur að þeim varð ljóst mikilvægi hans og það að hann var ekki bara þjónn þeirra heldur einnig leiðtogi. Söguna um Leó notaði Greenleaf sem dæmi um eiginleika góðra leiðtoga sem sé í raun sá, að hafa einlægán áhuga á hag annarra (Greenleaf, 1970/2008). Greenleaf gaf út ritið *The servant as leader* árið 1970 en þá var

---

leiðtogakreppa í Bandaríkjunum. Þar kemur hann inn á mikilvægi þess að stofnanir auki vægi þjónandi hugsunar í rekstri sínum (Greenleaf, 1972/2009). Greenleaf setti á laggirnar miðstöð (The Greenleaf Center for Servant Leadership) með það að markmiði að auka þekkingu á þjónandi forystu. Í dag eru starfræktar slíkar miðstöðvar víða um heim, þar á meðal hér á landi.

### *2.1.2. Hugmyndafræði þjónandi forystu*

Þjónandi forysta er oft ástunduð ómeðvitað og því fer hún gjarnan fram hjá fólki. Þjónandi forysta hefur fylgt manninum í gegnum aldirnar en eðli hennar er þannig að það er ekki alltaf eftir henni tekið nema hún sé ekki lengur til staðar (Greenleaf, 1970/2008). Hugmyndafræði þjónandi forystu byggir á einlægum áhuga og umhyggju fyrir öðrum, innri styrk, virðingu og samstarfi á jafnréttisgrundvelli, framtíðarsýn og samfélagslegri ábyrgð (Greenleaf, 1970/2008). Stjórnandi, sem hefur hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi, er auðmjúkur og markmið hans er ekki að upphefja sjálfan sig eða að láta ljós sitt skína. Markmið hans er að sjá samstarfsfólk eflast og vaxa sem starfsmenn og sem einstaklingar og að sýnilegt sé að þeir hafi sjálfræði, frelsi, innri áhuga og vilja til að veita öðrum þjónustu (Greenleaf, 1970/2008).

Hugmyndafræði þjónandi forystu horfir á hag heildarinnar, það er að segja samfélagsins, starfsfólksins og framtíðarinnar. Þjónandi leiðtogi leitast við að þjóna hópnum sínum og veita honum það sem hann telur að þurfi til að ná árangri og verður þannig þjónn fyrir samstarfsfólk sitt, frekar en að vera stjórnandi sem skipar og gerir einhliða kröfur (Greenleaf, 1970/2008). Þjónandi leiðtogi leitar leiða til að gera hvort tveggja í senn, annars vegar að þjóna og með því uppfylla þarfir annarra og hins vegar að vera fyrirmynd samstarfsfólks til að gera slíkt hið sama. Þjónandi leiðtogi hefur að leiðarljósi umhyggju fyrir hagsmunum, þörfum og velferð annarra framur eigin völdum og frama (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Leiðtogi sem ástundar þjónandi forystu þarf að hafa skýra sýn og leiða fylgjendurna áfram. Það næst enginn árangur ef ekki eru markmið og það verður engin breyting ef ekki er draumur (Greenleaf, 1970/2008). Undir forystu þjónandi leiðtoga einkennist starfsumhverfið af jafningjabrag, umboði og frelslis til frumkvæðis, sköpunar og athafna í leit að lausn fyrir aðra (Greenleaf, 1970/2008).

---

Kjarninn í hugtakinu þjónandi forysta, er að mati Stephen Prosser (2010), að forysta flæði frá stjórnanda/leiðtoga út frá þeirri ákvörðun viðkomandi að þjóna öðrum, að það að vera þjónn komi innan frá en geti líka verið meðvitað val, val um að vera þjónn samferðafólks síns (Prosser, 2010). Þjónandi forysta er álitin af mörgum fræðimönnum hugmyndafræði frekar en kenning (Prosser, 2010) og í hugmyndafræði þjónandi forystu skín í gegn hin mikla áhersla sem lögð er á samfélagið, hag þess og heildarinnar. Hlutverk þjónandi forystu sé að byggja upp samfélag, koma auga á þarfir annarra og átta sig á þörfum framtíðarinnar (Dierendonck og Nuijten, 2010; Dierendonck, 2011; Greenleaf, 1970/2008, 1972/2009).

### 2.1.3. Þættir þjónandi forystu

Hollenski fræðimaðurinn Dirk van Dierendonck setur fram greiningu á hugmyndafræði Greenleafs um þjónandi forystu, í grein sinni *Servant Leadership: A Review and Synthesis* (2011). Þar lýsir hann hvað liggja að baki þjónandi forystu og hvaða ávinnings megi vænta af þjónandi forystu og greinir þar þjónandi forystu í eftirfarandi svið eða þætti (e. dimensions): *efling, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, fyrirgefning, hugrekki, falsleysi, auðmýkt og ráðsmennska* en þetta eru þeir þættir sem liggja til grundvallar SLS mælitækinu (Dierendonck og Nuijten, 2010). Þegar við skoðum hvern þátt fyrir sig sjáum við að þeir skarast innbyrðis og saman mynda þeir þessa heild sem Greenleaf lagði mikla áherslu á, að vera þjónn fyrst, leiðtogi svo og stöðugt spyrja sjálfan sig hvort þeir sem þjónað er verði hraustari, sjálfstæðari og líklegri til að verða sjálfir þjónar (Greenleaf, 1970/2008). Markmiðið sé alltaf að draga það besta fram í öðrum, hafa getu til að eiga samskipti við alla, hlusta af virðingu, átta sig á væntingum og hæfni einstaklinga (starfsfólks, fylgjenda) með það að markmiði að þeir geti vaxið, orðið sjálfstæðari og orðið þjónar sjálfir (Greenleaf, 1970/2008).

Með **eflingu** (e. empowerment) er lögð áhersla á að gera fylgjendum þjónandi forystu fært að þróa með sér frumkvæði og sjálfsöryggi sem gefur þeim tilfinningu fyrir valdi sínu og möguleikum (Dierendonck, 2011). Þegar hugmyndafræði þjónandi forystu er höfð að leiðarljósi á vinnustað er starfsfólk hvatt til virkni og þroska, til þess að taka sjálfstæðar ákvarðanir, til þess að deila upplýsingum og til frumkvæðis og nýsköpunar (Greenleaf, 1970/2008). Í eflingu felst að hlustað sé á fólk af alúð og þegar við finnum að á okkur er hlustað þá upplifum við að okkur sé sýnd virðing. Hlustun er

---

augljóst merki um einlægan áhuga á högum annarra og vilja til að koma auga á þarfir annarra (Greenleaf 2008, 2009).

**Forgangröðun í þágu annarra** (e. standing back) snýr að því að styðja aðra í framgangi verka en stíga til baka þegar árangri er náð (Dierendonck og Nuijten, 2010). Hugmyndafræði þjónandi forystu hvetur okkur til að gera lífið betra fyrir aðra frekar en fyrir okkur sjálf (Dierendonck, 2011; Keith 2008). Forgangsröðun í þágu annarra inniheldur líka viðurkenningu á sérfræðipækkingu annarra og mikilvægi þess að leita eftir framlagi annarra. Þessi þáttur þjónandi forystu er nátengdur þættinum auðmýkt (hógværð).

**Ábyrgðarskylda** (e. accountability) er þáttur sem vísar til þess að starfsfólk sé kallað til ábyrgðar á þeim verkum sem það hefur hæfi til. Með því að viðurkenna ábyrgð starfsmanna á verkum endurspeglast trú skipulagsheildarinnar eða leiðtogans á starfsfólkinu og með því er sýnt í verki að starfsfólkið hafi traust til að taka ábyrgð. Til að starfsfólk geti tekið ábyrgð þarf stefnumörkun (e. direction) að vera til staðar en hún er ómissandi í skipulagsheildum. Með stefnumörkun vörðum við leiðina, vísum veginn að framtíðarsýninni, með það markmið sem er best fyrir samfélagið og framtíðina (Dierendonck, 2011). Búa þarf svo um að fólk viti til hvers er ætlast af því og störf þurfa að vera sveigjanleg þannig að þau henti hæfileikum og framlagi starfsmanns þannig að starfsmaður beri ábyrgð við hæfi (Dierendonck, 2011).

**Fyrirgefning** (e. forgiveness) er þáttur sem leggur áherslu á að mikilvægt sé að skilja hvaðan fólk kemur og hvernig hverjum og einum líður. Fólk þurfi að samþykkja það að enginn er fullkominn og að sýna þurfi öllum hlýju, samkennd og fyrirgefningu (Dierendonck og Nuijten, 2010). Fyrirgefning snýst líka um umburðarlyndi, mistök gerast og óttinn við mistök eigi ekki að vera hindrun í vegferð framþróunar. Greenleaf lagði á það áherslu að þó leiðtogi sé umburðarlyndur þá lætur hann ekki allt yfir sig eða skipulagsheild sína ganga heldur tekur hann á frammistöðu starfsmanna á þann hátt að byggja starfsmanninn upp, ekki brjóta hann niður (Greenleaf, 2009).

**Hugrekki** (e. courage) inniheldur lausnamiðaða hugsun, kjark til að taka áhættu og fara nýjar leiðir, ögra sjálfum sér og öðrum (Dierendonck og Nuijten, 2010).

Hugrekki er nauðsynlegt fyrir nýsköpun og framsækni. Hugrekki er líka heiðarleiki, því sá sem ekki er heiðarlegur og segir ekki sannleikann er ekki hugrakkur.

**Falsleysi** (e. authenticity) eða trúverðugleiki felur í sér siðferði. Falsleysi þýðir að viðkomandi er trúr sjálfum sér og kemur fram af heiðarleika, hvort sem er í einkalífi eða opinberu lífi, og kemur fram á eigin forsendum en ekki vegna stöðu sinnar. Með falsleysi leggur þjónandi forysta áherslu á að staðið sé við loforð, að gegnsæi sé viðhaft innan skipulagsheildarinnar og að sýnileiki sé til staðar (Dierendonck, 2011; Greenleaf, 2009).

**Auðmýkt** (e. humility) eða hógværð er þáttur í þjónandi forystu sem er að mörgu leyti nátengdur falsleysi en með auðmýkt og hógværð byggjum við upp traust. Þessi þáttur felur líka í sér að sjá eigin getu og hæfileika í réttu ljósi, þekkja og viðurkenna styrkleika sína og veikleika og virða siðferðisreglur (Dierendonck og Nuijten, 2010; Hayes og Comer, 2010). Auðmýkt snýst ennfremur um að hlusta á starfsfólkið, þekkja skoðanir þess og viðhorf og leggja áherslu á hópinn fremur en sjálfan sig (Hayes og Comer, 2010). Í umhverfi samstarfsmanna sem vinna saman á jafningjagrundvelli krefst það auðmýktar og hógværðar að viðurkenna og geta notið góðs af sérfræðiþekkingu samstarfsfélaga (Dierendonck, D. van og Kathleen Patterson, 2010).

**Ráðsmennska** (e. stewardship) merkir að viðkomandi sé tilbúinn til þess að axla ábyrgð á skipulagsheildinni og árangri hennar í að ná markmiðum sínum (Dierendonck og Nuijten, 2010). Ráðsmennska endurspeglar tilhneigingu eða áhuga til að bera ábyrgð á stofnun í sinni víðustu merkingu og annast vinnustaðinn, lýsir getu til að þjóna frekar en að stjórna og setja eigin hagsmuni ofar annarra. Í ráðsmennsku felst að vera fyrirmynd, efla og hvetja aðra til að vinna að hagsmunum heildarinnar. Ráðsmennska er nátengd samfélagslegri ábyrgð, tryggð og samvinnu (Dierendonck, 2011).

#### **2.1.4. Gagnrýni á þjónandi forystu**

Hugmyndafræðin að baki þjónandi forystu hefur verið gagnrýnd og hún meðal annars sögð vera óraunsæ, byggða á forræðishyggju og að hún komi í veg fyrir virka þátttöku starfsmanna (McGrimmon, 2010). McGrimmon setur fram þá sýn sína í greininni „*Why servant leadership is a bad idea*“ á þjónandi forystu, að í stað þess að

stjórnendur þjóni starfsmönnum sínum þurfi frekar að hvetja framlínufólk til þekkingar og til að hugsa sjálfstætt. McGimmon telur hugmyndafræði þjónandi forystu eiga heim í pólitík þar sem leiðtoginn er kosinn og þarf að þjóna fylgjendum til að vera ekki kosinn í burtu í næstu kosningum (McGrimmon, 2010) en í heimi viðskipta eigi stjórnendur að þjóna eigendum fyrirtækisins og viðskiptavinum þess. Þessi gagnrýni horfir fyrst og fremst til þess að þjónandi forysta sé kenning í leiðtogafræðum en ef horft er til þjónandi forystu sem hugmyndafræði í fyrirtækjamenningu þá snýst þessi gagnrýni upp í andhverfu sína og verður að meðrökum. Hugmyndafræði þjónandi forystu leggur mikla áherslu á að starfsmenn séu hvattir til sjálfræðis, frumkvæðis og sköpunar (Greenleaf, 2008). Gagnrýnisraddir heyrast líka um að líkindi séu of mikil milli hugmyndafræði þjónandi forystu og trúarbragða og þá kristinni trú sérstaklega. Að þjónandi forysta sé frekar hugmyndafræði en leiðtogafræði og taki á fyrirtækjamenningu og viðhorfum auk þess að taka á almennri siðferðislegri hegðun starfsmanna (Northouse, P., 2016).

Í grein sem birtist í *Jurnal of Business Ethics* eftir Parris og Peachey (2013) kemur fram að fræðimenn séu farnir að leita að birtum greinum sem taki á gagnrýni á hugmyndafræði þjónandi forystu, hvort þessi nýja leiðtogakenning sé frábrugðin öðrum og hvort hún sé gagnleg fyrir árangur skipulagsheilda. Í grein Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur, „*Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi*“ sem birtist í *Stjórnmal og stjórnsýsla* árið 2013 kemur fram að rannsóknir hafi ekki verið birtar sem styðji gagnrýnisraddir, a.m.k. ekki svo höfundum sé kunnugt um en hins vegar hafi rannsóknum fjölgað sem sýni að þar sem hugmyndafræði þjónandi forystu er höfð að leiðarljósi náist góður árangur (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

#### **2.1.5. Rannsóknir á þjónandi forystu í skipulagsheildum**

Rannsóknir á þjónandi forystu eru tiltölulega nýjar af nálinni en þeim hefur fjölgað ört bæði hérlendis og erlendis. Þær fjölmörgu rannsóknir sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu víðs vegar um heim eru farnar að auka skilning okkar og þekkingu á áhrifum hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu, á viðhorf, hegðun og líðan starfsmanna.

Niðurstöður rannsókna sem gerðar hafa verið í ólíkum skipulagsheildum meðal ólíkra starfshópa hafa sýnt fram á jákvæð tengsl þjónandi forystu og starfsánægju (Mayer,

Bardes og Piccolo, 2008), jákvæð tengsl við skuldbindingu starfsmanna gagnvart skipulagsheildinni (e. organizational commitment) (Liden, Wayne, Zhao og Henderson, 2008), jákvæð tengsl við skapandi hugsun (e. creative behaviors), (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko og Roberts, 2008), jákvæð tengsl við árangur í starfi (e. task performance) og jákvæð tengsl við þegnhegðun (e. organizational citizenship behaviors OCBs), (Schaubroeck, Lam og Peng, 2011). Í rannsókn sem annars vegar var byggð á gögnum 284 starfsmanna frá 12 mismunandi stofnunum og hins vegar á gögnum frá 286 starfsmönnum frá 15 mismunandi stofnunum, voru könnuð áhrif þjónandi forystu á viðhorf starfsmanna, hegðun þeirra og andrúmsloft á vinnustað. Könnunin leiddi í ljós að þjónandi forysta hafði jákvæð, marktæk tengsl við þessa þrjá þætti. Niðurstöður sýndu að tengslin milli þjónandi forystu og starfsánægju voru fyrir tilstilli andrúmsloftsins á vinnustað og niðurstöður sýndu jafnframt að þjónandi forysta hafði stýrandi áhrif á viðhorf, hegðun starfsmanna og framlag þeirra til skipulagsheildarinnar (Ozyilmaz og Cicek, 2015).

Þær rannsóknir á þjónandi forystu sem snúa að starfsstéttum í opinberri þjónustu hafa einkum snúið að háskólastarfsmönnum, (Thompson, 2012; Anderson, 2005; Drury, 2004; Stramba, 2003) hjúkrunarfólki (Jenkins, M. og Stewarts, A. 2011) og kennurum (Cerit, 2010) en niðurstöður þessara erlendu rannsókna á þjónandi forystu sýna marktæk jákvæð tengsl milli starfsánægju og þjónandi forystu.

Rannsóknir hafa líka sýnt fram á að þjónandi forysta hefur neikvæð tengsl við kulnun í starfi, (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney og Weinberger, 2013; Hakanen og van Dierendonck, 2012) það er að segja neikvæð fylgni reynist vera milli þjónandi forystu og tilfinningalegrar örmögnunar eða kulnunar í starfi. Því sterkari sem þjónandi forysta mælist, þeim mun minni líkur eru á að starfsmenn upplifi tilfinningalega örmögnun í starfi. Þetta kemur m.a. fram í rannsókn Sólveigar Reynisdóttur og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2015) þar sem 238 starfsmenn 13 íslenskra upplýsingafyrirtækja lögðu mat á þjónandi forystu næsta yfirmanns samkvæmt SLS-mælikvarðanum og svöruðu jafnframt spurningum um tilfinningalega örmögnun samkvæmt mælitækinu Maslach burnout inventory (Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Rannsókn meðal finnskra dómara, þar sem sömu mælitækjum var beitt og nefnd voru hér að ofan, sýndi líka fram á neikvæð tengsl þjónandi forystu og kulnunar en þar var einnig horft sérstaklega á tengsl við mat starfsmanna á því

---

hvort þeir teldu að leyst væri úr deilum með samngjörnum hætti og hvort þeir hefðu sjálfræði í starfi (Hakanen og van Dierendonck, 2012).

Á undanförunum árum hefur þjónandi forysta verið mæld á ýmsum vinnustöðum hér á landi með SLS-mælitækinu (Servant Leadership Survey) og gjarnan samhliða könnun á starfsánægju ákveðinna starfstétta líkt og í erlendum rannsóknum. Íslensku rannsóknirnar sem gerðar hafa verið með SLS mælitækinu eru allar hluti af rannsóknarsamstarfi sem dr. Sigrún Gunnarsdóttir leiðir í samvinnu við Dirk van Dierendonck. Gerðar hafa verið rannsóknir á þjónandi forystu meðal starfsfólks ríkisins, svo sem starfsmönnum Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014) og starfsfólki heilbrigðisstofnana (Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015) auk rannsókna sem gerðar hafa verið meðal starfsmanna sveitarfélaga er starfa í leik- og grunnskólum (Kristjana Ósk Kristjánsdóttir, 2015; Þóra Hjörleifsdóttir, 2011). Hins vegar hefur engin rannsókn verið gerð á þjónandi forystu í stjórnslu sveitarfélaga svo vitað sé.

Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013) báru saman íslenskar og erlendar rannsóknir á þjónandi forystu. Í niðurstöðum þeirra kemur fram að samkvæmt íslenskum rannsóknum er mat starfsmanna á þjónandi forystu næsta yfirmanns almennt hærra en í sambærilegum rannsóknum í Hollandi. Niðurstöðurnar benda til þess að íslenskir stjórnendur hafi tileinkað sér viðhorf og aðferðir þjónandi forystu í nokkrum mæli. Íslenskar rannsóknir eru í takti við erlendar niðurstöður um jákvæð tengsl þjónandi forystu og líðan í starfi (Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir 2014). Eflandi samskipti, umburðarlyndi, hófsöm framgangsla leiðtogans og ábyrgð gagnvart samfélaginu virðast hafa sterkust tengsl við starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

## **2.2. SJÁLFRÆÐI Í STARFI**

Sjálfræði (e. autonomy) er skilgreint sem hæfileikinn til að nota færni sína í starfi, tækifæri starfsmanns til að hafa áhrif á skipulag starfsins og ákvarðanir (Karasek og Theorell, 1990). Sjálfræði í starfi er því ákveðið frelsi sem starfsmaður hefur í starfi sínu. Starfsmaður með tiltekið frelsi í starfi sínu hefur meiri ábyrgðartilfinningu



---

gagnvart starfinu og vinnustaðnum og starfsánægja verður meiri (Hakanen, J. og van Dierendonck, D, 2012). Starfsmaður sem hefur áhrif á skipulag starfs síns, fær að hafa eitthvað að segja með val á verkefnum og á hvaða hátt eða með hverjum þau eru leyst, upplifir að hann sé metinn að verðleikum, að honum sé treyst og hefur þar af leiðandi meiri vilja eða hvata til að gera betur, skipulagsheildinni til árangurs (Park og Searcy, 2012; Naqvi, Ishtiaq, Kanwal og Ali, 2013). Þó skal hafa í huga að ekki allir starfsmenn kjósa starf með ábyrgð.

### *2.2.1. Tengsl sjálfræðis, starfsánægju og heilsu starfsmanna*

Heilsa starfsmanna er rannsóknarefni margra og beinast augun gjarnan að starfsumhverfinu og þeim þáttum í umhverfinu sem hafa áhrif á heilsu starfsmanna. Gerð hefur verið rannsókn á heilsu opinberra starfsmanna í London í nær fimmtíu ár og hafa niðurstöður sýnt að sjálfræði í starfi og góð samskipti hafi afgerandi áhrif á heilsu og líðan starfsfólks (Stansfeld, Shipley, Head, Fuhrer, og Kivimaki, 2013).

Rannsókn sem gerð var í Bretlandi á árunum 2004 og 2005 og náði yfir 12.836 starfsmenn og 1.190 stjórnendur (Park og Searcy, 2012) sýndi að sjálfræði í starfi hafði forspárgildi fyrir andlega líðan. Rannsóknin leiddi í ljós að áhrif sjálfræðis í starfi á heilsu starfsmanna er ólík eftir starfsstéttum og skipulagsheildum og að sjálfræði í starfi virðist hafa meiri áhrif í þeim tilfellum þar sem grundvöllur starfseminnar byggir á gæðum þeirrar vöru eða þjónustu sem skipulagsheildin veitir (Park og Searcy, 2012). Rannsóknin sýndi líka að sjálfræði í starfi kallaði fram meiri skilvirkni, betri þjónustu og betri nýtingu á þekkingu starfsmanna, færni þeirra og hæfileikum (Park og Searcy, 2012).

Rannsókn sem gerð var í 42 löndum, Ísland þar með talið, til að kanna menningarmun á sjálfræði í starfi, sýndi að sjálfræði í starfi hafði áhrif á skipulagsheildir og samfélög umfram menningarlegan mun á sjálfræði í starfi (Au og Cheung, 2004). Þessi sama rannsókn leiddi í ljós að lítið sjálfræði í starfi leiddi til mikillar vinnustreitu sem leiddi til minni starfsánægju og minna stolti af vinnunni (Au og Cheung, 2004).

Robert Karasek og Töres Theorell (1990, 2000) hönnuðu svokallað sjálfræðis- og kröfulíkan til að rannsaka hvaða áhrif vinnuskipulag hefði á heilsu og líðan starfsmanna. Líkanið var fyrst sett fram af Karasek árið 1979 en hann rannsakaði

---

sambandið á milli þeirra krafna sem gerðar eru til starfsmanna og sjálfræðis þeirra í starfi annars vegar og líðan þeirra hins vegar. Líkan Karaseks og Theorells leggur áherslu á mikilvægi þess að jafnvægi sé á milli þeirra krafna sem gerðar eru til starfsmanna og þess sjálfræðis sem starfsmaðurinn hefur, svo að aðstæður valdi ekki streitu. Niðurstöður rannsókna Karaseks og Theorells (1990, 2000) sýndu að þau störf sem kalla á miklar kröfur og lítið sjálfræði eru mest streituvaldandi. Rannsóknir þeirra sýndu líka að hafi starfsmaður sjálfræði í starfi og þar af leiðandi vald til ákvarðana þá verður hann jafnframt að hafa vald til að fylgja ákvörðunum eftir, til að ekki skapist streituvaldandi aðstæður (Karasek og Theorell, 1990, 2000).

Rannsókn sem gerð var hér á landi á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða, sýndi að þeir sem hafa minna sjálfræði finna fyrir meiri streitu og þeir eru jafnframt líklegri til að þróa heilsufarsvanda og eru meira fjarverandi frá vinnu vegna veikinda (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2001; Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Kristinn Tómasson, 2002).

Rannsókn sem gerð var á sambandi stjórnunar og forystu (e. leadership) og þess að uppfylla grunnþarfir í vinnu sýndi að forysta sem leggur áherslu á eflingu, stuðning og ráðsmennsku (Hetland o.fl. 2011) hefur áhrif á þá þrjá þætti sem taldir eru forsendur grunnþarfanna á bak við sjálfræðiskenninguna (e. self-determination theory) (Ryan og Daci, 2008). Þessir þrjú þættir eru þörfin fyrir sjálfræði (e. autonomy), þörfin fyrir hæfni (e. competence) og þörfin fyrir tengsl (e. relatedness). Hvað varðar þáttinn um sjálfræði sýndi rannsókn Hetland og félagar að leiðtogar sem leggja áherslu á að starfsmenn hafi frelsi í starfi til frumkvæðis og nýsköpunar við úrlausn verkefna upplifa meiri innri áhugahvöt, meiri starfsánægju og eru líklegri til að vera heilsuhraustari (Hetland o.fl. 2011).

Rannsóknirnar benda til þess að þegar starfsmönnum er veitt sjálfræði í starfi geti þeir á árangursríkari og skilvirkari máta nýtt þekkingu sína, færni og hæfileika til lausna á verkefnum og þjónustu og það hefur jákvæð áhrif á samskipti starfsmanna og árangur skipulagsheildar (Park og Searcy, 2012). Skortur á sjálfræði hefur hins vegar neikvæð tengsl bæði við líðan starfsmannsins og árangur skipulagsheildarinnar sem hann starfar hjá þar sem skortur á innri hvatningu eykur líkur á kulnun í starfi og eykur líkur á því að lykilstarfsmenn leiti annað (Hetland o.fl. 2011). Sjálfræði í starfi er því

starfsmanni og vinnuveitanda ávinningur en rannsóknir hafa sýnt að starfmenn sem fá hvatningu til sjálfræðis eru lausnamiðaðri, hafa meiri áhuga, sýna meiri árangur og starfsánægja verður meiri (Naqvi, Ishtiaq, Kanwal og Ali, 2013).

### 2.3. ÞJÓNANDI FORYSTA OG SJÁLFRÆÐI Í STARFI

Ef einungis væri horft til þjónandi forystu sem kenningar um leiðtogafræði þá hverfur dýptin í hugsun Greenleafs segir Prosser (2010), í riti sínu *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Bak við hugmyndafræði þjónandi forystu er hagar heildarinnar, samfélagsins, starfsfólksins og framtíðarinnar (Prosser, 2010). Í hugmyndafræði þjónandi forystu er lögð áhersla á umhyggju fyrir heildinni, ábyrgð gagnvart samfélaginu, tryggð og heiðarleika (Dierendonck, 2011).

Hugmyndafræði þjónandi forystu leggur mikla áherslu á heilsu starfsmanna og horfir til þess hvaða þættir liggi að baki því að starfsmönnum líði vel í starfi og nái árangri. Þetta er ein af aðaláherslum Roberts Greenleaf en hann tiltekur prófsteina þess hvort forystan sé þjónandi með spurningunum (Greenleaf, 2008, bls. 15):

„Vaxa þau sem þjónað er sem einstaklingar; verða þau við það að vera þjónað heilsuhraustari, fá meiri visku, frelsi og sjálfræði og verða þau líklegri til þess að verða sjálf þjónar? Hver eru áhrifin á þá sem minnst mega sín í samfélaginu, munu þeir njóta góðs af eða í það minnsta ekki verða fyrir meira ójafnræði?“

Skipulagsheild sem hefur hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi skapar sér starfsumhverfi sem einkennist af jafningjafbrig, umboði til athafna, frelsi til frumkvæðis og sköpunar starfsmanna (Greenleaf, 2009; Keith, 2010). Starfsmenn líta fyrst og síðast á sig sem þjóna og þeir upplifa löngun til að þjóna, þeir hafa sjálfræði, frelsi, innri áhuga og vilja til að veita öðrum þjónustu (Greenleaf, 2008; Keith, 2010). Samskipti jafningja stjórnast ekki af titli eða stöðu starfsfólks sem yfirmenn eða undirmenn heldur stígur starfsmaður fram, hefur frumkvæði og leiðir í þeim verkefnum sem hann hefur hæfni eða reynslu til, eftir því sem verkefnin þarfnast, óháð því hvar hann er staðsettur í skipuriti (Greenleaf, 2008; Prosser, 2010).

Í erlendum rannsóknum hefur mikið verið fjallað um stjórnunaraðferðar sem miða að því að uppfylla grunnþarfir starfsmanna í starfi. Nýleg rannsókn, leidd af Chiniara og Bentein (2016), setti fram spurninguna: „*Hvernig getur þjónandi leiðtogi, sem leggur*

áherslu á velferð og þroska starfsmanna sinna, aukið árangur skipulagsheildarinnar?“ Rannsóknin leiddi í ljós að starfsmenn sem hafa leiðtoga sem hafa hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi meta (sálfræðilega) þörf sinni fyrir sjálfræði fullnægt. Rannsóknin sýndi jafnframt fram á að jákvæð fylgni sé á milli þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi (Chiniara og Bentein 2016). Niðurstöður þessarar rannsóknar og annarra hafa sýnt að með auknu sjálfræði fylgir meiri ábyrgð frá yfirmanni (þjónandi leiðtoga) til starfsmannsins og meira frelsi til að leysa verkefni á þann veg sem starfsmaður telur farsælast og að með því hvetji stjórnandi starfsmenn til að taka ákvarðanir sem séu skipulagsheildinni til framdráttar og árangurs (Chiniara og Bentein 2016; Hocine, Zhang, Song og Ye, 2014; Liden, Wayne, Zhao og Henderson, 2008).

Þjónandi leiðtogar hvetja starfsmenn sína til starfsþróunar og þeir nota sjálfræðið til að skora á starfsmenn sína til að verða betri (Hanson, 2011). Á þennan máta færir hinn þjónandi leiðtogi ábyrgðina á árangri á þá sem hann sjálfur þjónar og samtímis hvetur hann starfsmennina til að veita enn meiri og betri þjónustu sjálfir. Þessi nálgun eykur ábyrgðarskyldu starfsmanna á þann hátt að til þess að starfsmenn nái að framfylgja þeirri ábyrgð þurfi þeir viðurkennt sjálfræði í starfi (Hanson, 2011). Þessir þættir sem þjónandi forysta leggur meðal annars áherslu á, það að axla ábyrgð, umboð til athafna, frelsi til frumkvæðis og að stíga fram eftir hæfni og reynslu óháð stöðu, er það sem felst í sjálfræði í starfi samanber það sem segir hér fyrir ofan.

## **2.4. STJÓRNSÝSLA SVEITARFÉLAGA**

Sveitarfélög eru stjórnsýslueining innan ríkis. Þau eru svæðisbundin og lægra sett en yfirstjórn ríkisins. Sveitarfélög á Íslandi eru 74 talsins en samkvæmt Árbók sveitarfélaga gefin út af Sambandi íslenskra sveitarfélaga (2016) voru stöðugildi hjá sveitarfélögum árið 2016 tæplega 21 þúsund. Samkvæmt samtali við Gunnlaug A. Júlíusson, sviðstjóra hag- og upplýsingasviðs Sambands íslenskra sveitarfélaga, (munnleg heimild 8. janúar 2016) má áætla að ríflega þúsund manns starfi í stjórnsýslu sveitarfélaganna eða á bæjarskrifstofum sveitarfélaganna.

Bæjarskrifstofur eru starfandi í einhverri myndi í flestum sveitarfélögum og starfa þær allar eftir sömu lögum og reglum. Á bæjarskrifstofum starfar fagmenntað fólk úr ólíkum fagstéttum svo sem félagsráðgjafar, sálfræðingar, verkfræðingar, skjalastjórar,

---

lögfræðingar, mannauðsstjórar og viðskiptafræðingar svo eitthvað sé nefnt og því ljóst að fagþekking er mikil og fjölbreytt.

Flestum bæjarskrifstofum er skipt niður í svið eða deildir er sjá um ákveðin fagsvið stjórnsýslunnar en þau eru fræðslumál, tækni- og umhverfismál, félags- og fjölskyldumál, fjármál og almenn stjórnsýsla. Starfsmenn bæjarskrifstofa hafa það hlutverk að sinna íbúum eftir því sem stjórnsýslulög kveða á um, samkvæmt þeim lögum og reglugerðum sem viðkomandi ráðuneyti hvers fagsviðs tilheyrir, eftir stefnu Sambands íslenskra sveitafélaga, stefnu viðkomandi sveitarfélags, gildandi reglum og ákvörðunum hvers meirihluta hverju sinni. Að auki þarf að halda starfseminni innan þess fjárhagsramma sem sveitarfélaginu er settur.

Sveitarfélög sjá um grunnþjónustu við íbúa á borð við leik- og grunnskóla, þjónustu við fatlaða, aldraða, barnavernd, sorphirðu og fleira. Verkefni þeirra eru meðal annars að hlúa að einstaklingum samfélagsins, gæta að jafnræði, aðstoða við að rjúfa einangrun og efla íbúa til þátttöku í þágu samfélagsins. Embættismenn og aðrir starfsmenn sveitarfélaga þurfa að sýna alúð og natni í störfum sínum og sýna í verki að virðing sé borin fyrir öllum einstaklingum.

Í sveitarfélögum eru gjarnan fáir starfsmenn á hverju sviði og oftar en ekki úr mjög ólíkum fagstéttum en fjöldi starfsmanna í stjórnsýslu hvers sveitarfélags er breytilegur. Þetta gerir þennan hóp sem heild afar fjölbreyttan og áhugaverðan en einhverra hluta vegna hefur hann orðið svolítið útundan hvað varðar rannsóknir á honum og vinnuumhverfi hans, líðan, starfsánægju, sjálfræði eða kulnun í starfi svo eitthvað sé nefnt.

Innan margra sveitarfélaga eru gerðar kannanir á borð við þjónustukannanir, innri vinnustaða-, stjórnenda- og starfsmannakannanir þar sem viðhorf til samskipta, stjórnunarháttá og starfsumhverfis eru skoðuð. Þessar kannanir eru til þess gerðar að stjórnendur og starfsmenn geti rýnt í það sem betur má fara og það sem vel er gert en ekki sem kannanir til samanburðar við sambærilegar einingar eða til opinberrar birtingar.

Þau sveitarfélög sem þess óska geta verið með í könnun á vegum Capacent um þjónustu sveitarfélaga og fá þar samanburð á helstu þjónustubáttum sveitarfélaganna.

---

Í þessum þjónustukönnunum, sem gerðar eru reglulega á vegum Capacent og meta viðhorf íbúa til þjónustu sveitarfélaga, er að finna spurningar er lúta beint að starfsmönnum í stjórnsýslu sveitarfélaganna þ.e. bæjarskrifstofum (Capacent, 2015) en þær eru:

- Hefur þú haft samskipti við bæjar- eða sveitarstjórnarskrifstofur sveitarfélagsins á sl. tveimur árum?

Ef þátttakandi svarar já, þá þarf að svara spurningunni:

- Hversu vel eða illa finnst þér starfsfólk bæjarins/sveitarfélagsins hafa leyst úr erindi eða erindum þínum?

Frá árinu 2008 til ársins 2015 hefur meðaltal seinni spurningarinnar hjá sveitarfélögum í heild sinni ekki hækkað heldur staðið í stað, með meðaltalið 3,7 á svarskeilanum einn til fimm (Capacent, 2015). Á frétt heimasíðu eins ónefnds sveitarfélags er sagt frá niðurstöðum þjónustukönnunar Capacent og þar segir meðal annars að tveir þættir hafi komið illa út hjá þessu tiltekna sveitarfélagi og að annar þeirra sé hversu vel eða illa íbúum finnst starfsfólk bæjarins hafa unnið úr erindum þess. Í fréttinni segir jafnframt að metnaður sveitarfélagsins sé að veita afburðaðþjónustu í hvívetna og því sé nú í skoðun hvar mögulegir flöskuhálsar geti myndast í kerfinu og hvernig megi bæta hraða og skilvirkni þjónustu starfsmanna bæjarins við íbúa þess.

Rannsakandi telur að líklegt sé að sveitarstjórnarmenn og stjórnendur sveitarfélaga vilji auka ánægju bæjarbúa með þjónustu sveitarfélaga sinna og því er eðlilegt að spyrja sig hvað þurfi að koma til. Þarf kannski meira frelsi og sjálfræði í störfum starfsmanna, umboð til athafna og frumkvæðis við úrvinnslu og lausn erinda? Gæti aukið sjálfræði í starfi starfsmanna stjórnsýslu sveitarfélaga aukið hraða, skilvirkni og farsæla lausn á erindum bæjarbúa og þá í leiðinni ánægju þeirra með þjónustu sveitarfélagsins?

Árið 2011 var gerð könnun meðal forstöðumanna ríkisstofnana (Fjármálaráðuneytið, 2012) og þar kom fram að forstöðumenn ríkisstofnana telja sig hafa samráð við starfsmenn sína áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar. Jafnframt kom fram í rannsókninni að forstöðumenn ríkisstofnana telja það sérstaklega mikilvægt að virkja

starfsmenn sína meira í starfi og að þeir sjálfir þyrftu meiri færni í aðferðum til nýsköpunar í opinberum rekstri. (Fjármálaráðuneytið, 2012).

COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) er stór samanburðarrannsókn sem gerð var á árunum 2011 - 2014 á opinberri stjórnsýslu í Evrópu (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015). Rannsóknin leiddi meðal annars í ljós að íslenskir stjórnendur í ríkisstofnunum telja sig, samanborið við stjórnendur annarra Evrópuríkja, njóta sjálfstæðis í starfi. Þeir telja jafnframt að stjórnámamenn hafi ekki áhrif á daglega starfsemi en líta þó svo á, að sérfræðipækning innan stjórnsýslunnar sé ekki virt og telja að vænta megi meiri langtíma stefnumótunar ef ákveðin málefni væru fjarlægð af vettvangi stjórnámamanna (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015). Þessar niðurstöður COCOPS rannsóknarinnar vekja upp spurningar og vangaveltur um hvort starfsmenn í framlínustörfum opinberrar stjórnsýslu sveitarfélaga sjái sjálfræði sitt í starfi á sama hátt? Beita stjórnendur í stjórnsýslu sveitarfélaga stjórnunaraðferðum sem hvetja starfsmenn til nýsköpunar, frumkvæðis og ábyrgðar í starfi og veita þannig starfsmönnum umboð til sjálfræðis í starfi innan ramma laga og reglugerða?

#### **2.4.1. Rannsóknir á starfsumhverfi stjórnsýslu sveitarfélaga**

Þær eru ekki margar rannsóknirnar sem gerðar hafa verið á starfsumhverfi starfsfólks sem starfar í stjórnsýslu sveitarfélaga (bæjarskrifstofum) hér á landi eða á stjórnunaraðferðum í stjórnsýslu sveitarfélaga. Rannsakandi fann þó tvær nýlegar rannsóknir sem tóku á líðan og heilsu starfsfólks sveitarfélaga á tímum efnahagsþrenginga (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2010) og einelti og líðan starfsfólks sveitarfélaga á tímum efnahagsþrenginga (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2013). Aðrar rannsóknir sem rannsakandi fann er tengjast starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga voru rannsókn Ingu Jónu Jónsdóttur (2014) sem fjallar um *hvað skipti máli fyrir árangursríka stjórnun nýsköpunar í opinberri þjónustustarfsemi*, rannsókn Hildar Aspar Gylfadóttur og dr. Inga Rúnars Eðvarðssonar (2012) um *þekkingarmiðlun hjá stjórnsýslu íslenskra sveitarfélaga* og rannsókn Óskars Dýrmundar Ólafssonar (2011) á *árangursstjórnun, lærdómur af yfirfærslu verkefna frá ríki til sveitarfélaga*. Í rannsókn Ingu Jónu Jónsdóttur (2014) er dregin upp mynd af stjórnendum sem hafa áráðni til nýsköpunar og láta ekki regluverkið stöðva sig til að hrinda hugmyndum af stað þar sem þeirra er þörf. Niðurstöður Óskars Dýrmundar

---

(2011) leiddu í ljós að þegar stjórnunaraðferðir eru skoðaðar kemur fram að séu starfsmenn með umboð til að velja sér aðferðir við lausn mála þá greinist tilhneiging til samstarfs. Er það niðurstaða Óskars að hlutverk stjórnenda sé að gera starfsfólki mögulegt að starfa á sem árangursríkastan hátt og stjórnendanna sé að skapa þau skilyrði sem þarf fyrir nýsköpun og þróun í starfi. Rannsóknir Herdísar á líðan starfsfólks voru lagðar fyrir í þrígang fyrir starfsfólk 20 sveitarfélaga og sýndu niðurstöður að á þessum tíma hafði ánægja með stjórnun vinnustaðanna farið minnkandi og löngun til að hætta í starfi aukist (Hjördís Sigursteinsdóttir, 2013). Þess má geta að rannsóknir Hjördísar tóku á starfsmönnun í sveitarfélögum almennt, ekki eingöngu starfsmönnum í stjórnsýslu sveitarfélaga.

Þessar rannsóknir sýna að mati rannsakanda að þörf er á fleiri rannsóknum á stjórnsýslu sveitarfélaga. Rannsóknir á hvaða stjórnunaraðferðir eru viðhafðar í íslenskri stjórnsýslu og hvaða stjórnendaaðferðir væru líklegar til að bæta árangur sveitarfélaga. Jafnframt er þörf á fleiri rannsóknum á starfsumhverfi starfsmanna sem starfa í stjórnsýslu sveitarfélaga, svo sem rannsóknir á starfsánægju þeirra, líðan, kulnun, starfsþróun og sjálfræði í starfi.

Gerðar hafa verið rannsóknir sem beinast að stjórnendum ríkis- og sveitarfélaga en þegar gerðar eru stjórnendarannsóknir þá eru þeir einstaklingar fjarlægir starfi starfsmanna sem starfa neðar í skipuritinu og geta niðurstöður orðið hlutdrægar (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015). Rannsóknir hafa verið gerðar á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna eins og fram hefur komið (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015) en þær rannsóknir sem ná til starfsmanna á sveitarstjórnarstiginu, taka gjarnan til einnar afmarkaðrar fagstéttar svo sem TALIS rannsóknin á grunnskólakennurum (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009) eða rannsóknir á leikskólakennurum (Laufey Axelsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir, 2014).

## **2.5. ÞJÓNANDI FORYSTA OG STJÓRNSÝSLA**

Fram kemur í grein Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur (2013), *Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi*, að ýmsar vísbendingar séu um að aðferðir þjónandi forystu og þau viðhorf sem þeirri hugmyndafræði fylgir, eigi erindi til opinberrar stjórnsýslu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).



---

Rannsóknarskýrsla Alþingis á bankahruninu leiddi meðal annars í ljós að þörf er á, að taka upp breytta áhersluþætti í stjórnun landsins, stofnana þess og fyrirtækja. Eftir hrunið virðist fólkið í landinu bera minna traust til stjórnmalamanna, opinberra stofnana og embættismanna (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010).

Opinber rekstur, hvort sem um er að ræða ríkisrekinn eða sveitarfélagsrekinn, hefur ekki farið varhluta af þeim auknu áherslum sem lagðar eru á mikilvægi góðra stjórnunarháttanna og þau áhrif sem stjórnun hefur á afkomu og rekstur skipulagsheildar sem og heilsu og líðan starfsmanna. Sveitarfélag er samfélag íbúanna sjálfra, starfsmenn sveitarfélaga vinna að því að gera einstaklinga samfélagsins sjálfstæða, ábyrga og virka þátttakendur í samfélaginu, þannig að hver og einn sé fær um að njóta og neyta lýðræðislegs réttar til að hafa áhrif á umhverfi sitt. Robert K. Greenleaf, upphafsmaður þjónandi forystu, sagði í riti sínu *The Institution as Servant* (Greenleaf, 1972/2009) að kjarni góðs samfélags sé umhyggja fyrir öðrum, bæði þeirra getumeiri sem og þeirra getuminni. Greenleaf lagði áherslu á að stofnanir huguðu að þeim sem minna mættu sín í samfélaginu og sagði að gæði samfélags yrðu metin út frá þeim árangri sem minnihlutahópar þess næðu (Greenleaf, 1972/2009).

Robert Greenleaf fjallar, eins og áður hefur komið fram, um stofnanir sem þjóna í riti sínu *The Institution as servant* (1972/2009) en þar segir hann að hlutverk stofnunar sem þjónn sé að skapa hina sameiginlegu hugsjón og framtíðarsýn, að skapa sameiginlegan tilgang. Stofnun sem hefur hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi þarf að hafa traust en traust sé grundvallaratriði til að geta þjónað og til að viðhalda sjálfræði. Með því hafi stofnun uppbyggileg áhrif á samfélag og langtíma áhrif til góðs (Greenleaf, 1972/2009).

Í þeirri rannsókn sem hér er lögð fram er horft til hóps fólks sem starfar saman í stjórnsýslu sveitarfélaga, starfsmenn sem koma úr ólíkum fagstéttum og starfa saman á jafningjagrundvelli. Sjálfræðið er kannað með spurningum á borð við hvort starfsmenn meti það svo, að þekking þeirra og færni nýtist í starfi, hvort þeir telji sig hafa áhrif á ákvarðanir sem skipta máli í sínu starfi og hvort þeir geti sjálfir stýrt því hvernig verkefni eru leyst. Hvorki þjónandi forysta né sjálfræði í starfi hafa verið rannsökuð á starfsfólki í stjórnsýslu sveitarfélaga svo vitað sé.

---

## 2.6. SAMANTEKT

Af framansögðu er sýnt að rannsóknir, bæði hérlendis og erlendis, hafa leitt í ljós að sjálfræði í starfi hefur jákvæða fylgni við líðan, heilsu og starfsánægju starfsmanna og hefur áhrif á árangur skipulagsheilda.

Ljóst er að nokkur þekking liggur fyrir um birtingarmynd þjónandi forystu í mismunandi skipulagsheildum og að vægi einstakra þátta hennar er ólík milli skipulagsheilda. Þótt rannsóknum um þjónandi forystu í skipulagsheildum hafi fjölgað, hefur engin rannsókn verið gerð á vægi þjónandi forystu í stjórnsýslu sveitarfélaga hér á landi, svo vitað sé, og því er þessi rannsókn framlag til þeirrar þekkingar. Þjónandi forysta hefur gjarnan verið rannsökuð samhliða starfsánægju og nýsköpun en sjaldnar með sjálfræði í huga. Sjálfræði í störfum starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga hefur ekki heldur verið rannsakað, svo vitað sé. Niðurstöður þeirra rannsókna, sem gerðar hafa verið, hafa leitt líkur að því að þar sem vægi hugmyndafræði þjónandi forystu er til staðar þar séu meðal annars jákvæð tengsl við starfsánægju, nýsköpun, árangur og sjálfræði í starfi en neikvæð tengsl við kulnun í starfi.

Hvort þeir sem þjónað væri yrðu heilsuhraustari og fengju meira sjálfræði var einn af prófsteinum Greenleafs í skrifum hans um þjónandi forystu (Greenleaf, 2008) og því var að mati rannsakanda áhugavert að skoða saman vægi þjónandi forystu í viðhorfum starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga til yfirmanna sinna og mat þeirra á sjálfræði sínu í starfi.

*You need an attitude of service. You're not just serving yourself.  
You help others to grow up and you grow with them.  
David Green*

---

## 3. AÐFERÐAÐFRÆÐI RANNSÓKNAR

Í kaflanum er fjallað um aðferðarfræði rannsóknarinnar sem gerð var til að kanna vægi þjónandi forystu og sjálfræðis meðal starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Byrjað er á að gera grein fyrir tilgangi rannsóknarinnar og þeim rannsóknarspurningum sem settar voru fram. Rannsóknarnálgun og rannsóknaraðferð er kynnt og gerð er grein fyrir vali á þátttakendum og öflun gagna. Að lokum er fjallað um réttmæti rannsóknar, siðferði og stöðu rannsakanda og leyfum sem afla þurfti fyrir rannsókninni.

### 3.1. TILGANGUR OG RANNSÓKNARSPURNINGAR

Hugmyndir Greenleafs um þjónandi forystu er hugmyndafræðilegur rammi rannsóknarinnar og af þeim fræðimönnum sem unnið hafa út frá hugmyndum Greenleafs er fyrst og fremst horft til Dirk van Dierendonck og Nuijten (2011) sem hönnuðu mælitæki á grunni þeirra þátta sem van Dierendonck (2010) setti fram sem einkennandi fyrir þjónandi forystu.

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga (bæjarskrifstofum) og hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi að mati starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Rannsóknarspurningarnar voru:

- Hvert er vægi þjónandi forystu hjá starfsmönnum í stjórnsýslu sveitarfélaga?
- Hver eru tengsl milli einkennandi þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá þátttakendum?

### 3.2. LÝSING Á RANNSÓKNARAÐFERÐUM, KOSTIR OG GALLAR

Stuðst er við megindlega rannsóknarnálgun (e. quantitative research) en þær aðferðir henta þegar ætlunin er að safna tölulegum gögnum um ákveðinn hóp og fjalla um hann eða bera saman við aðra (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Megindlegar rannsóknaraðferðir eru notaðar til að lýsa ólíkum breytum, útskýra tengsl eða sjá hvort tengsl séu yfir höfuð fyrir hendi milli ólíkra breytna. Megindlegar aðferðir eru kerfisbundnar, formlegar og hlutlægar og eru gjarnan notaðar til að safna tölulegum

---

gögnum, jafnvel fá fram samanburð á milli hópa eða fá yfirlit um t.d. viðhorf (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Meginleg aðferð gefur tækifæri til að kanna stóran hóp og að varpa ljósi á hvort líklegt sé að niðurstöður standist nánari rannsókn. Með meginlegri rannsókn setur rannsakandi sig í ákveðna fjarlægð frá viðfangsefninu og hefur ekki áhrif né afskipti af þátttakendum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Þessi rannsókn flokkast sem lýsandi þversniðsrannsókn og notaður er staðlaður spurningalisti. Markmið lýsandi rannsókna er að lýsa ákveðnu ástandi eða einkennum úrtaks í daglegu umhverfi þeirra. Með lýsandi rannsóknum er fyrirfram gefnum einkennum lýst, t.d. einhvers fyrirbæris, og reynt að alhæfa niðurstöður þátttakenda yfir á stærra þýði (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Þegar lýsandi rannsókn er notuð er markmiðið ekki að finna ástæður sem liggja að baki eða uppruna þeirra heldur að taka staðreyndir eins og þær eru og lýsa einkennum hópa með gagnaöflun á sama tíma (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Með því er fleiri en ein breyta mæld hjá úrtaki með það að markmiði að greina tengsl eða samband á milli breytnanna og því telst rannsóknin vera lýsandi þversniðsrannsókn. Kostir lýsandi rannsókna eru meðal annars þeir, að með þeim skapast grundvöllur fyrir áframhaldandi rannsókn eða endurtekningu þar sem þær snúast ekki um að greina orsök viðfangsefnisins eða skýra orsakasambandi (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Þátttakendur rannsóknarinnar fengu sendan rafrænan spurningalista en helstu kostir þess að senda út netkönnun eru þeir, að netkannanir eru þægilegar í uppsetningu, auðveldar í eftirfylgni, ódýrar í framkvæmd, umhverfisvænar, aðgengilegar þátttakendum, óháð því hvar þeir eru staðsettir, og veita skjóta svörun (Þorlákur Karlsson, 2003). Þátttakendur í rafrænum spurningakönnunum taka þátt sjálfviljugir og án þrýstings og rannsakandi getur ekki lagt mat á eða brugðist við svörum (Grétar Þór Eyþórsson, 2013).

Helstu ókostir rafrænna spurningalista eru að oft verður svarhlutfall lægra í vefkönnunum, þátttakendur óttast rekjanleika og hætt er við að þátttakandi svari oftast en einu sinni. Mestu máli skiptir að leiðbeiningar og fyrirmæli séu skýr (Grétar Þór Eyþórsson, 2013). Til að mæta ókostunum var lögð áhersla á að ekki tæki langan tíma að svara könnuninni þ.e. fjölda bakgrunnsspurninga var stillt í hóf, framsetning var einföld og skýr og þátttakendur voru minntir var á svörun listans.

### 3.3. ÞÁTTTAKENDUR RANNSÓKNAR

Við val á sveitarfélögum til þátttöku í rannsókninni var haft til hliðsjónar að velja sveitarfélög þar sem fjarlægðin væri ekki mikil frá stjórnendum til starfsmanna vegna stærðar og að valin sveitarfélög hefðu nægilega marga starfsmenn í þeim hópi sem flokkast til bæjarskrifstofu. Ástæðan fyrir þessu er sú að þegar um mjög fáa starfsmenn er að ræða á bæjarskrifstofu þá eru í flestum tilfellum fáir og stundum engir undirmenn og markmiðið var ekki að ná til stjórnenda eingöngu. Mjög misjafnt er hvernig stjórnsýslan er sett upp á hverjum stað og hvað telst til bæjarskrifstofu og hvað telst til sjálfstæðra stofnana sveitarfélaga en ætlunin var ekki að taka stofnanir sveitarfélaga heldur eingöngu þá starfsmenn sem starfa í stjórnsýslunni, þ.e. það sem í daglegu tali er kallað bæjarskrifstofur sveitarfélags. Til að ná til sem flestra þátta stjórnsýslunnar eru mörg fagsvið og fjöldi starfsmanna fer oft eftir heildar íbúafjölda sveitarfélags en þetta gerir það að verkum að starfsmenn í fámönnum sveitarfélögum eru sjaldan með mannaforráð, heldur sinna einn til tveir starfsmenn hverju sviði. Markmiðið rannsóknarinnar var ekki að bera saman niðurstöður sveitarfélaganna heldur að skoða niðurstöður sem úrtak þýðis starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga og var bæjarstjórum þátttökusveitarfélaganna kynnt það (viðauki 1). Níu bæjarstjórar fengu sendan tölvupóst með beiðni um þátttöku og svörðu sjö játandi en tveir svörðu ekki, hvorki játandi né neitandi. Alls tóku því sjö sveitarfélög þátt í könnuninni og fengu um 600 starfsmenn hana senda.

Samkvæmt samtali við starfsmann Sambands íslenskra sveitarfélaga (Gunnlaugur A. Júlíusson, munnleg heimild 8. janúar 2016) liggja ekki fyrir upplýsingar um heildarfjölda starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga, en Samband íslenskra sveitarfélaga heldur utan um fjölda stöðugilda í hverju sveitarfélagi og síðan fjölda stöðugilda í leik- og grunnskólum. Samkvæmt áður nefndu samtali við starfsmann Sambandsins má ætla að ríflega þúsund manns starfi á bæjarskrifstofum víðsvegar um landið. Því er stærð heildarþýðisins ekki nákvæmlega staðfest.

### 3.4. MÆLITÆKI

Rafræna spurningarkönnunin byggir á þremur þáttum, SLS mælitækinu (Dierendonck og Nuijten, 2010) sem metur viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu nánasta yfirmanns, spurningum um sjálfræði í starfi (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 2009) og bakgrunnsspurningum. Alls voru spurningarnar 42 talsins. Hér verður fjallað nánar um mælitækin.

#### 3.4.1. SLS mælitækið

Dirck van Dierendonck og Inge Nuijten þróuðu SLS mælitækið (Servant Leadership Survey) sem notað var í þessari rannsókn en það tekur á átta meginvæddum sem þau telja að einkenni þjónandi forystu en þeir eru: *efling, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, hugrekki, falsleysi, auðmýkt, ráðsmennska og fyrirgefning* (Dierendonck og Nuijten, 2010). Upphaflega var mælitækið sett fram á hollensku, síðan þýtt á ensku og loks á íslensku. SLS spurningarlistinn (viðauki 6) inniheldur 30 fullyrðingar á 6 stiga Likert kvarða sem er raðkvarði (e. ordinal scale) en raðkvarði flokkar svörin og viðfangsefnið er flokkað eftir vægi. Hver fullyrðing tilheyrir einum af áður nefndum þáttum (viðauki 7) sem lýsa megineinkennum þjónandi forystu. Mismargar fullyrðingar liggja að baki hverjum þætti, flestar eru fullyrðingarnar sjö (efling) og fæstar eru þær tvær (hugrekki).

SLS listinn tekur á afstöðu þátttakenda til yfirmanna og eru svarmöguleikarnir: *mjög sammála (6), sammála (5), nokkuð sammála (4), nokkuð ósammála (3), ósammála (2) og mjög ósammála (1)*. Dæmi um fullyrðingar úr SLS listanum eru t.d.:

- *Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda starf mitt.*
- *Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja hvað ég eigi að gera.*
- *Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar.*

Markmið hönnunar á SLS mælitækinu var að ná utan um eiginleika þjónandi forystu, vera aðgengilegt í notkun, réttmætt og áreiðanlegt (Dierendonck og Nuijten, 2010). Mælitækið hefur verið þýtt á íslensku og bakþýtt af löggiltum þýðendum í samvinnu

við höfundinn (van Dierendonck) undir stjórn dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur. Íslenska útgáfa SLS mælitækisins hefur fengið staðfestingu um áreiðanleika og réttmæti í rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013)

### **3.4.2. Spurningar um sjálfræði**

Alls voru valdar átta spurningar um sjálfræði í starfi (viðauki 8). Spurningar voru valdar úr norrænum spurningalista (QPS<sub>Nordic</sub>) sem fjallar um sálfélagslegt vinnuumhverfi. QPS<sub>Nordic</sub> er gefinn út af Norrænu ráðherranefndinni en QPS<sub>Nordic</sub> er ætlað að meta einstaka þætti sálfélagslegs vinnuumhverfis og var lögð áhersla á það við hönnun listans að hann nýttist bæði við rannsóknir og sem inngríp á vinnustað (Lindström o.fl. 2000/2009). QPS<sub>Nordic</sub> var gefinn út í íslenskri þýðingu Hólmfríðar K. Gunnarsdóttur árið 2004 og árið 2009 í styttri útgáfu með leiðbeiningum (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 2009). Þessar spurningar hafa verið notaðar í fyrri rannsóknum og reynst áreiðanlegar og réttmætar (Lindström o.fl. 2000/2009). Svarmöguleikar sjálfræðisspurninga voru: *mjög oft eða alltaf (5), fremur oft (4), stundum (3), fremur sjaldan (2), mjög sjaldan eða aldrei (1)*. Sjálfræðisspurningar voru meðal annars:

- *Getur þú ráðið hvernig þú ferð að, ef unnt er að leysa verkefni á mismunandi vegu?*
- *Nýtist þekking þín og færni í starfinu?*

### **3.4.3. Bakgrunnsspurningar**

Bakgrunnsspurningar voru hafðar fáar, eða fjórar (viðauki 9), til að minnka líkur á rekjanleika svara og auka líkur á þátttöku. Spurt var um kyn, aldur, menntunarstig og starfsaldur.

## **3.5. FRAMKVÆMD RANNSÓKNAR OG AÐGENGI AÐ GÖGNUM**

Óskað var eftir því við níu sveitarfélög að taka þátt og svöruð sjö þeirra játandi en tvö gáfu ekkert svar. Úrtak rannsóknarinnar var því tæplega 600 starfsmenn í stjórnsýslu þessara sjö sveitarfélaga. Nokkur sjálfvirk svör bárust vegna langtímaleyfa eða fjarveru og nokkrir höfðu samband og vildu vera teknir út, m.a. vegna þess að þeir töldu sig ekki hafa forsendur til að svara vegna lítills starfsaldurs, þannig að fjöldi þeirra sem mögulega gat svarað varð 576. Heildarsvörun varð 268 manns eða 46,5% þátttaka.

---

Bæjarstjórnnum þessara níu sveitarfélaga var sendur tölvupóstur (viðauki 1) þar sem óskað var eftir vilyrði fyrir þátttöku starfsmanna í rafrænu spurningakönnuninni. Í kjölfar fengins samþykkis var sent kynningarbréf með tölvupósti til starfsmanna (viðauki 2) með slóð á rafrænu könnunina og tvisvar var sendur út tölvupóstur til þeirra sem ekki höfðu svarað til að ítreka mikilvægi nægrar þátttöku (viðauki 3 og viðauki 4).

Vefkönnunin var eina tenging rannsakanda við svarendur og því var lögð áhersla á að hún væri auðskiljanleg og að kynningarbréf innihéldi jákvæða hvatningu. Könnunin var send út að sumri til og vegna sumarleyfa var hún höfð opin í 6 vikur til að auka líkur á að ná til sem flestra og voru þátttakendur minntir á þátttöku tvisvar.

### **3.6. GREINING GAGNA**

Rafræna spurningarkönnunin var sett upp í forritinu Survey Monkey og þaðan voru gögn flutt í tölvu rannsakanda. Forritið Survey Monkey býr til auðkenni þátttakenda og því er rannsakanda ómögulegt að tengja einstaka þátttakendur við svörin. Forritið heldur utan um hvaða netföng hafa svarað þannig að hægt var að senda hvatningarbréf eingöngu til þeirra sem ekki höfðu þegar tekið þátt. Survey Monkey heldur jafnframt utan um fjölda svarenda og aðgengilegt er að senda upplýsingar úr kerfinu í önnur kerfi til að vinna úr upplýsingum.

Við úrvinnslu tölfræðilegra gagna og gagnagreiningu var stuðst við tölfræðiforritið *Statistical Package for Social Science* (SPSS) og Excel töflureikni. SLS listinn var greindur út frá þeim átta þáttum sem höfundar SLS listans hafa sett fram (Direndonck og Nuijten, 2010). Meðaltal og staðalfrávik voru reiknuð fyrir hvern þátt SLS listans og einnig listann í heild og sama var gert við spurningar um sjálfræðið. Alfa stuðull Cronbachs var notaður til að reikna áreiðanleika bæði SLS listans og spurninga um sjálfræði. Til að finna fylgni á milli þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi notaði rannsakandi Pearson r-fylgnigreiningu og miðað var við tölfræðilega marktækni  $p < 0,05$  (Amalía Björnsdóttir, 2013) en það telst sterkt samband milli breytna þegar fylgnin er hærri en  $\pm 0,5$  en veikt samband þegar fylgnin er lægri en  $0,2$ .



### 3.7. RÉTTMÆTI OG ÁREIÐANLEIKI RANNSÓKNAR

Með innra réttmæti er átt við hvort þær ályktanir fá staðist sem dregnar verða af niðurstöðum rannsókna eða m.ö.o. hvort þau tengsl séu raunverulega til staðar sem ályktað eða alhæft er um. Ytra réttmæti lýtur að því að hve miklu leyti megi yfirfæra eða alhæfa niðurstöður rannsókna á aðra en þá sem tóku þátt (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). „Allt sem ógnar innra réttmæti ógnar um leið ytra réttmæti rannsókna“ (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013, bls. 378).

Í þessari rannsókn var skoðað hvort einkennandi þættir hugmyndafræði þjónandi forystu endurspeglar í starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga og hvort samband sé á milli þeirra þátta og mats starfsmanna á sjálfræði í starfi. Þættir sem geta ógnað innra réttmæti rannsóknarinnar eru til dæmis atburðir í þjóðfélaginu eða í viðkomandi sveitarfélagi á þeim tíma sem þátttakendur svara spurningakönnuninni, eða með öðrum orðum, þættir sem hafa áhrif á þátttakendur sjálfa og eru ótengdir rannsókninni sjálfri (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Annað sem gæti ógnað innra réttmæti er ótti þátttakenda um rekjanleika svara og til að mæta því var leitast við að hafa bakgrunnsspurningar flokkaðar. T.d. var ekki spurt beint um aldur heldur hvaða aldursbili þátttakandi tilheyrir (viðauki 9) og ekki var spurt um hjá hvaða sveitarfélagi þátttakandi starfar né starfsheiti. Þátttakendum var kynnt að öllum gögnum yrði eytt að lokinni úrvinnslu.

Ytra réttmæti rannsóknarinnar getur stafað ógn af réttmæti tölfræðilegra niðurstaðna spurningakönnunnar, ef úrtakið er ekki nægjanlega stórt þá verður styrkur tölfræðinnar lítil og eins ef þátttaka er ekki nægjanleg (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Þessu var mætt með því að hafa sveitarfélög nægjanlega mörg til að tryggja að úrtakið næði marktækri stærð.

Með áreiðanleika rannsókna er átt við hvort líkur séu á því að niðurstöður rannsókna yrðu þær sömu ef rannsókn yrði endurtekin, m.ö.o. áreiðanleiki segir til um marktæki rannsókna (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Áreiðanleiki og réttmæti SLS spurningarlistans hefur verið staðfestur í erlendum rannsóknum (Dierendonck og Nuijten, 2010) og í íslenskri þýðingu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Áreiðanleiki og réttmæti norræna spurningalistans var

---

staðfestur í tveimur áföngum og gögnum safnað frá ólíkum geirum atvinnulífsins (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 2009).

### **3.8. STAÐA RANNSAKANDA INNAN RANNSÓKNAR OG SIÐFERÐILEG**

#### **ÁLITAEFNI**

Rannsóknin tók ekki á viðkvæmum persónuupplýsingum og var því ekki háð leyfi Vísindasiðanefndar en mögulegt var að hún væri tilkynningaskyld og því var send tilkynning til Persónuverndar áður en kynning til tengiliða fór fram og könnun send út Tilkynningin fékk málanúmerið S7870/2016 (viðauki 5).

Fengið var leyfi frá bæjarstjórum þátttökusveitarfélaganna áður en rannsókn var send út (viðauki 1) og litið var á svörun spurningalista sem samþykki hvers þátttakanda fyrir þátttöku. Þátttaka í spurningakönnuninni var valfrjáls, þess var gætt að halda trúnað við þátttakendur, að svör væru ekki persónugreinanleg og því ekki hægt að rekja einstaka svör til þátttakenda rannsóknarinnar. Bakgrunnsupplýsingar voru fáar til að koma í veg fyrir rekjanleika. Greinargott kynningabréf um tilgang og framkvæmd rannsóknar (viðauki 2) fylgdi spurningalistanum og litið var á svörun spurningalistans sem samþykki fyrir þátttöku. Nafnleynd var virt og tekið fram að þátttakendum væri heimilt að hætta þátttöku hvenær sem er í ferlinu og að engin áhætta væri fólgin í þátttöku rannsóknarinnar fyrir þátttakendur. Tekið var fram í kynningarbréfi til þátttakenda (viðauki 2) að leyfi sveitarfélags væri fyrir hendi, nafnleyndar og trúnaðar yrði gætt, að gagnavinnsla yrði í samræmi við reglur Persónuverndar og að göngum yrði eytt að lokinni úrvinnslu.

Ljóst er að rannsakandi getur ekki alfarið verið hlutlaus í rannsókn sinni þar sem hugmyndir hans og reynsla kemur alltaf að einhverju leyti inn (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Rannsakandi er starfsmaður í stjórnslu sveitarfélags og hefur verið í tæp 9 ár og þarf því að vera meðvitaður um að leggja skoðun sína og reynslu til hliðar. Á sama tíma er það ákveðinn kostur að hafa innsýn í þann heim sem verið er að rannsaka við greiningu gagna. Rannsakandi er hvorki yfirmaður né hefur hann mannaforráð og hann hefur ekki persónulegra hagsmuna að gæta hvað niðurstöður varðar hvorki fjárhagslega né faglega.

---

## 4. NIÐURSTÖÐUR

Í þessum kafla eru settar fram niðurstöður rannsóknar á vægi og birtingarmynd einkennandi þátta þjónandi forystu í stjórnsýslu sveitarfélaga og mat starfsmanna á sjálfræði þeirra í starfi. Niðurstöður tölfræðilegrar greiningar gagna úr rafrænu spurningakönnuninni eru settar fram sem og niðurstöður spurninga SLS mælitækisins út frá þeim átta þáttum sem höfundar SLS mælitækisins settu fram. Stuttlega er fjallað um bakgrunn þátttakenda rannsóknarinnar í byrjun kaflans og í framhaldi eru kynntar niðurstöður um vægi þjónandi forystu og undirþátta þjónandi forystu í stjórnsýslu sveitarfélaga sem og áreiðanleiki hvers þáttar. Niðurstöður spurninga um sjálfræði í starfi koma þar á eftir og að lokum niðurstöður greiningar á tengslum þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi.

### 4.1. BAKGRUNNUR ÞÁTTTAKENDA

Eins og fram kemur í kafla þrjú fengu tæplega 600 starfsmenn í stjórnsýslu sjö sveitarfélaga senda rafrænu spurningarkönnunina. Nokkur sjálfvirk svör bárust vegna langtímafjarveru og nokkrir höfðu samband og vildu vera teknir út, m.a. vegna þess að þeir töldu sig ekki hafa forsendur til að svara vegna lítils starfsaldurs, þannig að fjöldi þeirra sem mögulega gat svarað varð 576. Heildarsvörin varð 268 manns eða 46,5% þátttaka sem telst vera nokkuð góð svörin þegar um rafræna könnun er að ræða sem send er til þátttakenda með tölvupósti (Sheehan, K, 2001).

Bakgrunni þátttakenda er lýst í töflu 1 en þar sést að konur voru í miklum meirihluta svarenda eða 75,3% en 49 svarendur kusu að svara ekki þessari spurningu. 78,4% svarenda voru 40 ára eða eldri og 64,6% svarenda hafa starfað á núverandi vinnustað í 10 ár eða skemur. 79,7% svarenda hafa háskólamenntun eða framhaldsmenntun á háskólastigi en 46 svarendur kusu að svara þessari spurningu ekki. Ekki reyndist vera marktæk tengsl á milli þjónandi forystu og bakgrunns þátttakenda (viðauki 11).

## Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda.

### Upplýsingar um kyn, aldur, starfsaldur og menntun þátttakenda.

Breyta		Hlutfall
Kyn	Kona	75,3%
	Karl	24,7%
Aldur	18-29 ára	4,1%
	30-39 ára	17,6%
	40-49 ára	30,2%
	50-59 ára	30,2%
	60 ára eða eldri	18,0%
Starfsaldur	Skemur en 5 ár	43,9%
	6-10 ár	19,7%
	10-15 ár	15,2%
	15-20 ár	9,0%
	20 ár eða lengri	12,1%
Menntun	Grunnmenntun	3,2%
	Framhaldsskóla-/Iðnmenntun	17,1%
	Háskólamenntun	34,2%
	Framhaldsmenntun á háskólastigi	45,5%

## 4.2. VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU Í STJÓRNSÝSLU SVEITARFÉLAGA

Vægi þjónandi forystu var greint út frá þeim 8 þáttum þjónandi forystu sem SLS mælitækið leggur út frá. Þessir þættir eru: *efling, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgðarskylda, hugrekki, falsleysi, auðmýkt, ráðsmennska og fyrirgefning* (Dierendonck og Nuijten, 2010). Viðauki 7 sýnir hvernig fullyrðingarnar í SLS mælitækinu skiptast í þessa þætti. Jafnframt var gerð ein breyta úr öllum SLS fullyrðingunum til að mæla þjónandi forystu í heild. Meðaltal hvers þáttar var reiknað sem og heildarmeðaltal þjónandi forystu, staðalfrávik og innri áreiðanleiki þáttanna átta. Tafla 2 sýnir fjölda þátttakenda (N), meðaltal (e. mean) hvers þáttar, staðalfrávik (e. standard deviation) og áreiðanleika (e. Chronbach's alpha).

SLS mælitækið byggir á afstöðu þátttakenda til 30 fullyrðinga á 6 stiga Likert kvarða með breytur á skalanum einn til sex þar sem 6 er mjög sammála, 5 sammála, 4 nokkuð sammála, 3 nokkuð ósammála, 2 ósammála og 1 mjög ósammála. Hátt meðalatal endurspeglar meiri þjónandi forystu en lágt meðaltal endurspeglar litla birtingarmynd þjónandi forystu. Heildarmeðaltal þjónandi forystu var 3,9 sem er fyrir

ofan meðaltal eða rétt við *nokkuð sammála*. Þátturinn *fyrirgefning* reyndist með hæsta meðaltalið, 4,4 og síðan kom efling með 4,1 og voru þeir einu þættirnir sem mældust yfir 4. *Forgangsröðun í þágu annarra* mældist með lágsta meðaltalið, eða 3,6. Aðrir þættir voru ýmist með 3,8 eða 3,9.

Í ljós kom að áreiðanleikastuðull fyrir þjónandi forystu í heild var 0,915 en áreiðanleikastuðlar þáttanna voru á bilinu 0,521 - 0,850. Þrír þættir, *efling*, *fyrirgefning* og *auðmýkt*, reyndust vera áreiðanlegir þar sem þeir voru yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að Alfa-stuðull Chronbacks sé > 0,70 (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

**Tafla 2. Vægi þjónandi forystu og undirþátta (e. mean, spönn 1-6), staðalfrávik (SD), áreiðanleikastuðlar (alpha gildi) og fjöldi svarenda (N).**

Þættir þjónandi forystu	Fjöldi (N)	Meðaltal	Staðalfrávik (SD)	Alpha gildi*
Efling	229	4,1	0,806	0,850
Forgangsröðun í þágu annarra	232	3,6	0,733	0,636
Ábyrgðarskylda	232	3,8	0,557	0,657
Fyrirgefning	228	4,4	1,097	0,723
Hugrekki	236	3,9	0,796	0,527
Falsleysi	228	3,8	0,624	0,521
Auðmýkt	215	3,9	0,639	0,816
Ráðsmennska	229	3,8	0,594	0,680
Þjónandi forysta heild	268	3,9	0,433	0,915

\* Alpha stuðull Cronbachs

### 4.3. SJÁLFRÆÐI Í STARFI

268 þátttakendur svöruðu spurningalistanum en af þeim svöruðu 227 spurningum um sjálfræði í starfi. Spurningar voru valdar úr norrænum spurningalista (QPS<sub>Nordic</sub>) sem fjallar um sálfélagslegt vinnuumhverfi en QPS<sub>Nordic</sub> er gefinn út af Norrænu ráðherranefndinni (Hólmfríður K. Gunnarsdóttir, 2009). Svarskali sjálfræðis-spurninganna var á fimm punkta kvarða með svarmöguleikunum 5 fyrir mjög oft eða alltaf, 4 fyrir fremur oft, 3 fyrir stundum, 2 fyrir fremur sjaldan og 1 fyrir mjög sjaldan eða aldrei. Spurningar sem samkvæmt QPS<sub>Nordic</sub> taka á jákvæðum áskorunum í vinnunni (e. positive challenge at work) fengu almennt hærra meðaltal en meðaltal þeirra spurninga er lúta að ákvörðunum eða stjórn á starfi (e. control of decisions). Hæsta meðaltalið, 4,5, fékk spurningin hvort starfsmönnum finnst starfið þeirra mikilvægt en fast á hælana kom spurning um hvort þekking og færni nýttist í starfi

með 4,4 og spurningarnar um krefjandi verkefni og sjálfræði í úrlausnum komu þar á eftir með 4,2 hvor. Spurningin um hvort starfsmaður telji sig geta haft áhrif á ákvarðanir sem skipta máli í starfinu fékk meðaltalið 3,6 en heildarmeðaltal sjálfræðis í starfi var 3,8. Tvær spurningar skáru sig úr hvað varðar lágt meðaltal en það voru spurningar um stjórn á álagi í starfi og með hverjum fólk starfaði sem fengu annars vegar 2,6 og hins vegar 2,7.

Áreiðanleikastuðull fyrir sjálfræði í starfi í heild reyndist vera 0,784 en áreiðanleikastuðlar spurninganna voru á bilinu 0,711 til 0,791 og því allar yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að Alfa-stuðull Chronbachs sé >0,70 (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Í töflu 3 má sjá fjölda svarenda, meðaltal hvernar spurningar sem og heildarmeðaltal sjálfræðis í starfi, staðalfrávik eru kynnt sem og áreiðanleiki (Alpha stuðull Cronbachs).

**Tafla 3. Meðaltal spurninga um sjálfræði í starfi og heildarmæling (spönn 1-5), staðalfrávik, áreiðanleikastuðlar (Alpha gildi) og fjöldi svarenda (N).**

Spurningar um sjálfræði í starfi	Fjöldi (N)	Meðaltal	Staðalfrávik	Alpha gildi*
Nýtist þekking þín og færni í starfinu?	227	4,4	0,814	0,728
Býður starfið upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við?	227	4,2	0,850	0,730
Finnst þér starfið mikilvægt?	227	4,5	0,730	0,747
Getur þú ráðið hvernig þú ferð að, ef unnt er að leysa verkefni á mismunandi vegu?	227	4,2	0,796	0,712
Getur þú stjórnað því hvað þú hefur mikið að gera?	227	2,6	1,145	0,791
Getur þú haft áhrif á ákvarðanir um með hverjum þú vinnur?	227	2,7	1,159	0,731
Getur þú ákveðið hvenær þú hefur samband við viðskiptavini eða skjólstæðinga?	227	3,8	1,068	0,755
Getur þú haft áhrif á ákvarðanir sem miklu skipta í starfi þínu?	227	3,6	0,980	0,711
Sjálfræði í starfi, heildareinkunn	227	3,8	0,587	0,784

\* Alpha stuðull Cronbachs

---

#### 4.4. TENGLI ÞJÓNANDI FORYSTU OG SJÁLFRÆÐIS Í STARFI

Tengsl milli einkennandi þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi voru metin með aðhvarfsgreiningu. Fylgni spurninga um sjálfræði í starfi var reiknuð út fyrir hvern þátt þjónandi forystu og jafnframt tekin saman í heild við hvern þátt. Notaður var fylgnistuðull Pearsons sem getur verið bæði neikvæður og jákvæður en því nær sem stuðullinn er gildinu 1 því sterkari er fylgnin en tölfræðileg marktækni var miðuð við  $p < 0,005$  (Amalía Björnsdóttir, 2013) en það telst sterkt samband milli breytna þegar fylgnin er hærri en  $\pm 0,5$  en veikt samband þegar fylgnin er lægri en  $\pm 0,2$ . Hafa þarf í huga að lág eða há fylgni segir okkur ekki hvort önnur breytan hafi lítil eða mikil áhrif á hina, eða með öðrum orðum, fylgni lýsir ekki orsakasamhengi.

Í töflu 4 sést að fylgni er á milli þátta þjónandi forystu og spurninga um sjálfræði í starfi, þó ekki milli allra spurninganna og allra þátta. Þátturinn *efling* hefur jákvæða og marktæka fylgni við allar spurningar um sjálfræði í starfi. Sterkust tengsl koma fram milli *eflingar* og spurningar um *áhrif á ákvarðanir sem skipta miklu máli*. Einnig hafa þættirnir *fyrirgefning* og *auðmýkt* jákvæða og marktæka fylgni við spurningar um sjálfræði. Þættirnir *ráðsmennska* og *forgangsröðun í þágu annarra* hafa veika fylgni við sjálfræðisspurningarnar og þættirnir *ábyrgðarskylda*, *hugrekki* og *falsleysi* hafa litla sem enga fylgni við spurningarnar um sjálfræði. Heildareinkunn spurninganna um sjálfræði í starfi hafði marktæka fylgni við fimm af átta þáttum þjónandi forystu.

**Tafla 4. Tengsl sjálfræðis í starfi og undirþátta þjónandi forystu.**

Tengsl sjálfræðis í starfi og þátta þjónandi forystu	Efling	Forgangs-röðun í þágu annarra	Ábyrgðar-skylda	Fyrir-gefning	Hugrekki	Falsleysi	Auðmýkt	Ráðs-mennska
Nýtist þekking þín og færni í starfinu?	0,389**	0,106	0,084	0,267**	0,086	0,032	0,199**	0,120
Byður starfið upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við?	0,383**	0,183**	0,025	0,186**	0,027	0,164*	0,253**	0,205**
Finnst þér starfið mikilvægt?	0,312**	0,041	-0,008	0,180**	0,033	0,154*	0,191**	0,044
Getur þú ráðið hvernig þú ferð að, ef unnt er að leysa verkefni á mismunandi vegu?	0,412**	0,158*	0,066	0,205**	0,022	0,059	0,230**	0,228**
Getur þú stjórnað því hvað þú hefur mikið að gera?	0,144*	0,034	0,062	0,077	-0,033	-0,083	0,131	0,067
Getur þú haft áhrif á ákvarðanir um með hverjum þú vinnur?	0,265**	0,089	0,085	0,191**	-0,026	0,030	0,142*	0,160*
Getur þú ákveðið hvenær þú hefur samband við viðskiptavini eða skjólstæðinga?	0,137*	0,053	-0,045	0,163*	-0,049	0,039	0,218**	0,098
Getur þú haft áhrif á ákvarðanir sem miklu skipta í starfi þínu?	0,500**	0,219**	0,004	0,306**	0,067	0,038	0,335**	0,243**
Sjálfræði í starfi, heildareinkunn	0,491**	0,172**	0,051	0,317**	0,021	0,077	0,335**	0,229**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.5. SAMANTEKT NIÐURSTAÐNA

Tæplega 600 starfsmenn í stjórnslu sjö sveitarfélaga fengu senda rafræna spurningakönnun og svöruðu henni 268 starfsmenn þar sem þrír af hverjum fjórum voru konur. Flestir þátttakendurnir voru eldri en 40 ára eða tæplega 80% og starfsaldur þátttakenda var ekki hár en tæplega 65% hafa starfað í 10 ár eða skemmur á núverandi vinnustað. Menntunarsstig þeirra þátttakenda sem svöruðu var hátt en tæplega 80% höfðu háskólamenntun eða framhaldsmenntun á háskólastigi. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að einkennandi þættir þjónandi forystu birtast í starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga. Meðaltal heildarþáttarins þjónandi forysta var 3,9 sem er vel yfir miðju kvarðans þar sem 1 var lægsta gildi og 6 hæsta gildi. Niðurstöður á heildareinkunn spurninga um sjálfræði í starfi sýndi að jákvæð marktæk fylgni er á milli fimm af átta þáttum þjónandi forystu.



## 5. UMRÆÐUR OG ÁLYKTANIR

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur, annars vegar að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga og hins vegar að skoða hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá starfsmönnum á bæjarskrifstofum. Viðhorf starfsmanna til þjónandi forystu næsta yfirmanns voru metin sem og viðhorf starfsmanna til sjálfræðis í starfi. Rannsóknarspurningar voru eftirfarandi:

- Hvert er vægi þjónandi forystu hjá starfsmönnum í stjórnslu sveitarfélaga?
- Hver eru tengsl milli einkennandi þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá þátttakendum?

Hér á eftir verða niðurstöður rannsóknarinnar til umfjöllunar, þær skoðaðar og settar í samhengi við þá fræðilegu umfjöllun og rannsóknarspurningar sem lagt var upp með í byrjun. Niðurstöður eru skoðaðar út frá skrifum Roberts Greenleafs um þjónandi forystu og í umfjölluninni er reynt að tengja saman eiginleika þjónandi forystu og það starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga sem laga- og reglugerðar-ramminn myndar og með því varpa ljósi á niðurstöðurnar. Niðurstöður rannsóknarinnar eru jafnframt skoðaðar í samanburði við niðurstöður annarra rannsókna sem gerðar hafa verið með sama mælitæki. Rýnt verður í hvert hagnýtt gildi rannsóknarinnar sé, hverjir geti nýtt sér þessar niðurstöður og settar eru fram hugmyndir að frekari rannsóknum.

### 5.1. ÞJÓNANDI FORYSTA Í STJÓRNSÝSLU SVEITARFÉLAGA

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að þjónandi forysta sé til staðar í starfsumhverfi stjórnslu sveitarfélaga. Í fyrri rannsóknum hefur komið í ljós að vægi þjónandi forystu er nokkuð hátt hér á landi og í samanburði við fyrri rannsóknir er heildarvægi þjónandi forystu í starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga í lægri kantinum, eða 3,9, sem er lægsta meðaltalið í íslenskum rannsóknum (sjá viðauka 12). Sem dæmi má nefna mældist heildarvægi þjónandi forystu meðal yfirmanna Arion banka 4,6 (Thelma Kristín Kvaran, 2014), hjá starfsfólki nýsköpunarfyrirtækja mældist það 4,3 (Steinar Örn Stefánsson, 2015) og

hjá starfsfólki Háskóla Íslands 4,19 (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Erlendar rannsóknir sem samanstanda af starfsmönnum blandaðra hópa þ.e. úr ólíkum fagstéttum líkt og lagt er fram í þessari rannsókn, hafa gefið heldur lægra heildarmeðaltal (Dierendonck og Nuijten, 2010). Í viðauka 12 má sjá saman niðurstöður fyrri rannsókna hér á landi auk þessarar rannsóknar og til samanburðar niðurstöður úr rannsókn Dierendonck (2011).

Áreiðanleiki SLS mælitækisins (Servant Leadership Survey) var í heildina hár í rannsókninni ( $\alpha=0,915$ ) en til samanburðar við fyrri rannsóknir hér á landi hefur það hæst mælst 0,950 í rannsókn á starfsfólki Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014). Þegar litið er til mælinga um áreiðanleika undirþátta þjónandi forystu kemur í ljós að þrír þættir reyndust yfir áreiðanleika  $\alpha > 0,7$  en það voru þættirnir *efling*, *fyrirgefning* og *auðmýkt*. Þættirnir *forgangsröðun í þágu annarra*, *ábyrgðarskylda* og *ráðsmennska* voru rétt undir áreiðanleika en þættirnir *hugrekki* og *falsleysi* voru nokkuð undir áreiðanleikamörkum eða 0,521 og 0,527. Þessir tveir síðastnefndu þættir eru sömu þættir og hafa mælst undir áreiðanleika í öðrum rannsóknum hér á landi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Af átta einkennandi þáttum hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu voru þættirnir *fyrirgefning* og *efling* sterkastir eða með yfir 4 í meðaltali. Aðrir þættir voru ýmist með 3,8 eða 3,9 en lægst mældist þátturinn *forgangsröðun í þágu annarra* með 3,6.

Þátturinn *efling* kom út með næsthæsta meðaltalið eða 4,1 en *efling* er sá þáttur sem ásamt *ráðsmennsku* og þættinum *ábyrgðarskyldu* sem hafa skorað hæst í íslenskum rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014; Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015). Þessar rannsóknir voru gerðar á ólíkum starfsstéttum en sjá má samanburð starfstétta í grein Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur (2013).

Fullyrðingarnar sem liggja að baki þættinum *eflingu* eru sjö og hafa með upplýsingaflæði til starfsmanna að gera, hvatningu til starfsmanna að nota hæfileika sína, til að vaxa í starfi, auka kunnáttu sína, koma með hugmyndir, leysa vandamál og

heimild til að taka ákvarðanir. Með eflingu er hvatt til að deila þekkingu og upplýsingum sem og til nýsköpunar (Greenleaf, 2008). Þessi þáttur endurspeglar vel grein 1.14 í stefnumörkun Sambands íslenskra sveitarfélaga þar sem segir: (Sambandið, 2014):

„ .... Kappkosta skal að rækta sem best þann mannauð sem í starfsmönnum býr þannig að hver þeirra fái notið hæfileika sinna svo þeir geti betur sinnt starfi sínu, sjálfum sér og starfseminni til hagsbóta.“

Eitt af því sem liggur til grundvallar *eflingu* er hlustun en í *eflingu* felst að hlustað sé á fólk af alúð og þegar við finnum að á okkur er hlustað þá upplifum við að okkur sé sýnd virðing. Í hugmyndafræði þjónandi forystu er lögð á það áhersla að hlustun sé merki um einlægan áhuga á högum annarra og að með hlustun séum við að sýna vilja til að koma auga á þarfir annarra (Greenleaf, 2008, 2009). Hlustun er mikilvægur þáttur í störfum og samskiptum starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Starfsmenn sem starfa á jafningjagrundvelli, hver á sínu sérfræðisviði, þurfa að hlusta hver á annan og þeir þurfa að hlusta á raddir íbúa. Mikilvægi þess að hlustað sé á raddir íbúa sveitarfélaga kemur skýrt fram í sveitarstjórnarlögum nr. 138 sem tóku gildi 1. janúar 2012 en þar er kafli um samráð við íbúa og aðkomu þeirra að málefnum sveitarfélaga (Sveitarstjórnarlög nr. 138, 2011, kafli X).

Sá þáttur sem fékk lakasta meðaltalið var þátturinn *forgangsröðun í þágu annarra*, eða meðaltalið 3,6. Þessi þáttur tekur á fullyrðingum sem snúa að því hvort yfirmaður leyfi öðrum að njóta heiðurs af árangri sem náðst hefur og hvort hann njóti velgengni samstarfsmanna sinna frekar en eigin velgengni. Þjónandi leiðtogi leitast við að sjá samstarfsfólk eflast og vaxa sem starfsmenn og sem einstaklingar (Greenleaf, 1970/2008) og leiðtogans er að styðja aðra í framgangi verka en stíga til baka þegar árangri er náð (Dierendonck og Nuijten, 2010). Þessi niðurstaða kom rannsakanda verulega á óvart en rannsakandi veltir því fyrir sér hvort árangur í starfi sveitarfélaga skili sér ekki til hins almenna starfsmanns í stjórnsýslu sveitarfélags? Margbreytileiki íbúa er mikill í sveitarfélögum og með forgangsröðun í þágu annarra er sýnd gagnkvæm viðurkenning, tekið er á móti fólki á þess forsendum og þarfir þess settar í forgang, en í öllum störfum starfsmanna sveitarfélaga skal ávallt höfð í heiðri jafnræðisregla stjórnsýslulaga (Stjórnsýslulög, 1993, III kafli, 11 gr.).

---

Þátturinn *ábyrgðarskylda* fékk meðaltalið 3,8 líkt og nokkrir aðrir þættir þjónandi forystu í þessari rannsókn en það sem vekur óneitanlega athygli hér, er að þetta er lægsta vægið sem þessi þáttur hefur fengið í íslenskum rannsóknum eins og sést í viðauka 12, þar sem 10 íslenskar rannsóknir eru bornar saman við rannsókn van Dierendoncks. Að baki þessum þætti liggja þrjár fullyrðingar sem lúta að ábyrgð í starfi, hvort starfsmaður meti það svo að yfirmaður hans kalli hann og starfsfélaga hans til ábyrgðar á verkum sínum og frammistöðu. Með því að viðurkenna ábyrgð starfsmanna á verkum endurspeglast trú skipulagsheildarinnar eða leiðtogans á starfsfólkinu og með því er sýnt í verki að starfsfólkið hafi traust til að taka ábyrgð (Dierendonck, 2011, Greenleaf, 2008/2009).

Í þessari rannsókn fékk þátturinn *fyrirgefning* hæsta vægi, eða 4,4 en þessi þáttur hefur í íslenskum rannsóknum komið út með hátt vægi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) en í erlendum rannsóknum hefur hann ekki fengið eins hátt vægi (Dierendonck og Nijuten, 2011). Þátturinn *fyrirgefning* innheldur fullyrðingar er tengjast viðmóti yfirmanna gagnvart starfsfólki, hvort gagnrýni yfirmanns vegna mistaka í starfi sé mikil og hvort yfirmaður eigi erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis. Í þessum fullyrðingum er vægi svara snúið við þar sem mjög ósammála hefur hæsta gildið 6 og mjög sammála hefur lægsta gildið 1. Að skora hátt í þessum þætti er mjög jákvætt því það endurspeglar jákvætt andrúmsloft á vinnustað þar sem tekið er tillit til einstaklinga og skoðanir þeirra eru virtar. Vinnustaður sem skorar hátt í þættinum *fyrirgefning* virðist hafa getu til að setja sig í spor annarra og þar er ekki langrækni eða stöðug gagnrýni heldur viðurkennt að enginn er fullkominn.

Fullyrðingarnar að baki þættinum *falsleysi* eru fjórar og taka á viðhorfi starfsmanns til yfirmanns hvað varðar tilfinningar, hversu snortinn yfirmaður verður af því sem er að gerast í kringum hann, hversu einlægur hann er í að segja hvað honum finnst og ræða eigin veikleika og takmarkanir. *Falsleysi* þýðir að viðkomandi er trúr sjálfum sér og kemur fram af heiðarleika, hvort sem er í einkalífi eða opinberu lífi. Hinn þjónandi leiðtogi stendur við loforð og leggur áherslu á gegnsæi og sýnileika innan skipulagsheildarinnar (Dierendonck, 2011, Greenleaf, 2009). Greenleaf lagði áherslu á það, í skrifum sínum um stofnanir sem þjónandi leiðtoga, *The Institution as Svervant*, (Greenleaf, 2009) að samskipti stofnana við þá sem þær þjóna þurfi að

einkennast af trausti og að staðið sé við gefin loforð. Gegnsæi við vinnslu erinda og regluleg upplýsingagjöf eru atriði sem skipta miklu máli í þjónustu sveitarfélaga (Sveitarstjórnarlög nr. 138, 2011, kafli X). Með vaxandi kröfum samfélagsins um markvissari þjónustu, aukna áherslu á gegnsæi, jafnræði og jafnrétti í stjórnsýslu hefur siðferði fengið æ meiri athygli og settar hafa verið skyldur á sveitarstjórnir að setja sér siðareglur (Sveitarstjórnarlög nr. 138, 2011, kafli IV). Siðareglum sveitarfélaga (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2011) er ætlað að efla fagleg vinnubrögð, auka traust á stjórnsýslunni og að opinberir starfsmenn sveitarfélaga hafi að leiðarljósi siðferðisleg gildi í daglegum störfum sínum. Áhersla er lögð á að starfsmenn starfi íbúum til heilla og hagi störfum sínum þannig að íbúar geti haft traust á þeim. Siðareglur hafa þann tilgang að skerpa siðferðilega fagvitund starfsmanna og draga fram meginskyldur starfsmanna gagnvart íbúum. Lögð er áhersla á að starfsmaður í opinberu starfi gæti þess að fara vel með það vald sem honum er falið og beita því í þágu almannahagsmuna, gæta sanngirni og meðalhófs en ekki nýta það í eigin þágu (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2011).

Fullyrðingarnar sem standa að baki þáttarins um *auðmýkt* eru fimm og snúa meðal annars að mati starfsmanns á viðbrögðum yfirmanns við gagnrýni á hans störf, hvort yfirmaðurinn læri af sjónarmiðum annarra og hvort hann viðurkenni eigin mistök. Yfirmaður sem sýnir *auðmýkt* í starfi viðurkennir takmörk sín og er hógvær. Þessi þáttur fékk meðaltalið 3,9 og var annar tveggja þátta sem mældust vel yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við að alfa-stuðull Chronbacks sé  $>0,70$  (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013) en hann mældist með 0,850.

Í *ráðsmennsku* felst að starfsmaður sé tilbúinn til þess að axla ábyrgð á skipulagsheildinni og árangri hennar í að ná markmiðum sínum, vera fyrirmynd, efla og hvetja aðra til að vinna að hagsmunum heildarinnar. Ráðsmennska er nátengd samfélagslegri ábyrgð, tryggð og samvinnu (Dierendonck og Nuijten, 2010). Í rannsókn sem kannaði vægi þjónandi forystu og tengsl hennar við starfsánægju starfsmanna Háskóla Íslands (Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir, 2014), mældist þátturinn *ráðsmennska* með mesta vægi en *ráðsmennska* var sá þáttur sem einnig kom fram sem veigamesti þátturinn í rannsóknnum sem gerðar hafa verið á hjúkrunarfræðingum (Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015) og á grunnskólakennurum (Þóra Hjörleifsdóttir, 2011) en allt eru

---

Þetta opinberar stofnanir. Í þessari rannsókn var *ráðsmennska* ekki meðal fjögurra hæstu þáttanna og kom það rannsakanda á óvart þar sem *ráðsmennska* tekur á fullyrðingum á borð við hvort yfirmaður leggi áherslu á framtíðarsýn, samfélagslega ábyrgð og hag heildarinnar. Að skapa framtíðarsýn og vera með skýra stefnumörkun er ómissandi í skipulagsheildum en með stefnumörkun vörðum við leiðina, vísun veginn að framtíðarsýninni, með það markmið sem er best fyrir samfélagið og framtíðina (Dierendonck, 2010, 2011). Í þessu samhengi bendir Dierendonck (2011) á, að búa þurfi svo um að fólk viti til hvers er ætlast af því og að störf þurfi að vera sveigjanleg þannig að þau henti hæfileikum og framlagi starfsmanns og hann beri ábyrgð við hæfi. Starfsmenn verða að vita að hverju er stefnt (Armstrong, 2014; Lynch, 2012) og því gerir skýr stefna sveitarfélaga embættismönnum kleift að framkvæma það sem þarf, óháð og óhindrað. Stefnumörkun leggur grunninn að þeirri skilvirkni sem er nauðsynleg í starfsemi skipulagsheilda (Lynch, 2012). Skýr sýn eykur svigrúm og frelsi starfsmanna til að nýta frumkvæði sitt og skapandi hugsun til lausna á viðfangsefnum (Armstrong, 2014) og í tilfalli starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga þá gæti það orðið íbúum og samfélaginu til góðs að þeir fái notið sjálfræðis í starfi til að nýta hæfni sína og þekkingu að mati rannsakanda.

## 5.2. SJÁLFRÆÐI Í STARFI

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að starfsmenn í stjórnslu sveitarfélaga njóta sjálfræðis að einhverju leiti. Ekki er til neinn beinn samanburður við fyrri rannsóknir hér á landi um mat opinberra starfsmanna á sjálfræði í starfi, svo vitað sé, nema þá helst COCOPS rannsóknin (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) sem minnst var á í kafla 2 en sú rannsókn leiddi í ljós að íslenskir stjórnendur í ríkisstofnunum töldu sig njóta sjálfstæðis í starfi líkt og fram kemur í þessari rannsókn. Í COCOPS rannsókninni kom jafnframt fram að íslenskir stjórnendur í ríkisstofnunum litu svo á að sérfræðiþekking innan stjórnslunnar væri ekki virt (Fjármála- og efnahagsráðuneytið, 2015) og að mati rannsakanda kemur það fram líka í þessari rannsókn þar sem starfsmenn í stjórnslu sveitarfélaga meta það svo að þeir hafi takmörkuð áhrif á ákvarðanir sem miklu skipta í sínu starfi.

Eins og fram kom í fyrri hluta ritgerðarinnar tekur sjálfræði í starfi hjá opinberum starfsmönnum mið af lögum og reglugerðum er lúta að viðkomandi starfi, stefnu Sambands íslenskra sveitarfélaga, stefnum hvers sveitarfélags í einstökum

málaflokkum og stefnuskrá meirihluta sveitastjórnar hverju sinni. Niðurstöður spurninga um sjálfræði í starfi voru að mörgu leyti jákvæðar fyrir stjórnslu sveitarfélaga að mati rannsakanda. Þar kom fram að starfsmönnum í stjórnslu sveitarfélaga finnst starfið sitt mikilvægt og starfsmennirnir meta það svo að þekking þeirra og færni nýtist í starfinu.

Lægsta meðaltalið fengu spurningar um hvort starfsmaður telji sig geta stjórnað því hvað hann hafi mikið að gera eða hvort hann telji sig geta haft áhrif á ákvarðanir um með hverjum hann vinni. Í störfum starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga má líta á lágt meðaltal varðandi með hverjum unnið er, sem eðlilegt að einhverju leyti þar sem eðli þessara starfa kalla á samstarf við íbúa, þjónustuþega og það fagfólk sem þarf að koma að viðkomandi verkefni og því ekki starfsmannsins í öllum tilfellum að velja með hverjum unnið er.

Athyglisvert er að starfsmenn telji sig hafa lítil áhrif á hve mikið er að gera og getur skýringa verið að leita í skorti á starfsfólki eða undirmönnun en sveitarfélögin mörg hver hafa verið að kljást við þungan rekstur meðal annars vegna mikilla launahækkana og slæmrar fjárhagsstöðu í kjölfar hrunsins (Benedikt Jóhannesson, 2016). Rannsóknir hafa sýnt að vinnuálag og tímaskortur í vinnu eru þættir sem hafa áhrif á starfstengda þreytu, streitu og andlega örmögnun (Karasek og Theorell, 1990). Það að hafa lítið ákvarðanavald um tíma sinn í vinnu og álag er merki um skort á sjálfræði í starfi og það dregur úr starfsánægju og hefur neikvæð áhrif á heilsu starfsmanna (Ryan og Deci, 2008).

Starfsmenn á bæjarskrifstofum eru framlínufólk, það eru þeir sem eru í beinum samskiptum við notanda þjónustunnar þ.e. íbúa, og því veltir rannsakandi því fyrir sér hvort það sé ekki mikilvægt að þeir hafi ákveðið faglegt sjálfræði, traust frá stjórnendum, frelsi til að skapa leiðir til lausna á verkefnum og umboð til að axla ábyrgð innan ramma laga og starfslýsinga. Þegar búið er að setja málaflokka í lög, reglur og stefnur þá má ætla að því verði að fylgja traust til starfsmanna, traust til þess að þeir hafi fagþekkingu og ábyrgð til að vinna að lausnum innan þeirra ramma sem settir hafa verið. Spurningin um hvort starfsmaður telji sig *geta haft áhrif á ákvarðanir sem miklu skipti í sínu starfi* fékk meðaltalið 3,6 sem kom rannsakanda á óvart. Ef lítið er til könnunar á viðhorfum forstöðumanna ríkisstofnana

---

(Fjármálaráðuneytið, 2012) þá sýna niðurstöður þar að nánast allir forstöðumenn ríkisstofnana leiti til starfsmanna sinna áður en mikilvægar ákvarðanir eru teknar. Því veltir rannsakandi fyrir sér hvort mikill munur sé milli ríkisstofnana og sveitarfélaga hvað varðar þátttöku starfsmanna í ákvörðunum eða hvort upplifun yfirmanna og undirmanna sé mismunandi.

### 5.3. TENGLI ÞJÓNANDI FORYSTU OG SJÁLFRÆÐIS Í STARFI

Rannsóknin sem hér er lögð fram leiddi í ljós að birtingarmynd þjónandi forystu í stjórnarsýslu sveitarfélaga hefur jákvæða fylgni við sjálfræði í starfi. Sú niðurstaða er í takt við fyrri rannsóknir sem sýnt hafa að þar sem hugmyndafræði þjónandi forystu er beitt meta starfsmenn þörf sinni fyrir sjálfræði fullnægt (Chiniara og Bentein 2016) og að með auknu sjálfræði fylgi ábyrgð og frelsi til að leysa verkefni á þann veg sem starfsmaður telur vænlegast skipulagsheildinni til framdráttar og árangurs (Hocine, Zhang, Song og Ye, 2014; Liden, Wayne, Zhao og Henderson, 2008).

Greenleaf var þeirrar skoðunar að leiðtogar ættu að spyrja sjálfa sig hvort þeir sem þjónað er verði heilsuhraustari, öðlist meiri þekkingu, verði frjálsari og með meira sjálfræði (Greenleaf, 1970/2008). Það að veita öðrum frelsi og sjálfræði í vinnu er eitt af grundvallaratriðum þjónandi forystu að mati Greenleafs. Liden, Wayne, Zhao og Handerson (2008) tóku í sama streng og sögðu að þjónandi leiðtogar leyfi fólkinu sínu að taka ábyrgð á verkum sínum, gæfu þeim umboð til athafna og hvettu þá til að taka mikilvægar ákvarðanir. Þetta myndi leiða starfsmenn til skapandi hugsunar, þeir læri af mistökum og auki færni sína í að takast á við streituvaldandi aðstæður sem að lokum leiði til aukinnar starfsánægju vegna sjálfræðis í starfi (Liden o.fl., 2008).

Séu einstaka þættir þjónandi forystu í þessari rannsókn skoðaðir sést að *efling* hefur marktækustu fylgnina við *sjálfræði* í starfi. Fullyrðingarnar sem liggja að baki þættinum um *eflingu* eru nátengdar skilgreiningunni sem liggur að baki hugtakinu *sjálfræði* í starfi, sem er að hafa heimild til að taka ákvarðanir og að nýta hæfni sína og þekkingu í starfi. Með *eflingu* leggur stjórnandi áherslu á að gera starfsmönnum fært um að þróa með sér frumkvæði og sjálfsöryggi sem gefur þeim tilfinningu fyrir sjálfræði sínu og möguleikum.



---

Þátturinn *auðmýkt* var jafnframt með sterk jákvæð tengsl við sjálfræði í starfi. Stjórnendur sem leggja áherslu á *auðmýkt* skapa vinnuumhverfi þar sem öryggi og traust er til staðar og leiðtögin myndar þetta jafnvægi milli sjálfræðis og leiðsagnar (e. direction) (Dierendonck, 2011). Þar sem fagfólk vinnur saman á jafningjagrundvelli krefst það auðmýktar og hógværðar að viðurkenna og geta notið góðs af sérfræðiþekkingu samstarfsfélaga (Dierendonck og Patterson, 2010).

Þátturinn *ábyrgðarskylda* kom út með litla sem enga fylgni við spurningarnar um *sjálfræði*. Þetta er að mati rannsakanda afar áhugavert þar sem eitt af hlutverkum þeirra sem veita forystu er að eiga samtál við starfsmenn um tilganginn, markmiðin og með því, skapa sameiginlega sýn að sameiginlegu markmiði og þannig efla sameiginlega ábyrgð (Northouse, 2016). Forsenda árangurs í skipulagsheild er að samræma markmið og þarfir skipulagsheildarinnar annars vegar og hins vegar þarfir starfsmanna sem meðal annars felast í að finna sig vera hluti af ábyrgðinni, hluti af skipulagsheildinni og árangri hennar (Lynch, 2012).

Að baki þáttarins *hugrekki* eru aðeins tvær fullyrðingar og snúa þær að mati starfsmanns á hvort yfirmaður taki áhættu í starfi. Það sem vekur athygli hér er að *hugrekki* fékk langlægstu fylgnina við *sjálfræði* í starfi sem gefur rannsakanda tilefni til að velta fyrir sér hvort yfirmaður, sem að mati starfsmanna sýnir ekki áræðni eða áhættu til dæmis hvað varðar frumkvæði í nýjum leiðum til lausna, sé þar af leiðandi ekki fyrirmynd né hvatning til starfsmanna að vera skapandi í lausnaleit og hvort mögulegt sé að með því haldi hann aftur af ábyrgð og sjálfræði starfsmanna. Þessi niðurstaða er ekki í samræmi við þá mynd sem rannsókn Ingu Jónu Jónsdóttur (2014) dregur upp af stjórnendum en í rannsókn hennar virðast stjórnendur í stjórnsýslunni hafa áræðni og hrinda hugmyndum af stað þar sem þeirra er þörf. Þessi niðurstaða gæti endurspeglad það að þátttakendur hreinlega viti ekki hvort yfirmenn þeirra taki áhættu í starfi hvað varðar viðhorf, breytingar, nýjungar eða hvort orðið áhætta sé túlkað á ólíkan máta. Skoða mætti hvort þessi þáttur hafi hamlandi áhrif á skilvirkni, nýsköpun og framsækni í stjórnsýslu sveitarfélaga.

#### **5.4. TAKMARKANIR OG STYRKLEIKAR RANNSÓKNARINNAR**

Hugsanlegur veikleiki rannsóknarinnar er að svarhlutfall var lágt, eða 46,5%, og er skýringa kannski helst að leita í því að spurt var að sumri til, en könnunin var höfð

---

opin lengur en almennt gerist til að lágmarka þann annmarka. Lágt svarhlutfall getur haft áhrif á ytra réttmæti eða alhæfingargildi rannsóknarinnar. Annar veikleiki rannsóknin er að hún er þversniðsrannsókn og endurspeglar niðurstöður hennar þar af leiðandi einungis viðhorf þátttakenda á einum tímapunkti.

Styrkleikar rannsóknarinnar liggja í því að hún náði til margra þátttakenda, eða tæplega 600 starfsmanna í stjórnsýslu sjö sveitarfélaga. Notast var við mælitæki sem hefur reynst marktækt og áreiðanlegt og verið notað í mörgum rannsóknum. Mælikvarðar rannsóknarinnar reyndust áreiðanlegir og er þetta í fyrsta sinn sem rannsókn af þessu tagi er gerð á þessum hópi fólks.

Rannsakanda bárust nokkrir tölvupóstar þess eðlis að viðkomandi teldi sig ekki þekkja tengsl yfirmanns við sinn næsta yfirmann sem getur bent til þess, að mati rannsakanda, að sum staðar sé langt á milli yfirmanna og starfsmanna í framlínustörfum sveitarfélaga. Rannsakandi velti því líka fyrir sér hvort réttara hefði verið að taka alla stjórnendur sem hafa bæjarstjóra sem sinn næsta yfirmann út úr hópi þátttakenda og hafa bara starfsmenn sem hafa framkvæmdarstjóra eða sviðsstjóra sem sinn yfirmann.

## **5.5. FRÆÐILEGT FRAMLAG OG HAGNÝTT GILDI**

Rannsóknin sem hér er lögð fram er framlag til aukinnar þekkingar á þjónandi forystu og framlag til þekkingar á stjórnun og starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Rannsóknir hér á landi á þjónandi forystu (viðauki 10) hafa flestar horft til tengsla starfsánægju og birtingarmyndar þjónandi forystu en áhugavert væri ef fleiri þættir sem liggja að baki starfsánægju væru skoðaðir í tengslum við þætti þjónandi forystu. Rannsóknin gefur ákveðnar upplýsingar um viðhorf starfsmanna til þeirra stjórnunaraðferða sem viðhafðar eru og til viðhorfa starfsmanna hvað sjálfræði í starfi varðar.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa tilefni til, að mati rannsakanda, að skoða forystu og stjórnun innan stjórnsýslu sveitarfélaga til að ná fram meiri ánægju íbúa með þjónustu sveitarfélaga og til að rýna í hvað þarf að gera til að auka skilvirkni þeirrar þjónustu sem sveitarfélög veita. Niðurstöður rannsóknarinnar geta nýst sveitarfélögum til umræðu á þeim forystu- og stjórnendaáðferðum sem viðhafðar eru og til umræðu um

---

sjálfræði í starfi. Rannsóknir á starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga eru fáar og þykir rannsakanda ljóst að rýna þarf í það starfsumhverfi sem þessi hópur starfar við.

Áhrif stjórn mála og kjörinna fulltrúa á dagleg störf starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga væri einnig áhugavert efni í rannsókn. Hvort í ljós kæmi munur milli sveitarfélaga og í hverju sá munur væri þá fólgin og hvernig hann birtist.

Rannsóknin gefur Sambandi íslenskra sveitarfélaga vitneskju um sýn og viðhorf starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga til þeirra stjórnendaáferða sem viðhafðar eru og til viðhorfa starfsmanna hvað varðar sjálfræði í starfi. Rannsóknin mun hafa bæði hagnýtt og fræðilegt gildi fyrir þjónandi forystu og bætist í grunn þeirrar þekkingar sem fyrir er um þjónandi forystu hér á landi auk þess að vera framlag í þróun þeirrar þekkingar almennt.

## **5.6. SAMANTEKT OG ÁLYKTANIR**

Sú niðurstaða að stjórnsýslan komi út með lægsta vægi þjónandi forystu af þeim íslensku rannsóknum sem mögulegt var að bera niðurstöður saman við (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) kom rannsakanda á óvart þar sem eðli starfsemi stjórnsýslunnar er á margan hátt í anda þjónandi forystu að mati rannsakanda. Sveitarfélögum ber, að mati rannsakanda, að forgangsraða í þágu annarra, þ.e. íbúanna, sýna ábyrgð í störfum, vera trúverðug, heiðarleg og gegnsæ, gæta jafnræðis, meðalhófs og lýðræðis eins og lög og reglur kveða á um (Stjórnsýslulög, 1993, III kafli; Sveitarstjórnarlög nr. 138, 2011, X kafli).

Hægt er að leiða að því líkur að stjórnandi/leiðtogi sem hvetur til sjálfræðis starfsmanna gangi á undan með fordæmi eða sé fyrirmynd í þá átt. Leiðtoginn sýnir að hann treysti starfsmönnum (Greenleaf, 2008) og til að veita starfsmönnum hvatningu til sjálfræðis þarf leiðtoginn að hafa hugrekki – hugrekki til að fara nýjar leiðir, hugrekki til að treysta og deila ábyrgð (Hocine, Zhang, Song og Ye, 2014). Í þeirri rannsókn sem hér er lögð fram reyndist hugrekki yfirmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga ekki mælast hátt og gefur það tilefni til að rýna nánar í af hverju starfsmenn í stjórnsýslu sveitarfélaga meta hugrekki yfirmanna sinn á þennan hátt.

---

Full ástæða er fyrir stjórnendum stjórnsýslu sveitarfélaga að kynna sér hugmyndafræði þjónandi forystu og nýta sér þær áherslur sem þar eru settar fram, því stjórnandi þarf ekki að aðhyllast eina afmarkaða stjórnunaraðferð heldur á stjórnandi að geta tileinkað sér og beitt þeim aðferðum sem henta við mismunandi aðstæður hverju sinni og þær stjórnunaraðferðir sem leiða skipulagsheildina að því markmiði sem unnið er að. Um leið og þjónandi forystu felur í sér ákveðna hugmyndafræði getur hún jafnframt falið í sér margar stjórnunaraðferðir sem eru í takt við hugmyndafræðina og aðstæður hverju sinni (Prosser, 2010). Niðurstöður rannsóknarinnar gefa hugmyndir um leiðir sem hægt er að nýta í stjórnsýslu sveitarfélaga til að bæta árangur sveitarfélaga. Með því að auka þekkingu stjórnenda á þeim hugmyndum sem liggja að baki þjónandi forystu og með því að styrkja þjónandi forystu innan sveitarfélaga má auka líkur á meira sjálfræði og meiri ábyrgð starfsmanna við úrlausn verkefna og betri þjónustu við íbúa sveitarfélaganna.

---

## 6. LOKAORÐ

Hugmyndafræði þjónandi forystu birtist í starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga og líklegt er að sá rammi, sem þessu starfsumhverfi er settur með lögum, reglugerðum og stefnum, hafi þar áhrif. Starfsmenn í stjórnsýslu sveitarfélaga njóta að einhverju leyti sjálfræðis í starfi og jákvæð marktæk tengsl eru á milli einstakra þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi.

Með skýrara umboði til sjálfræðis og ábyrgðar í starfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga má vænta meiri skilvirkni, nýsköpunar í lausn verkefna og meiri ánægju íbúa með þjónustu sveitarfélaga að mati rannsakanda. Stjórnendur í stjórnsýslu sveitarfélaga, sem eru meðvitaðir um möguleikana sem fylgja því að vera upplýstir um hugmyndafræði þjónandi forystu og þau áhrif sem það hefur á starfsmenn þegar henni er beitt, hafa tækifæri til að ná meiri árangri og framþróun að mati rannsakanda.

Stjórnendur sveitarfélaga þurfa að fanga og viðurkenna þá auðlind sem býr í þekkingu og reynslu starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga. Nauðsynlegt er að öllum sé ljóst og það opinbert, hvert sjálfræði starfsmanna má vera og þannig skýrt hvert umboðið er til athafna og faglegs sjálfræðis starfsmanna innan ramma opinberra laga, reglna, stefna og verkferla. Þannig skapa sveitarfélög sér samkeppnisforskot og tækifæri til að skapa verðmæti til framtíðar því sveitarfélög verða ekki bara að laða til sín íbúa og fyrirtæki heldur líka hæft starfsfólk. Þekking og reynsla starfsmanna er órjúfanlegur hlekkur heildarinnar, stjórnsýsla sveitarfélaga hefur að geyma fagfólk sem vill vera þátttakendur í ákvörðunum sem varða störf þeirra, stofnunina og samfélagið.

Möguleikar á framþróun og nýsköpun í opinberum stofnunum og í stjórnsýslu eru fjölmörg og í mannauðnum liggja nýjar leiðir og lausnir. Ein leið að því, að mati rannsakanda, er að líta til einkennandi þátta þjónandi forystu, innleiða þá hugmyndafræði og með því auka sjálfræði og ábyrgð starfsmanna. Hugmyndafræði þjónandi forystu byggir á því að hvetja og hlusta á hvert annað, hafa skýra sýn með hag heildarinnar í fyrirrúmi, vinna af heiðarleika með falsleysi og auðmýkt í huga. Með því sköpum við umhverfi sem er líklegra til að halda í við framþróun og kröfur ekki bara samtímans heldur líka framtíðarinnar.

---

Vinnan við þessa rannsókn hefur aukið enn frekar forvitni rannsakanda um vinnuumhverfi og aðstæður starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga enda hefur þessi hópur verið lítið rannsakaður og þar liggja fjölmörg rannsóknartækifæri. Á sveitarstjórnarstiginu á Íslandi liggja margvísleg tækifæri að gera betur og því þarf að horfa til þessa hóps starfsmanna og átta sig á hverjir veikleikarnir eru í starfsumhverfi og stjórnun stjórnsýslu sveitarfélaga og eins hvar styrkleikar og tækifæri liggja í verkefnum starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga, starfsumhverfi og stjórnun.

Með hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi í sveitarfélögum yrði lögð áhersla á að efla starfsanda sem byggði á leiðsögn og uppbyggilegum samskiptum, valddreifingu og viðurkenningu á að það eru leiðtogar í öllum störfum, öllum verkefnum. Með því að hlusta, trúá, treysta og veita frelsi og ábyrgð til verka, er frumkvæði og sköpun löðuð fram og þannig lagður grunnur að aukinni starfsánægju og árangri í starfi. Afurð yrði í formi samfélagslegar ábyrgðar sem einkenndist af því að velferð samfélagsins væri ofar hag einstaklings eða fyrirtækja.

Hugmyndafræði þjónandi forystu á erindi við stjórnendur og starfsmenn sveitarfélaga sem og íbúa, því saman skapa þeir samfélag sem byggir á virðingu, samkennd og ábyrgri framtíðarsýn afkomenda okkar allra.

*“Serve those who serve others.”*

*SIMON SINEK*

---

## HEIMILDASKRÁ

- Alda Margrét Hauksdóttir. (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. MS-ritgerð: Háskólinn á Bifröst, Viðskiptadeild. Sótt af: <http://hdl.handle.net/1946/3655>
- Anderson, K.P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix. Sótt af: <http://olagroup.org/Images/mmDocument/Dissertation%20-%20Kelly%20Anderson.pdf>
- Amalía Björnsdóttir. (2013). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 169-182). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of human resource management practice* (13. útgáfa). London: Kogan page.
- Au, K. og Cheung, W.L. (2004). Intra-cultural Variation and Job Autonomy in 42 countries. *Organization Studies*, 25(8), 1339-1362. DOI:10.1177/0170840604046345
- Benedikt Jóhannesson. (2016) Róðurinn þyngist hjá sveitarfélögunum. *Vísbinding, vikurit um viðskipti og efnahagsmál*, 34(32), 1-4. Sótt af: <http://heimur.is/visbinding>
- Capacent. (2015). *Íbúakannanir*. Sótt af: <http://www.gardabaer.is/stjornsysla/ibualydraedi/ibuakannanir/>
- Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers Commitment in Primary Schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301 – 317. DOI: 10.1080/13603124.2010.496933
- Chiniara, M. og Bentein, Kathleen. (2016). Linking servant leadership til individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly* 27(1), 124-141. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Dierendonck, D. van og Kathleen Patterson. (2010). *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*. London: Palgrave Macmillan.
- Dierendonck, D. van og Niujten, I. (2010). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249-267. DOI 10.1007/s10869-010-9194-1
- Dierendonck, D. van. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. DOI: 10.1177/0149206310380462
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. Óbirt

- doktorsritgerð: Regent Háskólinn, Virginia Beach, VA. Sótt af:  
<http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%2004.pdf>
- Fjármálaráðuneytið. (2012). *Stjórnun og starfsmannamál ríkisstofnana, niðurstöður viðhorfskönnunar 2011, fyrri hluti*. Sótt af:  
[http://www.stjornsyslustofnun.hi.is/sites/stjornsyslustofnun.hi.is/files/gudruney/forstodumenn\\_april\\_I\\_2012.pdf](http://www.stjornsyslustofnun.hi.is/sites/stjornsyslustofnun.hi.is/files/gudruney/forstodumenn_april_I_2012.pdf)
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið. (2015). *Umbætur í opinberri stjórnarsýslu á Íslandi. Viðhorfskönnun meðal stjórnenda í stofnunum og ráðuneytum*. Sótt af:  
[https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/frettatengt2015/Island\\_COCOPS-skyrsla\\_2015.pdf](https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/frettatengt2015/Island_COCOPS-skyrsla_2015.pdf)
- Greenleaf, R. K. (1970/2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R.K. (1972/2009). *The Institution as Servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant leadership.
- Grétar Þór Eypórsson. (2013). Spurningakannanir: Um orð og orðanotkun, uppbyggingu og framkvæmd. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 453-472). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2001). *Hér liggur fiskur undir steini; Um áhrif tækni á vinnuskipulag og líðan fólks í fiskvinnslu*. Reykjavík: Sjávarútvegsstofnun Háskóla Íslands.
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 2(10), 499-522. DOI: 10.13177/irpa.a.2014.10.2.15
- Hakanen, J. og van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and life satisfaction. The mediating role of justice, job control and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 11(8), 253-261.
- Hanson, J. T. (2011). Public Servant Leadership, A New Paradigm for Public Service. *Government Finance Review*, 48-52.
- Hayes, M.A. og Comer, M.D. (2010). *Start with humility. Lessons from America's quiet ceos on how to build trust and inspire followers*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hetland, H., Hetland, J., Andereassen, C.S., Pallesen, S., Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. DOI: 10.1108/13620431111168903
- Hildur Friðriksdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Kristinn Tómasson. (2002). *Könnun á líðan, vinnuumhverfi og heilsu starfsfólks í útibúum banka og sparisjóða*. Reykjavík: Vinnueftirlitið, rannsókna- og heilbrigðisdeild. Sótt af:  
<http://www.vinnueftirlit.is/fraedsla/utgefing/efni/rannsoknir/>



- Hildur Ösp Gyfjadóttir og Dr. Ingi Rúnar Eðvarðsson. (2012). Þekkingarmiðlun í stjórnsýslu sveitarfélaga. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 2(8), 343-366. Sótt af: [http://www.irpa.is/article/view/1183/pdf\\_274](http://www.irpa.is/article/view/1183/pdf_274)
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2010). Líðan og heilsa starfsfólks sveitarfélaga á tímum efnahagsþrenginga, Skiptir félagslegur stuðningur á vinnustað máli? *Þjóðarspegillinn*. Háskóli Íslands, Félags- og mannvísindadeild. <http://hdl.handle.net/1946/6834>
- Hjördís Sigursteinsdóttir. (2013). Einelti og líðan starfsfólks sveitarfélaga á tímum efnahagsþrenginga. *Stjórnsmál og stjórnsýsla* 9(2), 439-454. DOI: 10.13177/irpa.a.2013.9.2.9
- Hocine, Z., Zhang, J., Song, Y. og Ye, L. (2014) Autonomy-Supportive Leadership Behavior Contents. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 433-440. DOI: 10.4236/jss.2014.26050
- Hólmfríður K. Gunnarsdóttir. (2009). *QPSNordic, Norræni spurningalistinn um sálfélagslega þætti í vinnunni, leiðbeiningar*. Sótt af: <http://www.vinnueftirlit.is/vinnuvernd/adbunadur/felagslegri-thaettir/>
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Tímarit hjúkrunarfræðinga* 4(91), 8-16. Sótt af: <https://hjukrun.is/timarit-hjukrunarfraedinga/ritryndar-greinar/ritrynd-grein/2015/10/19/Arangur-og-forysta-i-hjukrun/>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., og Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.12.001
- Inga Jóna Jónsdóttir. (2014). Hvað skiptir máli fyrir árangursríka stjórnun nýsköpunar í opinberri þjónustustarfsemi? *Stjórnsmál og stjórnsýsla* 1(10), 49-74. DOI: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.1.4>
- Jenkins, M. og Stewart, A. (2011). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54. DOI: 10.1097/HMR.0b013e3181c22bb8
- Karasek, R. og Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. og Theorell, T. (2000). The demand-control-support model and CVD. Stressors at the workplace: Theoretical models. *Occupational Medicine: State of The Art Reviews*, 15(1), 78-83.
- Keith, K. M. (2010). *The Case for Servant Leadership*. Westfield, Indiana: The Greenleaf Center of Servant Leadership.

- Kristjana Ósk Kristjánsdóttir. (2015). „Í áttina að draumnum“: birtingarform þjónandi forystu í starfi skólastjóra í grunnskóla. M.Ed-ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið. Sótt af: <http://hdl.handle.net/1946/23003>
- Laufey Axelsdóttir og Gyða Margrét Pétursdóttir. (2014). Staða leikskólakennara í tveimur sveitarfélögum í kjölfar hruns. *Stjórnmal og stjórnsýsla* 1(10), 77-98.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., og Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.01.006
- Lindström K., Elo A. L., Skogstad A., Daller M., Gramberale F., Hottinen V. o.fl. (2000). *User's Guide for the QPS Nordic. General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors of Work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Lynch, R. (2012). *Strategic Management* (6. útgáfa). Edinburgh: Pearson.
- Mayer, D. M., Bardes, M., og Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180–197. DOI: 10.1080/13594320701743558
- McGrimmon, M. (2010, 16. ágúst). Why servant leadership is a bad idea. *Management Issues*. Sótt af <http://www.management-issues.com/opinion/6015/why-servant-leadership-is-a-bad-idea/>
- Naqvi, S., Ishtiaq, M., Kanwal, N., og Ali, M. (2013). Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: The moderating role of organizational culture in fast food sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 92-102. DOI: 10.5539/ijbm.v8n17p92
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., og Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233. DOI: 10.1037/a0012695
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: theory and practice* (7. útgáfa). Los Angeles: Sage.
- Ozyilmas, A. og Cicek, S.S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3). DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Ómar Friðriksson. (2009. 18. maí). Aflvakinn leynist í kreppunni. *Mbl.is*. Sótt af: <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/1283562/>
- Óskar Dýrmundur Ólafsson. (2011). Árangursstjórnun með samstarfi og þátttöku. Lærdómur af yfirfærslu verkefna frá ríki til sveitarfélaga. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 2(7): 299-410. Sótt af: [http://www.irpa.is/article/view/1146/pdf\\_236](http://www.irpa.is/article/view/1146/pdf_236)

- Park, R., og Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316. DOI 10.1007/s10869-011-9244-3
- Parris, D. L. og Peachey, J. W. (2012). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics* 113(3). DOI 10.1007/s10551-012-1322-6
- Prosser, S. (2010). *Servant leadership: More philosophy, less theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant leadership.
- Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). *Staða og viðhorf kennara og skólustjórnenda*. TALIS (Teaching and Learning International Study). Reykjavík: Námsmatsstofnun.
- Ragnheiður Harpa Arnardóttir. (2013). Megindlegar rannsóknir: Gerð rannsóknaráætlunar og yfirlit yfir helstu rannsóknarsnið. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 377-392). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Ryan, R.M., og Daci, E.L. (2008). A Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy: The Motivational Basis for Effective Change. *Canadian Psychology*, 49(3), 186-193. DOI: 10.1037/a0012753
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2011). *Siðferði og samfélagsleg ábyrgð í sveitarfélögum*. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga; Hag- og upplýsingasvið.
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2014). *Stefnumörkun Sambands íslenskra sveitarfélaga 2014-2017*. Sótt af: <http://www.samband.is/um-okkur/saga-sambandsins/stefnumorkun-sambands-islenskra-sveitarfelaga/stefnumorkun-sambandsins-2014-2018/>
- Samband íslenskra sveitarfélaga. (2016). *Árbók sveitarfélaga 2016*. Reykjavík: Samband íslenskra sveitarfélaga.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., og Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affective-based trust as mediators of leader behavior influence on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871
- Sheehan, K. (2001). E-mail survey response rates: a review. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(2). DOI: 10.1111/j.1083-6101.2001.tb00117.x
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Yfirlit yfir eigindlegar rannsókaráðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 239-250). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í megindlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 211-228). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta, fyrri hluti. *Glíman* (8), bls. 245-262.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Nordic Journal of Nursing Research & Clinical Studies*, 34(2), bls. 53-55.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 2(9): 415-438. DOI: 10.13177/irpa.a.2013.9.2.8
- Sigrún Gunnarsdóttir og Ingibjörg Hjaltadóttir. (2016). Óbirt handrit: *Viðhorf sjúkraliða til þjónandi forystu*.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.) *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 229-238). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. Í *Ráðstefnurit Vorráðstefnu Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 2015*, ritstjórar: Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson. <http://hdl.handle.net/1946/23823>
- Stansfeld, S.A., Shipley, M.J., Head, J., Fuhrer, R. og Kivimaki, M. (2013). Work Characteristics and Personal Social Support as Determinants of Subjective Well-Being. *PloS One* 8(11). DOI:10.1371/journal.pone.0081115
- Steinar Örn Stefánsson. (2015). *Þjónandi forysta og starfsánægja, rannsókn á íslenskum nýsköpunarfyrirtækjum*. MS-ritgerð: Háskólinn á Bifröst, Viðskiptafræðideild. <http://hdl.handle.net/1946/23736>
- Stjórnsýslulög nr. 37/1993. Sótt af: <http://www.althingi.is/lagas/nuna/1993037.html>
- Stramba, L. (2003). Servant Leadership Practices. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Sveitarstjórnarlög 138/2011. Sótt af <http://www.althingi.is/lagas/145a/2011138.html>
- Thelma Kristín Kvaran. (2014). Tengsl stjórnunarháttanna við líðan í starfi, rannsókn á þjónandi forystu í Arion banka. BS-ritgerð: Háskólinn á Bifröst, Viðskiptafræðideild. <http://hdl.handle.net/1946/22062>
- Thompson, R. S. (2012). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college*. Óbirt doktorsritgerð: Indiana State University.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., og Steijn, B. (2011). Two Faces of the Satisfaction Mirror: A Study of Work Environment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Dutch Municipalities. *Review of Public Personnel Administration* 31(2), 171-189. DOI: 10.1177/0734371X11408569
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). Siðferði og starfshættir í tengslum við fall íslensku bankanna 2008. Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstj.), *Aðdragandi og*

---

*orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (8. bindi). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.

Þóra Hjörleifsdóttir. (2011). *Þjónandi forysta í stjórnun grunnskóla á Norðurlandi eystra og hugsanleg tengsl starfsánægju og þjónandi forystu*. M.Ed-ritgerð: Háskólinn á Akureyri, Hug- og félagsvísindasvið, kennaradeild-framhaldsbrot. <http://hdl.handle.net/1946/10267>

Þorlákur Karlsson. (2003). Spurningarkannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritsj.) *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 331-355). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

---

# VIÐAUKAR

## VIÐAUKI 1 – KYNNINGARBRÉF TIL BÆJARSTJÓRA



Ágæti bæjarstjóri

Ég undirrituð, Magnea Steinunn Ingimundardóttir, er að vinna að rannsókn sem er lokaverkefni til meistaraþrófs við Háskólann á Bifröst með áherslu á stjórnun.

Tilgangur rannsóknarinnar er að kanna hvert vægi hugmyndafræði þjónandi forystu er meðal starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga (bæjarskrifstofum) og hvort tengsl séu á milli einkennandi þátta þjónandi forystu og sjálfræðis í starfi hjá starfsmönnum á bæjarskrifstofum.

Rannsóknin kemur til með að gefa stjórnendum sveitarfélaga vitneskju um sýn og viðhorf starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga til þeirra stjórnendaaðferða sem viðhafðar eru og til viðhorfa starfsmanna hvað varðar sjálfræði í starfi.

Svörin við spurningunum verða ekki persónugreinanleg og ekki rekjanleg. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum og farið verður með öll rannsóknargögn sem trúnaðarmál og þeim eytt að rannsókn lokinni. Rannsóknin verður tilkynnt til Persónuverndar og gögnum eytt samkvæmt reglum þar um. Ekki verður lagt upp með að bera einstök sveitarfélög saman í rannsókninni heldur líta á hóp starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga sem eina heild.

Nú leita ég eftir þínu samþykki fyrir því að senda starfsmönnum í stjórnsýslu þíns sveitarfélags rafræna spurningakönnun og óska jafnframt eftir tengilið sveitarfélagsins til að vera mér innan handar með aðgengi að netföngum og eftirfylgni við svörum rannsóknar. Nægjanlegt er að fá tölvupóst frá þér þar sem þú samþykkir þátttöku þíns sveitarfélags ásamt nafni tengiliðs.

Til að rannsóknin reynist réttmæt og áreiðanleg þarf þátttaka að vera góð og því er það rannsókninni mikill hagur að fá stuðning þinn og hvatningu. Þess má geta að Samband íslenskra sveitarfélaga styrkir gerð þessarar rannsóknar.

Leiðbeinandi og ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst ([sigrungu@bifrost.is](mailto:sigrungu@bifrost.is), s. 562 6444).

---

Niðurstöður rannsóknarinnar verða fyrst birtar í MS ritgerð við Háskólann á Bifröst. Stefnt er að birtingu greinar í samvinnu við dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur og vonir standa til að tækifæri gefist á kynningu niðurstaðna á vettvangi sveitarstjórnarmála.

Ef þú hefur einhverjar spurningar varðandi rannsóknina, getur þú haft samband við rannsakanda, í síma 8980189 eða í netfangið magnei14@bifrost.is eða við leiðbeinanda rannsakanda dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur.

Með fyrirfram þakklæti og von um jákvæðar undirtektir,  
Magnea Steinunn Ingimundardóttir

## VIÐAUKI 2 – BRÉF TIL ÞÁTTTAKENDA



Ágæti starfsmaður

Ég heiti Magnea Steinunn Ingimundardóttir og er nemi í meistaranámi við Háskólann á Bifröst.

Meðfylgjandi er slóð á rafræna könnun vegna rannsóknar, sem er lokaverkefni mitt í meistarnámi í Forystu og stjórnun við Háskólann á Bifröst. Viðfangsefni rannsóknarinnar er stjórnun og starfsumhverfi starfsmanna í stjórnslu sveitarfélaga. Valin voru 7 sveitarfélög til þátttöku og hafa bæjarstjórar þeirra sveitarfélaga veitt leyfi fyrir rannsókninni.

Svörin við spurningunum verða ekki persónugreinanleg, ekki rekjanleg og m.a. ekki spurt um á hvaða sviði þú starfir eða hjá hvaða sveitarfélagi. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnunum og farið verður með öll rannsóknargögn sem trúnaðarmál. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og verður gögnum eytt að rannsókn lokinni samkvæmt reglum þar um.

Leiðbeinandi og ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er dr. Sigrún Gunnarsdóttir, dósent við Háskólann á Bifröst (sigrungu@bifrost.is, s. 562 6444).

Til að rannsóknin reynist réttmæt og áreiðanleg þarf þátttaka að vera góð. Þitt framlag skiptir máli og vegur þungt svo að markmiðum rannsóknarinnar verði náð. Einungis tekur 3-5 mínútur að svara könnuninni.

Ef þú hefur einhverjar spurningar varðandi rannsóknina, getur þú haft sambandi við rannsakanda, Magneu Steinunni Ingimundardóttur, í síma 8980189 eða í netfangið magnei14@bifrost.is eða við leiðbeinanda rannsakanda dr. Sigrúnu Gunnarsdóttur.

Með fyrirfram þakklæti fyrir þátttöku þína  
Magnea Steinunn Ingimundardóttir,



---

## VIÐAUKI 3 – HVATNING 1 TIL ÞÁTTTAKENDA



Kæri starfsmaður

Ég vil byrja á því að þakka þeim sem nú þegar hafa gefið sér tíma til að svara könnun minni um stjórnun og starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga.

Þar sem mikilvægt er að ná tilætluðum fjölda þátttakenda til að rannsóknin reynist marktæk, réttmæt og áreiðanleg þætti mér vænt um ef þið sem ekki hafið svarað gæfuð ykkur nokkrar mínútur í að gera það. Þitt framlag skiptir máli og vegur þungt svo að markmiðum rannsóknarinnar verði náð. Einungis tekur 3-5 mínútur að svara könnuninni.

Til að taka þátt, vinsamlegast smelltu á hlekkinn hér fyrir neðan.

Með fyrirfram þakklæti fyrir þátttöku þína  
Magnea Steinunn Ingimundardóttir,

---

## VIÐAUKI 4 – HVATNING 2 TIL ÞÁTTTAKENDA



Kæri starfsmaður

Ég vil byrja á því að þakka þeim sem nú þegar hafa gefið sér tíma til að svara könnun minni um stjórnun og starfsumhverfi starfsmanna í stjórnsýslu sveitarfélaga.

Allmargir hafa nú þegar svarað könnuninni og mun úrvinnsla hefjast fljótlega. Einungis vantar herslumuninn til að tryggja marktækni í niðurstöðum og því leita ég aftur til þín um að verða við beiðni um að svara könnuninni. Einungis tekur 3-5 mínútur að svara könnuninni.

Til að taka þátt, vinsamlegast smelltu á hlekkinn hér fyrir neðan.

Með fyrirfram þakklæti fyrir þátttöku þína

Magnea Steinunn Ingimundardóttir

## VIÐAUKI 5 – TILKYNNING TIL PERSÓNUVERNDAR

Magnea Steinunn Ingimundardóttir  
Þrastarhöfða 6  
270 Mosfellsbær



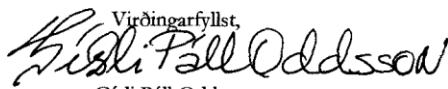
Persónuvernd

Rauðarárstíg 10 105 Reykjavík  
sími: 510 9600 brefasími: 510 9606  
netfang: postur@personuvernd.is  
veffang: personuvernd.is

Reykjavík 9. júní 2016  
Tilvísun: S7870/2016/ GPO/--

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttengið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S7870/2016 og fylgir afrit hennar hjálägt.

Vakin er athygli á því að tilkynningin hefur verið birt á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstaða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllst,  
  
Gísli Páll Oddsson

Hjál.: - Tilkynning nr. S7870/2016 um vinnslu persónuupplýsinga.

## VIÐAUKI 6 – SLS SPURNINGARLISTI

Servant Leadership Survey (SLS) ©van Dierendonck og Nuijten, 2011 Íslensk þýðing ©Sigrún Gunnarsdóttir	
Svarmöguleikar: (6) Mjög sammála (5) Sammála (4) Frekar sammála (3) Frekar ósammála (2) Ósammála (1) Mjög ósammála	
Spurningar um næsta yfirmann	
1	Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel
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
5	Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins af þeim árangri sem náðst hefur
6	Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna
7	Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu
8	Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum
9	Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika
10	Yfirmaður minn lærir af gagnrýni
11	Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar
12	Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt
13	Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu eða umbun fyrir það sem hann gerir fyrir aðra
14	Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínum
15	Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi
16	Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati
17	Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig
18	Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum
19	Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn
20	Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja mér hvað eigi að gera
21	Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni
22	Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélaga mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum
23	Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskaiðis í fortíðinni
24	Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar
25	Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum
26	Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar
27	Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína
28	Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst
29	Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra
30	Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því

## VIÐAUKI 7 – ÞÆTTIR SLS MÆLITÆKISINS

<p>Sp06. Yfirmaður minn kallar mig til ábyrgðar vegna verka minna?          Sp14. Ég er kallaður/kölluð til ábyrgðar vegna frammistöðu minnar af yfirmanni mínu?          Sp22. Yfirmaður minn kallar mig og starfsfélagi mína til ábyrgðar vegna þess hvernig við tökum á verkefnum?</p>	<p>Ábyrgð</p>
<p>Sp10. Yfirmaður minn lærir af gagnrýni?          Sp18. Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann fær frá yfirmanni sínum?          Sp25. Yfirmaður minn viðurkennir mistök fyrir yfirmanni sínum?          Sp29. Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra?          Sp30. Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því?</p>	<p>Auðmýkt</p>
<p>Sp01. Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starf mitt vel?          Sp02. Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína?          Sp03. Yfirmaður minn hjálpar mér að öðlast meiri þroska?          Sp04. Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir?          Sp12. Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda starf mitt?          Sp20. Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess einungis að segja hvað ég eigi að gera?          Sp27. Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína?</p>	<p>Efling</p>
<p>Sp09. Yfirmaður minn er óhræddur að tala um eigin takmarkanir og veikleika?          Sp17. Yfirmaður minn er oft snortinn af því sem hann sér gerast í kringum sig?          Sp24. Yfirmaður minn er tilbúinn að segja hvað honum finnst, jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar?          Sp28. Yfirmaður minn sýnir starfsmönnum sínum hvað honum raunverulega finnst?</p>	<p>Falsleysi</p>
<p>Sp05. Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og leyfir öðrum að njóta heiðursins?          Sp13. Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu eða umbun fyrir það sem hann gerir fyrir aðra?          Sp21. Velgengni annarra virðist veita yfirmanni mínum meiri ánægju en hans eigin velgengni?</p>	<p>Forgangsröðun í þágu annara</p>

<p>Sp07. Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu?</p> <p>Sp15. Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart þeim sem hafa gert á hlut hans í starfi?</p> <p>Sp23. Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem farið hefur úrskeiðis í fortíðinni?</p>	<p>Fyrirgefning</p>
<p>Sp08. Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann er ekki viss um að yfirmaður hans fylgi honum að málum?</p> <p>Sp16. Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati?</p>	<p>Hugrekki</p>
<p>Sp11. Yfirmaður minn leggur áherslu á að hugað sé sérstaklega að hag heildarinnar?</p> <p>Sp19. Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn?</p> <p>Sp26. Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar?</p>	<p>Ráðmennska</p>

---

## VIÐAUKI 8 – SPURNINGAR UM SJÁLFRÆÐI Í STARFI

Nýtist þekking þín og færni í starfinu?

Býður starfið upp á krefjandi verkefni sem gaman er að glíma við?

Finnst þér starfið mikilvægt?

Getur þú ráðið hvernig þú ferð að, ef unnt er að leysa verkefni á mismunandi vegu?

Getur þú stjórnað því hvað þú hefur mikið að gera?

Getur þú haft áhrif á ákvarðanir um með hverjum þú vinnur?

Getur þú ákveðið hvenær þú hefur samband við viðskiptavini eða skjólstæðinga?

Getur þú haft áhrif á ákvarðanir sem miklu skipta í starfi þínu?

---

## VIÐAUKI 9 – BAKGRUNNSSPURNINGAR

Ert þú kona eða karl?

Á hvaða aldursbili ert þú?

18 – 29 ára

30 – 39 ára

40 – 49 ára

50 – 59 ára

60 ára eða eldri

Hvaða menntun hefur þú lokið?

(Vinsamlegast merktu við hæsta menntunarstig)

Grunnskólamenntun

Framhaldsskóla/Iðnmenntur

Háskólamenntun

Framhaldsmenntun á háskólastigi

Hversu lengi hefur þú starfað á núverandi vinnustað?

Skemur en 5 ár

6 – 10 ár

10 – 15 ár

15 – 20 ár

20 ár eða meir



**VIÐAUKI 10 – YFIRLIT YFIR RANNSÓKNIR Á ÞJÓNANDI FORYSTU HÉR  
Á LANDI**

<b>Höfundur</b>	<b>Ár</b>	<b>Þátttakendur í rannsókn</b>
<i>Megindlegar rannsóknir:</i>		
Steinar Örn Stefánsson	2016	Starfsmenn í nýsköpunarfyrirtækjum
Thelma Kristín Kvaran	2015	Bankastarfsmenn
Hrafnhildur Haraldsdóttir	2014	Framhaldsskólakennarar
Guðjón Ingi Guðjónsson	2012	Starfsmenn Háskóla Íslands
Hulda Rafnsdóttir	2012	Starfsmenn hjúkrunarviðs LSA
Sólveig Reynisdóttir	2012	Starfsmenn upplýsingatækni fyrirtækja
Þóra Hjörleifsdóttir	2011	Stjórnendur grunnskóla á Norðurlandi
Erla Björk Sveinsdóttir	2010	Starfsmenn hjúkrunarviða sjúkrahúsa á Suðurlandi
Alda Margrét Hauksdóttir	2009	Íslenskir lífendafræðingar
<i>Eigndlegar rannsóknir:</i>		
Kristjana Ósk Kristjánsdóttir	2015	Grunnskólastjórnendur
Sigurgísli Melberg Pálsson	2013	Prestar
Steingerður Kristjánsdóttir	2013	Starfsfólk ÍTR
Þóra Ákadóttir	2012	Sjúkraliðar
Birna Gerður Jónsdóttir	2010	Konur af erlendum uppruna

**VIÐAUKI 11 – FYLGNI BAKGRUNNS ÞÁTTTAKENDA OG ÞÁTTA  
ÞJÓNANDI FORYSTU**

Þættir þjónandi forystu	Aldur		Menntun		Starfsaldur	
	Fylgni	marktækni	Fylgni	marktækni	Fylgni	Marktækni
Efling	-0,040	0,551	0,066	0,331	-0,015	0,821
Forgangsröðun í þágu annara	-0,114	0,091	0,040	0,556	-0,038	0,570
Ábyrgð	-0,129	0,055	0,121	0,073	-0,106	0,113
Fyrirgefning	-0,004	0,949	0,016	0,815	0,013	0,853
Hugrekki	-0,022	0,742	0,112	0,098	-0,061	0,372
Falsleysi	0,090	0,181	-0,106	0,118	0,043	0,521
Auðmýkt	-0,023	0,742	-0,067	0,336	-0,006	0,935
Ráðmennska	0,065	0,336	-0,102	0,131	0,074	0,270

## VIÐAUKI 12 – ÞJÓNANDI FORYSTA Í 10 ÍSLENSKUM RANNSÓKNUM

Þjónandi forysta meðal íslenska starfsmanna samkvæmt 10 rannsóknum 2009-2016 og samanburður við rannsókn van Dierendonck og Nijnten, 2011. Niðurstöður undirþátta SLS mælitækisins (Servant leadership Survey) og heildarmæling allra þátta. Fjöldi þátttakenda (N), meðaltal (mean), (spönn 1-6), staðalfrávik (SD) og áreiðanleiki (Cronbach's alpha): Fjöldi þátttakenda alls þessum íslenskum könnunum sem hér eru settar fram er 2327

Þættir þjónandi forystu (SLS)	Lífeindafri <sup>1</sup> N=65 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Hjúkrunar svið <sup>2</sup> N=140 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Upplýsinga-tækni <sup>3</sup> N=94 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Starfsfólk skóla <sup>4</sup> N=397 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Sjúkraliðar <sup>5</sup> N=564 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Hjúkrunarsv AK <sup>6</sup> N=149 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Starfsfólk Háskóla <sup>7</sup> N=250 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Nýsköpunar fyrirtæki <sup>8</sup> N=107 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Banka-starfsmenn <sup>9</sup> N= 293 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Stjórnsýsla sveitarf. N=268 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha	Dierendonck <sup>10</sup> N=362 Meðaltal (SD) Cronbach's alpha
Efling	3,8 (1,02) 0,921	4,74 (0,77) 0,891	4,68 (0,476) 0,918	4,75 (0,82) 0,886	4,42 (1,06) 0,924	4,49 (0,82) 0,888	4,32 (1,06) 0,911	4,45 (1,07) 0,906	5,08 (0,817) 0,828	4,1 (0,806) 0,850	4,06 (1,12)
Forgangsröðun í þágu annarra	3,35 (0,94) 0,718	4,51 (0,80) 0,907	4,34 (0,707) 0,761	4,45 (0,89) 0,658	4,06 (0,97) 0,637	4,46 (0,92) 0,527	3,99 (1,10) 0,795	4,15 (1,22) 0,833	4,45 (0,968) 0,837	3,6 (0,733) 0,636	3,61 (1,27)
Ábyrgðarskylda	4,51 (0,66) 0,677	4,99 (0,62) 0,901	4,82 (0,497) 0,810	4,91 (0,72) 0,710	4,68 (0,86) 0,776	4,37 (0,80) 0,732	4,29 (0,96) 0,834	4,43 (0,82) 0,645	4,90 (0,791) 0,857	3,8 (0,557) 0,657	4,84 (0,81)
Fyrirgefning	3,29 (0,96) 0,780	4,81 (0,85) 0,923	4,48 (0,742) 0,669	4,66 (1,12) 0,790	4,53 (1,13) 0,793	4,51 (1,04) 0,527	4,43 (1,03) 0,766	4,73 (1,24) 0,889	4,73 (1,072) 0,879	4,4 (1,097) 0,723	2,81 (1,33)
Hugrekki	3,34 (1,11) 0,805	3,99 (1,4) 0,926	4,21 (1,118) 0,601	3,94 (1,02) 0,696	3,29 (1,03) 0,336	3,99 (0,97) 0,737	3,72 (1,06) 0,598	3,58 (1,17) 0,583	3,45 (1,25) 0,884	3,9 (0,796) 0,527	3,61 (1,23)
Falsleysi	3,38 (0,82) 0,642	4,33 (0,79) 0,892	3,91 (0,610) 0,712	4,32 (0,78) 0,612	3,97 (0,95) 0,699	3,99 (0,78) 0,555	3,89 (0,92) 0,689	3,97 (0,80) 0,55	4,24 (0,837) 0,848	3,8 (0,624) 0,521	3,50 (1,23)
Auðmýkt	3,69 (0,90) 0,905	4,57 (0,74) 0,894	4,45 (0,439) 0,853	4,48 (0,81) 0,887	4,15 (1,07) 0,917	4,0 (0,918) 0,925	3,99 (1,03) 0,919	4,28 (1,06) 0,913	4,65 (0,941) 0,817	3,9 (0,639) 0,816	3,56 (1,12)
Ráðsmennska	3,88 (1,01) 0,755	4,99 (0,81) 0,896	4,50 (0,533) 0,872	5,02 (0,75) 0,718	4,63 (0,99) 0,796	4,60 (0,81) 0,706	4,55 (1,03) 0,807	4,32 (1,16) 0,829	4,91 (0,877) 0,833	3,8 (0,594) 0,680	3,90 (1,14)
Heildarmæling allir þættir SLS	- 0,908	4,65 (0,61) 0,887	4,46 (0,747) 0,940	4,64 (0,63) 0,943	-	4,30 (0,62) 0,926	4,19 (0,8) 0,950	4,3 (0,83) 0,948	4,69 (0,681) 0,941	3,9 (0,433) 0,915	-

<sup>1</sup>Alda Margrét Hauksdóttir, 2009 <sup>2</sup>Sigrún Gunnarsdóttir, 2014 (Erla Björk Sværissdóttir, 2010)/ <sup>3</sup>Sólveig Reynisdóttir, 2012 <sup>4</sup>Þóra Hjörleifsdóttir, 2011 <sup>5</sup>Sigrún Gunnarsdóttir og Ingibjörg Hjaltadóttir, 2016 (Þóra Ákadóttir, 2012) <sup>6</sup>Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015 <sup>7</sup>Guðjón Ingi Guðjónsson 2012, <sup>8</sup>Steinar Örn Stefánsson 2015, <sup>9</sup>Thelma Kristín Kvaran, 2014 <sup>10</sup>van Dierendonck og Nijnten, 2011





HÁSKÓLINN Á BIFRÖST  
BIFRÖST UNIVERSITY

