

Sigrún Gunnarsdóttir lektor við Hjúkrunarfræðideild HÍ

Gott starfsumhverfi innri starfshvöt og þjónandi leiðtogar

Niðurstöður rannsókna hérlandis og erlendis sýna að uppbyggileg samskipti og stuðningur stjórnenda geta dregið úr neikvæðum áhrifum álags og áreitiss í starfi og virkað sem vinnuvernd



Þekkingarsetur um þjónandi forystu
www.thjonandiforysta.is

Rannsóknir hér á landi og erlendis gefa skýrar vísbendingar um verndandi þætti í starfsumhverfi. Meðal þess sem komið hefur á daginn er hversu mikil áhrif viðhorf og samskipti stjórnenda hafa á starfsgetu og líðan fólks á vinnustað. Jafnframt gefa rannsóknir innsýn í tengsl samskipta, stjórnunar og innri starfshvatar. Einkum á þetta við um samskipti við næsta yfirmann. Samkvæmt þessum rannsóknum er ljóst að samskipti, sem fela í sér stuðning, tækifæri til að njóta sín í starfi og hafa áhrif á eigin verkefni, tengjast góðri líðan starfsmanna og efla getu þeirra til að vinna gott starf (Aiken o.fl., 2012; Cummings o.fl., 2010; Westgaard og Winkel, 2011). Á tímum hraða í vinnu og minnkandi tíma til samskipta á vinnustöðum er brýnt að varpa ljósi á samspil hinna mörgu þátta sem hér koma við sögu og benda á mikilvægar leiðir til að efla vinnuvernd.

Stjórnun er hluti af starfsumhverfinu

Fjöl margar rannsóknir sýna hversu margvísleg áhrif stjórnunaraðferðir hafa á líðan starfsfólks og starfsgetu (Westgaard og Winkel, 2011). Hér verður sjónum beint að nokkrum rannsóknum sem gerðar hafa verið á vinnustöðum heilbrigðisþjónustunnar hér á landi og gefið áhugaverðar niðurstöður miðað við íslenskan veruleika. Um er að ræða rannsóknir sem voru gerðar meðal starfsfólks í þvottahúsi og eldhúsi á Landspítala sem og meðal hjúkrunarfræðinga, ljósmæðra og sjúkraliða sem starfa á sjúkrahúsinu og á fleiri heilbrigðisstofnunum. Rannsóknirnar leiddu í ljós, hver með sínum hætti, hversu dýrmæt góð stjórnun næsta yfirmanns er fyrir velferð starfsfólks og sýndu þar með

gildi hennar til vinnuverndar og til að efla löngun og getu starfsfólksins til að vinna gott verk.

Þátttökurannsókn með starfsfólki í þvottahúsi og eldhúsi Landspítala sýndi að virðing verkstjóra fyrir starfsfólkinu og vilji hans til að styðja og efla starfsfólkið hafði jákvæð áhrif á starfslöngun þess. Dæmi um góð áhrif verkstjórans var að hann gaf starfsfólkinu tækifæri til að hafa áhrif á eigin störf og það leiddi til tilfinningar fyrir frelsi og vellíðan. Þrátt fyrir líkamlegt erfiði í vinnu, sem oft er einhæf og krefjandi, lýstu þátttakendur í rannsókninni ánægju sinni með uppbyggileg samskipti sem beinlínis gerðu störf þeirra léttari og voru uppspretta starfsgleði. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til tengsla milli eflandi framkomu verkstjórans og hæfni starfsfólksins til að sjá tilgang með starfi sínu og njóta



möguleikanna sem það býður. Jafnframt lýstu þátttakendur því hvernig framkoma og orð verkstjórans höfðu jákvæð áhrif á líðan þeirra í starfi (Gunnarsdóttir og Björnsdóttir, 2003). Sambærilegar niðurstöður fengust úr rannsóknum á starfsumhverfi hjúkrunar á Landspítala, sem sýndu augljós tengsl stjórnunar við starfsánægju og starfsgetu, og verður þessum rannsóknum lýst hér á eftir.

Hvatning deildarstjóra og innri starfshvöt

Viðamikil rannsókn á starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra sem gerð var árin 2002 og 2003 meðal 695 hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra leiddi í ljós að þrátt fyrir álag í starfi mátu þátttakendur líðan sína góða og starfsánægju meiri en hafði komið fram í sambærilegum rannsóknum erlendis. Tölfræðileg úrvinnsla spurningalistans sem þátttakendur í rannsókninni svöruðu leiddi jafnframt í ljós að þeir þættir sem höfðu sterkust áhrif á líðan þátttakenda og starfsgetu voru að nægur fjöldi starfsmanna ynni verkin og sömuleiðis uppbyggileg samskipti, einkum við deildarstjóra. Það sem fólst í uppbyggilegum samskiptum við deildarstjóra var meðal annars hvatning til að þróast í starfi og að taka sjálfstæðar ákvarðanir í starfinu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Þegar nánar var rýnt í viðhorf þátttakenda með viðtölum kom í ljós að inntak starfsins og tækifæri til að vinna

náið með skjólstæðingunum efldu innri starfshvöt, sem hafði jákvæð áhrif á líðan í starfi og starfsánægju. Niðurstöðurnar voru m.a. athyglisverðar í ljósi þess að á þessum tíma var samruni stóru sjúkrahúsanna nýafstaðinn og almennt mat að breytingunum hefði fylgt umtalsvert álag á starfsfólk. Í ljósi niðurstaðnanna var ályktað að innri starfshvöt væri mikilvæg til að efla ánægju starfsfólks, hefði jákvæð áhrif á líðan í starfi og væri nátengd því að hafa skýra sýn á tilgang starfsins. Jafnframt var ályktað að hvatning deildarstjóra hefði jákvæð áhrif á innri starfshvöt starfsfólksins og þar með líðan þess í starfi. Þetta gerist meðal annars með því að stjórnandi hvetur starfsmann til að nýta eigin þekkingu og hæfileika í starfinu og hvetur jafnframt til sjálfstæðis í starfi. Í ljósi þessa fer ekki á milli mála að stuðningur stjórnenda er meðal mikilvægra, verndandi þátta í starfi hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á sjúkrahúsi.

Árangursríkar stjórnunar- aðferðir og fjarvistir frá vinnu

Niðurstöður nýlegrar viðtalsrannsóknar á Landspítala varpa enn frekara ljósi á gildi góðra stjórnunaraðferða deildarstjóra, en um var að ræða rannsókn á þáttum tengdum fjarvistum hjúkrunarfræðinga. Rannsóknin leiddi í ljós að fjarvistir, t.d. vegna veikinda, tengjast mati hjúkrunarfræðinga á inntaki starfsins og endurgjöf en einnig sérstaklega stjórnunarháttum hjúkrunardeildarstjóra.

Hugrekki og hæfni deildarstjórans til aðgerða er þýðingarmikill þáttur til að skapa öryggi í starfi, stuðla að ánægju og góðri frammistöðu og til að lágmarka fjarvistir. Með hugrekki deildarstjóra er til dæmis átt við djörfung til að tala á hreinskilinn og uppbyggilegan hátt um starfsmannamál og um mikilvæga þætti sem móta starfsanda og viðmið á hverjum stað (Bryndís Þorvaldsdóttir, 2008).

Þátttökurannsókn með deildarstjórum á Landspítala árin 2005–2007 undirstrikar á sama hátt gildi stuðnings í starfi og sýnir að með skipulögðum jafningjastuðningi og ígrundun eflast deildarstjórar í starfi. Niðurstöður rannsóknarviðtala sýndu að með jafningjastuðningi tókst deildarstjórum að njóta sín betur sem stjórnendur og skynja samstöðu í hópi deildarstjóra, sem hafði góð áhrif á líðan þeirra í starfi (Sigrún Gunnarsdóttir, 2008). Tvær nýjar rannsóknir sem gerðar voru hér á landi, önnur meðal sjúkraliða (Þóra Ákadóttir, 2012) og hin á hjúkrunarvið FSA (Hulda Rafnsdóttir, 2012) staðfesta þessi tengsl og sýna að meðal mikilvægra þátta í starfsumhverfi með hliðsjón af vinnuverndarmálum er styðjandi og áreiðanleg framkoma næsta yfirmanns, sem til dæmis birtist í stefnufestu og vilja stjórnandans til að gefa starfsfólki tækifæri til að hafa áhrif á eigin störf. Einstakt jafnvægi stefnufestu og mildra stjórnunaraðferða er, samkvæmt þessum niðurstöðum, grunnur árangursríkrar stjórnunar sem tengist starfsánægju og vellíðan í starfi og jafnframt betri getu til að veita góða þjónustu.

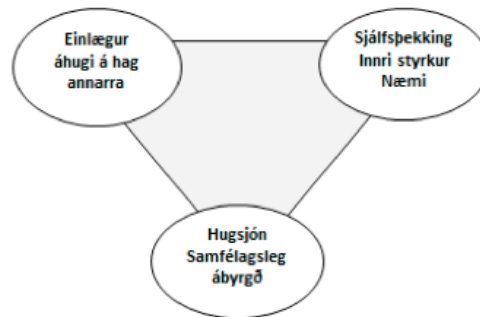
Að takast á við eril og álag

Víða á vinnustöðum hefur hraði aukist undanfarin ár, til dæmis vegna kröfu um hagræðingu og vegna nýrrar tækni sem gefur æ fleiri möguleika til aukinna afkasta. Merki þessarar þróunar má meðal annars sjá í starfsumhverfi heilbrigðisþjónustunnar, þar sem verkefnum fjölgar um leið og gerð er krafa um að ljúka hverju verki á sem stystum tíma. Í þessu samhengi má benda á nýja rannsókn á Landspítala sem sýnir hversu erilsöm störf hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða eru. Störf á sjúkrahúsi geta falið í sér truflanir sem geta ógnað öryggi sjúklinga og jafnvel

einnig velferð starfsfólksins. Niðurstöður þessarar nýju rannsóknar á Landspítala sýna til dæmis að hjúkrunarfræðingar og sjúkraliðar sem starfa á bráðalegudeildum fara að jafnaði í um 16 mismunandi ferðir vegna vinnu sinnar innan deildarinnar á hverri klukkustund. Þannig sýna niðurstöður að í tengslum við hvert verk á sjúkrastofu fer starfsfólk í margar ferðir innan deildarinnar til að ná í birgðir, sækja upplýsingar eða leita að samstarfsfólki til aðstoðar. Í þessum ferðum verður starfsmaðurinn fyrir margvíslegum truflunum og byrjar oft á nýju verki áður en hinu fyrra er lokið. Að meðaltali skiptu starfsmenn um athygli frá einu verki til annars alls 18 til 21 sinni á hverri klukkustund og gengu að meðaltali um 4 km á hverri vakt. Niðurstöðurnar sýna að hver hjúkrunarfræðingur og sjúkraliði sinnir að jafnaði mörgum verkum samtímis, á í samskiptum við marga aðila samtímis og hefur þræði margra viðfangsefna í höndum sér samtímis (Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir, 2012). Niðurstöðurnar á Landspítala samrýmast niðurstöðum erlendra rannsókna um starfsumhverfi í heilbrigðisþjónustu (Cornell o.fl., 2010) og undirstrika mikilvægi þess að starfsfólk og stjórnendur leiti allra leiða til að efla góða starfshætti og vinnuvernd og þar með öryggi sjúklinga og starfsfólks.

Verndandi þættir í starfsumhverfi

Margt bendir til þess að daglegt líf í starfsumhverfi á sjúkrahúsi eigi ýmislegt sameiginlegt með daglegu lífi á öðrum vinnustöðum. Fjölbreytileg og tíð tjáskipti við marga aðila einkenna störf víða. Þessar aðstæður gera kröfu um markviss vinnubrögð og einbeitt samskipti sem vernd gegn neikvæðum áhrifum flókinna verkefna og mikils áreitiss í starfi. Niðurstöður rannsókna hérlandis og erlendis sýna að uppbyggileg samskipti og stuðningur stjórnenda geta dregið úr neikvæðum áhrifum álags og áreitiss í starfi og virkað sem vinnuvernd (De Jonge, van Vegchel, Shimazu, Schaufeli og Dormann, 2010; Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson og Theorell, 2008). Samkvæmt niðurstöðum innlendra og erlendra rannsókna eru eftirtaldir þættir í



Mynd 1. Samspil þriggja meginþátta sem einkenna þjónandi leiðtoga.

starfsumhverfi mikilvægir til að vernda og efla velferð starfsfólks:

- Starfið sjálft og innri starfshvöt
- Hæfilegt álag og áhrif á eigin verkefni
- Góð samskipti við samstarfsfólk
- Uppbyggileg samskipti við næsta yfirmann
- Hugrekki og hæfni stjórnenda
- Umbun í samræmi við framlag

Velliðan starfsfólks og starfsgeta er háð samspili margra þátta, utan og innan vinnustaðarins. Hlutverk og ábyrgð starfsmanna og stjórnenda eru samofin og mikilvægt að báðir aðilar hafi þekkingu og innsýn í leiðir til að styrkja og efla hið góða á vinnustöðum. Þjónandi forysta er hugmyndafræði uppbyggilegra og ábygrra samskipta sem varpar nýju ljósi á tækifæri til að virkja krafta og hugmyndir til að efla lífsgæði í vinnu. Þjónandi forysta er leið til að tryggja árangur starfa, bæði með hliðsjón af fjárhagslegum ábata og ekki síður með hliðsjón af vinnuvernd og ánægju í starfi.

Þjónandi forysta

Undanfarna áratugi hafa fjölmörg fyrirtæki tileinkað sér hugmyndir þjónandi forystu og eru þetta fyrirtæki og stofnanir sem starfa bæði á markaði og í opinberri þjónustu. Fyrstu fyrirtækin sem nýttu hugtakið

þjónandi forystu (*servant leadership*) í skipulagi sínu og starfi eru bandarísk. Má hér til dæmis nefna fyrirtækið TD í Texas, sem framleiðir loftræstikerfi og hóf að þróa starf sitt samkvæmt hugmyndafræðinni á sjöunda áratug síðustu aldar í samstarfi við frumkvöðulinn að baki henni, Robert Greenleaf. Síðan hefur þessum fyrirtækjum fjölgað mjög og eiga þau flest sameiginlegt að ná afburðaárangri hvað varðar starfsánægju og árangur. Í fyrirtækjum sem hafa innleitt þjónandi forystu er sérstök áhersla á að allt starfsfólk temji sér hugmyndafræðina og rík krafa gerð um þekkingu og þjálfun til að nýta hana í daglegum störfum (McGee-Cooper, Looper og Trammel, 2007). Grunnstoðir þjónandi forystu eru siðfræði og ábyrgð gagnvart hagsmunum heildar sem standa frammar þrengri hagsmunum. Einkennum þjónandi leiðtoga má lýsa sem samspili þriggja þátta (sjá mynd 1). Í fyrsta lagi hefur þjónandi leiðtogi einlægán áhuga á hag annarra og líðan, viðhorfum og hagsmunum, en með því er átt við að viðkomandi setji hag annarra frammar sínum eigin. Í öðru lagi hefur þjónandi leiðtogi góða sjálfsþekkingu, þekkir eigin styrkleika og veikleika, er meðvitaður um eigin viðhorf, markmið og drauma. Þessir tveir þættir tvinnast saman og eru um leið nátengdir þriðja þættinum, sem er vitund um sameiginlega hugsjón, samfélagslega ábyrgð og sameiginlega hagsmuni. Þessir þrjú þættir þjónandi forystu fléttast saman

og móta viðhorf, framkomu og starf þjónandi leiðtoga (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Þjónandi forysta og innri starfshvöt

Þjónandi forysta byggir á gömlum gildum réttlætis og lýðræðis og felur í sér gildismat sem byggir á innri löngun til að láta gott af sér leiða. Áherslurnar á einlægan áhuga á þörfum annarra og markmiðum starfsins eiga margt sameiginlegt með kenningu Fredrick Herzberg um innri starfshvöt (1987). Kenning Herzberg byggir á því að starfsfólk vaxi og dafni með því að njóta eigin hæfileika og hafa vitund um tilgang starfa sinna. Innri starfshvöt er drifkraftur hins góða starfs og um leið árangurs. Skýr sýn og vitund um kjarna málsins, hugsjón og tilgang starfanna er uppspretta starfsgleði. Herzberg benti á að innri starfshvöt verður til vegna starfsins sjálfs og löngunar til að vaxa og þroskast, njóta virðingar, bera ábyrgð, hafa áhrif og ná árangri. Hér sést samhlómurinn við grunnstef þjónandi forystu um einlægan áhuga á þörfum og hagsmunum annarra (Greenleaf, 2008). Herzberg (1987) sýndi fram á að innri starfshvöt væri mikilvægasti þátturinn til að skapa starfsgleði og að hún styrktist með þekkingu, frelsi, góðum samskiptum og stuðningi stjórnenda. Hér má aftur sjá tengslin við þjónandi forystu þar sem sjálfsþekking og vitund um tilgang starfsins og hugsjón eru lykilþættir. Í þjónandi forystu er gerð krafa um að einstaklingarnir njóti frelsis og um leið ábyrgðar. Um leið og frelsi og ábyrgð skipta höfuðmáli byggir hugmyndafræðin á því að þjónandi leiðtogi hafi mjög góða færni í gefandi samskiptum, sem sé forsenda þess að ná árangri fyrir sjálfan sig og heildina (Greenleaf 2008).

Þegar litið er til rannsókna á Landspítala, þar sem fram kom samspil innri starfshvatar og stjórnunaraðferða, má sjá samsvörun við meginstoðir þjónandi forystu þar sem grunnstefið er að mæta þörfum starfsfólks og laða fram hæfileika þess til góðra verka. Til að laða fram krafta og hæfileika annarra er vald notað á uppbyggilegan og réttlátan hátt og þannig lögð rækt við raunverulegan áhuga hvers einstaklings og möguleika

hans til að blómstra í starfi. Áhugi forystunnar beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf, 2008). Góð hlustun er skýrasta merkið um einlægan áhuga og vilja til að kynnast hugmyndum annarra og efla hag þeirra. Alúð og einbeitt hlustun leiða ekki einungis til þess að leiðtoga skilur betur hvað um er að vera og áttar sig á þörfum og hugmyndum samstarfsfólks, heldur endurspeglar slík



nærvera virðingu fyrir þeim sem talað er við og skapar traust meðal samstarfsfólks. Samkvæmt hugmyndum Greenleaf er ein allra besta leiðin til að sýna fólki virðingu og áhuga sú að taka eftir því sem það segir og meðtaka hugmyndir þess og skoðanir. Að hlusta og meðtaka hugmyndir þarf ekki endilega að fela í sér að vera sammála viðkomandi. Aðalatriðið er að sýna fólki áhuga og virðingu með því að taka eftir og íhuga það sem talað er um og kynnt (Greenleaf, 2008).

Þjónandi forysta og árangur

Hvatning í starfi og sameiginleg markmið eru einkenni þjónandi forystu og varpa ljósi á tengslin við umbreytandi forystu, sem miðar að því að hvetja starfsfólk til dáða við að ná markmiðum fyrirtækis eða stofnunar (Bass, 2000). Á sama hátt á hugmyndafræði þjónandi forystu margt sameiginlegt með fleiri þekktum kenningum á sviði stjórnunar og forystu. Það sem þó skilur hér á milli er að grundvöllurinn að þjónandi forystu er fyrst og fremst sá að þörfum starfsmannsins sé mætt. Þjónustan er kjarni málsins og þjónandi leiðtogi skapar löngun starfsfólksins til að vera sjálft þjónandi leiðtogar. Þannig nást markmið starfsins og árangur vex (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Rannsóknum á þjónandi forystu hefur fjölgað undanfarin ár og sýna niðurstöður að hugmyndafræðin hefur jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja, arðsemi þeirra, líðan starfsfólks og traust í samskiptum. Sýnt hefur verið fram á hversu mikið forskot þjónandi forysta hefur til að efla samfélagslega ábyrgð fyrirtækja, sem er grunnur að árangri til langs tíma. Margar erlendar rannsóknir og bækur sem lýsa starfi einstaklinga, fyrirtækja og stofnana sýna ótvívert fram á þann árangur sem hlýst af því að nýta hugmyndafræði þjónandi forystu. Ein slík rannsókn var birt árið 2010, þar sem rýnt var í viðhorf og samskiptaleiðir forstjóra stórra fyrirtækja og stofnana sem hafa náð mjög góðum árangri. Niðurstöður hennar sýna að mikilvægasta aðferð þessara leiðtoga til að tryggja velgengni er hófsemi og auðmýkt með þjónandi forystu, sem leiðir til árangurs fyrir starfsfólk og hagnaðar fyrirtækjanna (Hayes og Comer, 2010).

Þjónandi forysta er dýrmætur grunnur vinnuverndar

Þrátt fyrir að fræðimenn og rannsakendur sýni endurtekið fram á gildi góðra stjórnunarháttanna fyrir árangur og velferð starfsfólks bendir margt til þess að nokkuð sé í land með að sú þekking sé hagnýtt á vinnustöðum, jafnt hér á landi sem annars staðar. Kannanir sýna endurtekið að starfsfólk telji sig njóta lítils stuðnings í starfi og hafi einkenni þreytu vegna starfa sinna. Mikilvægt er að halda áfram að varpa ljósi og efla skilning okkar á því hvaða þættir hafa góð áhrif á líðan fólks í starfi. Með auknum skilningi, umræðu og viðeigandi aðgerðum má efla þá þætti sem vernda heilsu starfsfólks og stuðla að bættum lífsgæðum þess og hag vinnustaðanna. Margt bendir til þess að viðhorf og aðferðir þjónandi forystu eigi ríkt erindi hér á landi til að tryggja betri árangur fyrirtækja og stofnana. Rannsóknarskýrsla Alþingis (2010) gefur sterkar vísbendingar um að siðferði, trausti og fagmennsku sé ábótavant almennt á vinnustöðum hér á landi. Siðferðilegur styrkur þjónandi leiðtoga, einlægur áhugi á hag annarra og skýr framtíðarsýn geta reynst vel til að styðja við vinnuvernd hér á landi. Þjónandi leiðtogar njóta trausts, þeir safna ekki valdi, hafa ekki áhyggjur af valdabaráttu

eða mannvirðingum en beina athygli og orku að mikilvægum verkefnum sem styðja starfsgetu og ánægju starfsfólks. Markmiðið er hagur heildarinnar og þjónusta leiðtoga birtist í viðmóti, framkomu og aðferðum sem allt byggir fyrst og fremst á líffsýn og gildismati.

Rannsóknaniðurstöður um starfsumhverfi benda til þess að þjónandi forysta sé árangursrík leið til að efla verndandi þætti á vinnustöðum. Hæfileikar þjónandi leiðtoga til að efla sjálfstæði starfsmannsins og starfsgetu auka líkurnar á því að starfsmanninum gangi vel að takast á við verkefni vinnunnar. Þjónandi leiðtogar kunna jafnvægislist umhyggju, sveigjanleika, aga og reglufestu. Í þjónandi forystu er þörfum hvers og eins starfsmanns mætt um leið og markmiðum er fylgt eftir af festu og tilgangur verkefnanna hafður að leiðarljósi. Eitt af einkennum þjónandi leiðtoga er að styðja starfsfólk við að njóta sín og þroskast í starfi. Uppbyggileg samskipti stjórnanda og starfsmanns eru mikilvæg þegar um er að ræða endurkomu til vinnu eftir veikindi eða slys. Allt bendir til þess að hugmyndafræði þjónandi forystu eigi sérstaklega vel við í krefjandi verkefnum og einkum þegar starfsmenn laga sig að breyttum aðstæðum í starfi. Hugmyndafræðin varpar nýju ljósi á hugmyndir okkar um leiðtoga og góð samskipti. Góðir leiðtogar kveikja með fólki löngun til að standa sig vel, þeir mynda tengsl, hvetja og taka þátt í samtali um tilgang starfa okkar og um framtíðina. Við höfum öll hlutverk leiðtoga, hvort sem við erum ráðin til þess sérstaklega eða ekki. Þess vegna er mikilvægt að velta fyrir sér hugmyndum um forystu og finna leiðir til að sameina krafta okkar til að þjóna og veita hvert öðru forystu með ábyrgð, umhyggju, staðfestu og hógværð. Þjónandi forysta byggir á grunnildum lýðræðissamfélags og er þess vegna dýrmætur grunnur að árangursríku skipulagi, stjórnun og samskiptum á vinnustöðum.

Um höfundinn

Sigrún er lektor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og í framkvæmdateymi þekkingarseturs um þjónandi forystu (www.thjonandiforysta.is)

Heimildir

Aiken, H. A., Sermeus, W., Van den Heede, K. Sloane, D. M., Busse, R., McKee, M. et al. (2012). Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States. *BMJ Journal*. 344:e1717 doi: 10.1136/bmj.e1717

Bass, B. M. (2000). The future of Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*. 7(3), 19–37.

Bryndís Þorvaldsdóttir (2008). „Við berum Landspítalann á bakinu“ — Upplifun og líðan hjúkrunarfræðinga í starfi og viðhorf þeirra til veikindafjarvista. Óbirt MA ritgerð. Háskóli Íslands, Viðskiptadeild.

Cornell, P., Herrin-Griffith, D., Keim, C., Petschonek, S., Sanders, A.M., D'Melio, S. o.fl. (2010). Transforming nursing workflow, part 1. The chaotic nature of nurse activities. *The Journal of Nursing Administration*, 40 (9), 366–373.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., et al. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. doi:10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006

De Jonge, J., van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W., & Dormann, C. (2010). A Longitudinal Test of the Demand–Control Model Using Specific Job Demands and Specific Job Control. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 125–133. doi:10.1007/s12529-010-9081-1.

Gunnarsdóttir, S. & Björnsdóttir, K. (2003). Health promotion in the workplace: the perspective of unskilled workers in a hospital setting. *Scandinavian Journal Caring Sciences*, 17; 66–73.

Greenleaf, R. (2008). *The Servant Leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

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: Greenleaf Center for Servant Leadership.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65 (Sept–Oct), 109–120.

Hulda Rafnsdóttir (2012). Þjónandi forysta á hjúkrunarsviðum FSA: Starfsánægja — starfstengdir þættir— gæði þjónustu. Óbirt MS ritgerð, Háskólinn á Akureyri.

Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L. & Theorell, T. (2008). Managerial Leadership Is Associated with Self-Reported Sickness Absence and Sickness Presenteeism Among Swedish Men and Women. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(8), 803–811. doi:10.1177/1403494808093329

McGee-Cooper, A. , Looper, G. og Trammel, D. (2007). Being the Change. Profiles from Our Servant Leadership Learning Community. Dallas: Ann McGee-Cooper and Associates, Inc.

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

Sigrún Gunnarsdóttir og Helga Bragadóttir (2012). Þættir sem hafa áhrif á vinnu hjúkrunarfræðinga og sjúkraliða á bráðalegudeildum. *Tímarit hjúkrunarfræðinga* 88 (19), pp. 46–56.

Sigrún Gunnarsdóttir (2006). Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing. *Reykjavík: Rannsóknarstofa í hjúkrunarfræði, Háskóli Íslands*.

Sigrún Gunnarsdóttir (2008). Þátttökurannsókn og jafningjastuðningur deildarstjóra á fjórum sviðum LSH 2005–2007. Óbirtar rannsóknarniðurstöður.

Sigrún Gunnarsdóttir (2012). Þjónandi forysta. *Glíman*. (1), 245–262

Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir. (2010) *Rannsóknarskýrsla Alþingis*

Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems — A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261–296. doi:10.1016/j.apergo.2010.07.002

Þóra Ákadóttir, Nurse assistants' well-being at work: Is there a link to nurse leadership? Óbirt M.S.-ritgerð. Heilsuháskólinn í Gautaborg.