



MS ritgerð
Mannauðsstjórnun

„Að vera leiðtogi er að vera mannlegur“

Viðhorf stjórnenda hjá ÍTR til forystu

Steingerður Kristjánsdóttir

Leiðbeinendur Sigrún Gunnarsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Júní 2013



HÁSKÓLI ÍSLANDS

„Að vera leiðtogi er að vera mannlegur“

Viðhorf stjórnenda hjá ÍTR til forystu

Steingerður Kristjánsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinendur: Sigrún Gunnarsdóttir og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2013

„Að vera leiðtogi er að vera mannlegur“

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

© 2013 Steingerður Kristjánsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2013

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni mitt til meistaraþrófs í mannauðsstjórnun við Félagsvísindasvið Háskóla Íslands. Vægi þessarar ritgerðar eru 30 einingar. Leiðbeinendur verkefnisins voru þau Sigrún Gunnarsdóttir lektor við hjúkrunarfræðideild HÍ og Gylfi Dalmann Aðalsteinsson dósent við viðskiptafræðideild HÍ.

Rannsóknir á leiðtogafærni í frístundastarfi eru af afar skorum skammti, bæði hér heima og erlendis. Með frístundastarfi er átt við skipulagt frístundastarf fyrir börn og unglinga sem er unnið sem launað fagstarf og hafa starfsmenn sem sinna því tilskilda menntun á sviði uppeldis og/eða stjórnunar.

Höfundur þessarar ritgerðar ákvað að fjalla um þjónandi forystu þar sem áhugi rannsakanda kviknaði þegar Sigrún Gunnarsdóttir lektor hélt kynningu á þessum fræðum í kennslustund sem rannsakandi sat haustið 2009. Sú kynning vakti áhuga minn og ekki síst fann ég samhljóm við þá reynslu sem ég hafði af mínu eigin vinnuumhverfi og vinnufélögum. Því var það bæði forvitnilegt og umfram allt lærdómsríkt að skoða þjónandi forystu hjá samstarfsfólki rannsakanda.

Þakkar vil ég sérstaklega færa Sigrúnu Gunnarsdóttur leiðbeinanda mínum sem var óþrjótandi stuðningur, áhugavekjandi, leiðbeinandi og umfram allt þjónandi leiðtogi við gerð þessa verkefnis. Samstarfsfólki mínu sem tók mér opnum örmum þegar ég leitaði eftir aðstoð þeirra við rannsóknina, færi ég bestu þakkar fyrir að hafa deilt með mér dýrmætum tíma sínum með gleði og jákvæðu hugarfari. Yfirmanni mínum Soffíu Pálsdóttur þakka ég óþrjótandi þolinmæði sem og öllu samstarfsfólki mínu á skrifstofu tólmstundamála hjá ÍTR. Vinkonu minni og samstarfskonu Eygló Rúnarsdóttur færi ég enn fremur þakkar fyrir ómældan stuðning, hlý orð, endalaus hvatningu, yfirlestur og góðar ábendingar. Þeim Bjarka, Árna Hjörvar, Ellen Helgu, Snæbirni Sigurði, Jóhannesi Bjarka og fjölskyldu og vinum þakka ég hvatningu, stuðning, þolinmæði og umfram allt umhyggju þeirra og hlýju.

Útdráttur

Hugmyndafræði þjónandi forystu rekur upphaf sitt til Robert K. Greenleaf (1904-1990). Þjónandi forysta er hugmyndafræði þar sem leiðtoginn er í fyrsta lagi þjónn þar sem hagur og velferð samstarfsfólks er það sem skiptir máli. Áherslan í þjónandi forystu er þannig fyrst og fremst á mannauðinn. Fyrri rannsóknir á þjónustustörfum í þágu almannahagsmuna, svo sem meðal skólastjórnenda, kennara og hjúkrunarfræðinga, hafa leitt í ljós að þjónandi forysta hefur jákvæð áhrif á starfsánægju, traust og eflingu meðal starfsmanna. Ekki hafa verið gerðar rannsóknir á meðal stjórnenda í frístundastarfi svo vitað sé til, hvorki hér á landi né erlendis.

Markmið rannsóknarinnar er að varpa ljósi á viðhorf stjórnenda í frístundastarfi barna og unglunga til stjórnunar og forystu í starfi hjá Íþrótt- og tómstundaráði Reykjavíkur (ÍTR). Til grundvallar voru skilgreiningar á þjónandi forystu samkvæmt framsetningu Kent M. Keith (2008) og Dirk van Dierendonck (2011). Rannsóknarspurningarnar eru tvær: Annars vegar er spurt hvort stjórnendur hjá ÍTR séu þjónandi leiðtogar og hinsvegar, ef svo er hvernig það birtist í störfum þeirra. Rannsóknin er eigindleg og rannsóknargögnum var safnað með viðtölum við sjö stjórnendur í þremur af sex frístundamiðstöðvum ÍTR. Af þeim voru þrír karlmenn og fjórar konur. Viðtölin fóru fram á tímabilinu febrúar – maí árið 2010. Að loknu hverju viðtali var það afritað sem texti, það kóðað og greint í þemu og undirþemu.

Niðurstöður þessarar rannsóknar gefa til kynna að stjórnendur frístundamiðstöðva ÍTR séu þjónandi leiðtogar samkvæmt skilgreiningum Keith (2008) og Dierendonck (2011). Meginstef og helstu niðurstöður rannsóknarinnar eru að stjórnendur vilja að starfsmenn hafi áhrif á starf sitt, að þeim sé treyst fyrir verkefnum og að allir starfsmenn hafi rödd þegar kemur að ákvarðanatöku. Samvinna, valddreifing, lýðræði og þátttaka starfsmanna er áberandi og stjórnendur vilja skapa starfsumhverfi sem er eflandi fyrir samstarfsfólk. Viðhorf þátttakenda gefur til kynna að þeir hafi hag af því að tileinka sér þjónandi forystu með markvissum hætti. Enn fremur gefur rannsóknin tilefni til frekari rannsókna meðal starfsmanna sem sinna faglegu frístundastarfi.

Abstract

The concept of Servant Leadership's traces its origins to Robert K. Greenleaf (1904-1990). A servant leader can be described as someone who is first and foremost a servant to his or her colleagues and focuses on their interests and welfare. The focal point of Servant Leadership is therefore human resources. Prior research into management roles in fields that cater to public interest, i.e. amongst schoolmasters, teachers and nurses have concluded that Servant Leadership has a positive effect on job satisfaction, trust and reinforcement amongst employees. No comparable research is known to have been made amongst managers in the professional field of avocation. Neither in Iceland nor abroad.

This research's objective is to analyse the views of managers of leisure centres run by ÍTR (Sports and Leisure Council of Reykjavik) towards management and leadership in the workplace. The basis of the research are definitions of Servant Leadership put forward by Kent M. Keith (2008) and Dirk van Dierendonck (2011). There were two research questions: Firstly whether managers within ÍTR are Servant Leaders and secondly, if that is the case, how is that reflected in their work. It is a qualitative research and the source material was collected via interviews with seven managers - three men and four women - of three of ÍTR's six leisure centers. The interviews were conducted between February and May 2010. At the end of each interview it was transcribed, coded and themes were identified.

The results suggest that managers of ÍTR's leisure centers are in fact Servant Leaders according to the definitions by Kent M. Keith (2008) and Dierendonck (2011). The running theme was that said managers strive to create a working environment where employees are trusted, have a say in what they do, and get to partake in decision-making. Cooperation, division of power, democracy and participation of employees is prominent and evident that managers strive to create an employee-empowering working environment. The participants' view suggests that the benefit greatly from systematically adopting the principles of Servant Leadership. Furthermore, the research encourages further exploration of the professional field of avocation.

Efnisyfirlit

Töfluskrá	10
1 Inngangur	11
2 Fræðilegt baksvið	14
2.1 Forysta	14
2.1.1 Eiginleikakenning	15
2.1.2 Atferliskenning	15
2.1.3 Aðstæðukenning	16
2.1.4 „Andhetju“ kenningin	16
2.1.5 Umbreytingarkenning	16
2.2 Þjónandi forysta - Bakgrunnur	17
2.3 Hugmyndafræði	17
2.3.1 Í Bandaríkjunum	19
2.3.2 Í Evrópu	21
2.3.3 Samantekt á hugmyndum um lykilþætti þjónandi forystu	22
2.4 Umbreytingarforysta og þjónandi forysta	23
2.5 Þjónandi forysta og efling (e. empowerment)	25
2.6 Rannsóknir á þjónandi forystu	26
2.7 Mælitæki	27
2.8 Rannsóknir	28
2.9 Samantekt	31
3 Frístundamiðstöðvar hjá Íþróttá- og tómstundaráði Reykjavíkur (ÍTR)	32
3.1 Skipulag	32
3.2 Skrifstofa tómstundamála	32
3.3 Frístundamiðstöðvar	33
3.4 Samantekt	34

4	Aðferðafræði.....	35
4.1	Þátttakendur.....	35
4.2	Gagnasöfnun.....	36
4.3	Gagnagreining.....	37
4.4	Réttmæti, áreiðanleiki og siðferðileg álitamál	38
4.5	Styrkleikar og veikleikar rannsóknarinnar	39
5	Niðurstöður.....	40
	Yfirþemu.....	41
	Undirþemu	41
6.1	Eflandi umhverfi og stjórnun	41
6.1.1	Að vera til staðar	41
	<i>Sýnileiki/hlustun.....</i>	41
6.1.2	Samvinna/ valddreifing	41
	<i>Hvatning/ traust/ leiðir og markmið</i>	41
6.1.3	Hæfni starfsmanna.....	41
6.2	Að láta gott af sér leiða	41
6.2.1	Stefnumótun og framtíðarsýn	41
6.3	Sjálfsþekking	41
6.3.1	Að vera leiðtogi.....	41
5.1	Eflandi umhverfi og stjórnun	41
5.1.1	Að vera til staðar.....	42
5.1.2	Samvinna og valddreifing	45
5.1.3	Hæfni starfsmanna	47
5.1.4	Að láta gott af sér leiða.....	49
5.2	Stefnumótun og framtíðarsýn	49
5.2.1	Sjálfsþekking og fyrirmynd.....	51

5.3 Samantekt	54
6 Umræða	56
6.1 Þjónandi forysta og stjórnendur ÍTR	56
6.2 Efling í starfi stjórnenda ÍTR	59
6.3 Ályktanir í ljósi rannsóknarniðurstaðna	60
7 Lokaorð	61
Heimildaskrá	62
Viðauki 1 – Bréf til viðmælenda	65
Viðauki 2 – Spurningarammi	66

Töfluskra

Tafla 1 - Samanburður á lykilþáttum þjónandi forystu	23
Tafla 2 – Yfirlit yfir erlendar rannsóknir um þjónandi forystu.....	30
Tafla 3 – Meginniðurstöður rannsóknar um viðhorf stjórnenda ÍTR	41
Tafla 4 - Yfirlit yfir lykilhugtök þjónandi forystu og áherslur stjórnenda hjá ÍTR.....	59

1 Inngangur

Starf með börnum og unglingum í frítíma þeirra er ung starfsgrein á Íslandi. Íþrótt- og tómstundaráð Reykjavíkur (ÍTR) var stofnað árið 1986 en hét áður Æskulýðsráð Reykjavíkur og hafði verið starfrækt frá árinu 1955. ÍTR hefur verið leiðandi í fagstarfi á vettvangi frítímans allar götur frá stofnun þess. Samfés, samtök félagsmiðstöðva á Íslandi, voru stofnuð árið 1985 og voru stofnfélagar 11 félagsmiðstöðvar í Reykjavík og nágrenni. Starfið hefur vaxið og dafnað á þessum tíma og tekið miklum breytingum. Fyrsta félagsmiðstöðin fyrir unglinga var opnuð í Reykjavík árið 1974 (Árni Guðmundsson, 2007). Það var svo ekki fyrr en árið 2001 sem Kennaraháskóli Íslands, síðar Háskóli Íslands, byrjaði að bjóða upp á nám í félags- og tómstundafræði. Fram að þeim tíma höfðu þeir sem sinntu þessu starfi verið ýmist ómenntaðir eða höfðu annarskonar framhaldsmenntun, gjarnan uppeldismenntun eða kennaramenntun. Þeir sem hugðust mennta sig sérstaklega í frítímafræðum þurftu að leita út fyrir landsteinana og flestir fóru til Norðurlanda í nám. Lengi framan af var ekki litið á starf á vettvangi frítímans sem alvöru starf og flest störf voru hlutastörf sem unnin voru seinni part dags og á kvöldin.

Með tilkomu félagsmiðstöðva árið 1974 í Reykjavík varð einnig til ný stétt stjórnenda, forstöðumenn félagsmiðstöðva, sem síðar breyttist í forstöðumenn frístundamiðstöðva í kringum árið 2002. Þessar breytingar urðu í kjölfar skipulagsbreytinga hjá ÍTR sem tók við rekstri frístundaheimila það ár og í framhaldinu urðu til störf deildarstjóra barnastarfs og deildarstjóra unglingastarfs.

Skrifstofa tómstundamála hjá ÍTR sem rekur frístundamiðstöðvarnar í borginni vinnur eftir Starfskrá skrifstofu tómstundamála- ÍTR (2006). Þar kemur meðal annars fram að leiðarljós skrifstofu tómstundamála eru að:

Börnum og ungmennum standi til boða frístundastarf sem hefur uppeldis- og menntunargildi og tekur mið af aldri þeirra og þroska. Áhersla er lögð á virka þátttöku, reynslunám, lýðræði og jafnræði. Sérstaklega er hugað að því að virkja einstaklinga sem eiga undir högg að sækja vegna fötlunar eða félagslegra aðstæðna. Frístundastarf ÍTR er í eðli sínu forvarnarstarf þar sem unnið er með viðhorf og atferli barna og ungmenna í átt til heilbrigðs lífsstíls og virkni í samfélaginu (Starfskrá skrifstofu tómstundamála- ÍTR, 2006,3).

Í þessu sama riti er fjallað um hvernig frítímastarf þjálfar ákveðna lykilkærnipætti hjá börnum og unglingum. Þessir lykilkættir eru samskiptafærni, félagsfærni, sjálfsmynd, virkni og þátttaka (Starfskrá skrifstofu tómstundamála- ÍTR, 2006).

Rannsóknir á störfum þeirra sem sinna frítímastarfi með börnum og unglingum eru af afar skörnum skammti. Þetta gildir bæði fyrir stjórnendur sem almenna starfsmenn. Þó hafa verið gerðar tvær rannsóknir nýlega til meistaraþrófs við Háskóla Íslands. Þessar rannsóknir hafa varpað ljósi á starf félagsmiðstöðva, annars vegar frá sjónarhorni starfsmanna og hinsvegar frá sjónarhorni unglinga sem þær sækja (Hulda Valdís Valdimarsdóttir, 2010; Eygló Rúnardóttir, 2011). Rannsóknir á leiðtogafærni hafa verið stundaðar um árabil (Northouse, 2010) en fáar sem engar er lúta að leiðtogafærni í frístundastarfi. Það er því afar spennandi, lærdómsríkt og mikilvægt að rannsaka þetta svið. Sem starfsmaður á þessum vettvangi til margra ára hef ég ákveðna innsýn í starfið og gott aðgengi að þessum rannsóknarvettvangi. Eigindleg aðferð var valin þar sem markmið rannsóknar er að veita innsýn í viðhorf stjórnenda til þeirra eigin starfa og þeirra upplifun af því að starfa á þessum vettvangi (Taylor og Bogdan, 1998).

Ákveðið var að rannsaka viðhorf stjórnenda hjá ÍTR út frá þjónandi forystu. Hugmyndafræði ÍTR samkvæmt framsetningu í starfskrá skrifstofu tómstundamála á margt sameiginlega með hugmyndafræði þjónandi forystu eins og hún er sett fram af Kent M. Keith (2008) og Dierendonck (2011). Af þeim sökum er áhugavert að kanna viðhorf stjórnenda til hlutverka þeirra sem stjórnenda og leiðtoga og varpa ljósi á hvort þeirra hugmyndir ættu að einhverju leyti samhljóm með hugmyndafræði um þjónandi forystu. Rannsakandi sat að auki námskeið um þjónandi forystu hjá Kent M. Keith hér á landi í mars 2010 og heillaðist af einfaldleika hugmyndafræðinnar, þeirri manngæsku sem þar birtist og ekki síst framsetningu dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur leiðbeinanda míns á efninu.

Rannsóknarspurningarnar eru eftirfarandi og byggjast á skilgreiningu Kent M. Keith (2008) og Dierendonck (2011) á þjónandi forystu:

- Eru stjórnendur hjá ÍTR (á skrifstofu tómstundamála) þjónandi leiðtogar?
- Ef svo er með hvaða hætti birtist það í þeirra störfum ?

Hér á eftir verður fjallað um fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar og nokkrar helstu forystukenningar reifaðar. Þjónandi forystu verður gerð skil sem hugmyndafræði og

hugtök skilgreind og einnig rannsóknum sem rýndar voru sem lúta að þjónandi forystu. Skilgreiningar á eflingu (*e. empowerment*) verða settar fram og tengsl eflingar við þjónandi forystu verða kynntar.

Þegar fræðilegu yfirliti sleppir verða kynntar enn frekar frístundamiðstöðvar hjá ÍTR og það skipulag sem rammur inn starfið. Í kafla fjögur er aðferðarfræðinni gerð skil og kynnt hvernig gagnasöfnun og úrvinnsla fór fram. Í niðurstöðukaflanum eru niðurstöður kynntar og teknar saman. Sjötti kafli er helgaður umræðum um niðurstöðurnar sem settar eru í samhengi við fræðilega umfjöllun og sett fram ályktun í ljósi niðurstaðna rannsóknarinnar. Verkinu lýkur á lokaorðum mínum sem rannsakanda.

2 Fræðilegt baksvið

Það eru til næstum því jafnmargar skilgreiningar á hugtakinu forystu og fjöldi þeirra sem hafa reynt að skilgreina það (Ralph M. Stogdill, 1974.)

Hér á eftir verður fjallað um hugtakið forystu, hvernig hún er skilgreind og á hvaða hátt hún er frábrugðin stjórnun. Nokkrum skilgreiningum á leiðtogafærni verða gerð skil sem og hugmyndafræði og bakgrunni þjónandi forystu. Fjallað verður um rannsóknir sem lúta að þjónandi forystu og rannsóknaraðferðum sem beitt hefur verið.

2.1 Forysta

Forystu hefur ekki reynt auðvelt að skilgreina sem hugtak. Fræðimenn sem hafa rannsakað forystu og reynt að koma á hana einhverjum skilgreiningum eru ekki á eitt sáttir um hvort forystueiginleikar séu lærðir eða meðfæddir. Þeir hafa þó flestir hallast að því að forysta sé samspil þeirra sem veita forystuna og þeirra sem forystan á að hafa áhrif á, fylgjendurna. Einnig skiptir máli í hvaða aðstæðum forystan er veitt (Northouse, 2010; Huges o.fl.2006; Bolden, 2004).

Þó svo að það sé ekki einfalt að skilgreina forystu í stuttu máli hafa fræðimenn bent á nokkra þætti sem varpa ljósi á fyrirbærið. Forysta er ferli með einkenni eins og áhrifamátt. Forysta verður ekki til nema í hópi og felur í sér að ná settum markmiðum (Northouse, 2010).

Forysta og stjórnun eru í raun mismunandi hugtök sem skarast. Þannig er stjórnun yfirleitt með áherslu á skipulagningu og starfsmannamál. Í forystu er hinsvegar áherslan meiri á ferlið og þau áhrif sem leiðtoginn hefur á fylgjendur sína (Northouse, 2010). Northouse (2010) bendir einnig á að í þessu felist að leiðtogi og fylgjendur verða alltaf hluti af þessu ferli og forysta verður aldrei veitt í einhverju tómarúmi og af einni manneskju.

Margar kenningar hafa komið fram og áherslur fræðimanna hafa breyst í gegnum tíðina frá því að fyrst var byrjað að fást við forystugreiningu í upphafi síðustu aldar.

Þessar breytingar hafa tekið mið af þeim breytingum sem hafa átt sér stað á hverjum tíma í samfélagi manna, efnahagsástandi og tíðaranda – og endurspegla það (Northouse, 2010).

Hér verður stuttlega gerð grein fyrir fimm kenningum um forystu til að varpa ljósi á helstu einkenni nokkurra forystustíla: Eiginleikakenningin (*e. trait theory*), atferliskenningin (*e. behaviour theory*), aðstæðukenningin (*e. situational theory*), umbreytingarkenningin (*e. transformational theory*) og „andhetju“ kenningin (*e. post – heroic leadership*). Þjónandi forystu verður síðan gerð skil síðar í kaflanum. Hér er einkum stuðst við skilgreiningu og uppsetningu Stephen Prosser (2010) og Peter G. Northouse (2010).

2.1.1 Eiginleikakenning

Á ensku er þessi kenning kölluð *trait theory* en hún gengur líka undir öðru nafni sem gefur skýrt til kynna um hvað hún fjallar eða kenningin um mikilmennið (*e. great man theory*). Mikilmenni sögunnar hafa löngum verið taldir miklir leiðtogar og forystuhæfni þeirra verið óumdeild þó það sama verði kannski ekki alltaf sagt um verk þeirra. Kenningin byggist á því að forystuhæfileikar séu meðfæddur eiginleiki en ekki lærður og sé því aðeins á valdi mikilmenna (Northouse, 2010). Kenning þessi var gagnrýnd mjög í kjölfar rannsóknar sem Stogdill framkvæmdi árið 1948 sem sýndi fram á að ekki væri hægt að skilgreina eiginleika skilvirks stjórnanda út frá einföldu safni eiginleika (Northouse, 2010). Það þyrfti alltaf að skoða aðstæðurnar líka og taka áhrif umhverfisins með í reikninginn. Prosser (2010) bendir á að þrátt fyrir að kenningin sé gagnrýnd og talin vera gamaldags þá virðist hún lifa ágætu lífi (Prosser, 2010).

2.1.2 Atferliskenning

Í grein Prosser (2010) kemur fram að þó að skilvirkir leiðtogar (*great men*) deili ekki með sér sömu persónueinkennum þá er kannski frekar hægt að greina svipaða hegðun meðal þeirra. Ef það er tilfellið er möguleiki fyrir aðra leiðtoga að læra að verða skilvirkir leiðtogar. Sérstaklega þar sem það var talið að auðveldara væri að tileinka sér hegðun en eiginleika (Prosser, 2010). Kennismiðir atferliskenningarinnar fylgdust með einstökum leiðtogum í mismunandi aðstæðum og þeir gáfu sérstaklega gaum að sambandi þessara leiðtoga við undirmenn þeirra. Niðurstaða þessara atferlisrannsókna

var í sem skemmstu máli að reynt var að skilgreina þessa hegðun í tvo flokka: verkefnatengda forystu (e. *task orientation*) og samskiptatengda forystu (e. *relationship orientation*) (Northouse, 2010). Þessi kenning hefur verið gagnrýnd fyrir margra hluta sakir og meðal annars fyrir að taka ekki fyrir tengsl frammistöðu og forystu (Northouse, 2010; Prosser, 2010).

2.1.3 Aðstæðukenning

Í ljósi þess að ekki voru allir á eitt sáttir um hvað væri forysta í gegnum eiginleika og atferliskenningar beindu fræðimenn sjónum sínum að aðstæðunum þar sem forystan fer fram. Prosser (2010) bendir á að rannsakendur fóru í auknum mæli að skoða tengls forystu við umhverfi, aðstæður, verkefni, fylgjendur og aðra utanaðkomandi þættir. Sú forysta sem veitt er á einum stað virkar ekki endilega á einhverjum öðrum stað (Prosser, 2010). Northouse (2010) hefur bent á að þó svo að þessi kenning hafi staðist ýmsar prófanir og hafi verið lögð til grundvallar í þjálfun einstaklinga til að verða leiðtogar þá hefur aðalgagnrýnin snúið að því að það eru fáar rannsóknir sem styðja við kenninguna (Northouse, 2010).

2.1.4 „Andhetju“ kenningin

Samkvæmt Prosser (2010) er „andhetju“ kenningin alger andstæða þess að setja sig sem leiðtoga í sviðsljósið. Þeir leiðtogar sem hægt er flokka sem „andhetju“ leiðtoga leiða fylgjendur sína með hógværd og lágstemmdum aðferðum. Þrátt fyrir það öðlast þeir bæði virðingu og ná árangri. Svo virðist sem að þessi kenning sé orðin einskonar regnhlíf yfir forystu sem meðal annars dreifir valdi allsstaðar í stofnuninni/ fyrirtækinu (Prosser, 2010). Þeir leiðtogar sem tileinka sér þessar kenningar eru talsmenn grasrótarstarfs, lýðræðis og ákvarðanatöku sem helgast af víðtæku samráði allra starfsmanna (e. *bottom up*) Prosser(2010).

2.1.5 Umbreytingarkenning

Umbreytingarforysta hefur notið mikilla vinsælda undanfarin ár og hefur verið umfjöllunarefni margra fræðimanna (Northouse 2010). Umbreytingarleiðtogar eru þeir leiðtogar sem hafa mikla persónulega útgeislun og eru fyrirmynd fylgjenda sinna. Þeir dreifa valdi, hvetja samstarfsmenn til dáða með þroska þeirra að leiðarljósi. Umbreytingarleiðtogar hafa skýra framtíðarsýn og eru siðferðislega sterkir. Þeir njóta

trausts og gera rétta hluti á réttum tíma. Umbreytingarleiðtogar virðast einnig oftara hafa tryggari og ánægðari fylgjendur (Bass, 1990; Bass og Riggio 2006; Northouse, 2010; Prosser, 2010).

Northouse (2010) bendir á að helstu styrkleikar umbreytingarkenningarinnar er að rannsóknir styðja við hana. Hún er auðskilin og leggur áherslu á forystu sem ferli og tengsl forystu við fylgjendur og hvernig er hægt að stuðla að faglegum og persónulegum ávinningi beggja aðila. Helsta gagnrýni á þessa kenningu samkvæmt Northouse (2010) snýst um hversu umfangsmikil hún reynist vera og notkun hugtaka hefur einnig verið talin óljós. Síðar hafa komið fram fleiri eiginleikar sem umbreytingarleiðtogi er talin þurfa að búa yfir eins og tilfinningagreind, rökhugsun, siðferðisvitund, námshæfileikum og breytingastjórnun (Northouse, 2010; Yukl, 2006).

2.2 Þjónandi forysta - Bakgrunnur

Þjónandi forysta sem hugtak var sett fyrst fram af Robert K. Greenleaf (1904-1990) í bók hans *The Servant as Leader* árið 1970. Greenleaf hafði þá starfað lengi hjá fjarskiptafyrirtækinu AT&T en hann vann hjá því fyrirtæki í 40 ár. Eftir að hann fór á eftirlaun helgaði hann sig fræðslu, skrifum og útbreiðslu á þjónandi forystu og stofnaði *Center for Applied Ethics* (1964) sem seinna hlaut nafnið *Greenleaf Center for Servant Leadership*. Sú miðstöð um þjónandi forystu er staðsett í Indiana í Bandaríkjunum. Greenleaf Center for Servant Leadership eru 5 talsins í USA, Asíu, Bretlandi, Hollandi og hér á landi. Hér á landi var opnuð miðstöð þjónandi forystu (www.thjonandiforysta.is) árið 2010 með samstarfssamningi við *Greenleaf Center for Servant Leadership*. Markmið þessara miðstöðva er að kynna hugmyndafræði þjónandi forystu og efla skilning og þekkingu á hugmyndafræðinni á hagnýtan og fræðilegan hátt. Fulltrúar frá Greenleaf Center for Servant Leadership hafa komið hingað til lands og haldið námskeið fyrir áhugasama einstaklinga um þjónandi forystu.

2.3 Hugmyndafræði

Í riti sínu *The Servant as Leader* (1970) skrifar Robert K. Greenleaf:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi (Greenleaf, 1970:15).

Í greiningu sinni á hugmyndum Greenleaf um þjónandi forystu dregur Sigrún Gunnarsdóttir (2011) fram að í þjónandi forystu sé útgangspunkturinn að þjóna samstarfsfólki sínu með það að leiðarljósi að þeirra hagur og velferð sé það sem skiptir máli. Áherslan er þannig algerlega á mannauðinn til að ná árangri. Árangrinum er náð með því að sýna samstarfsfólki það viðhorf að leiðtoga ber þeirra hag fyrir brjósti. Þetta leiðir síðan af sér að starfsfólkið öðlast einlægan vilja til að gera sitt besta og það skilar sér í bæði árangri skipulagsheildarinnar og ánægju starfsmanna. Robert Greenleaf (1970) lýsir í fyrsta riti sínu að prófsteinn þjónandi forystu sé hvernig þeim sem er þjónað reiðir af:

Aðalprófsteinn þjónandi forystu og jafnframt sá þyngsti er hvort þeir sem njóta þjónustunnar vaxi sem einstaklingar, hvort þau verða heilsuhraustari, hvort þau fái meiri vöðva, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að veita þjónandi forystu (Greenleaf, 1970:15).

Ýmsir hafa bent á að þó að Greenleaf hafi skrifað mjög mikið um þjónandi forystu og sett á fót miðstöð þá er ekki hægt að segja að hann hafi skilið eftir skilgreiningu sem hægt væri að leggja til grundvallar í rannsóknum (Northouse, 2010; Dierendonck & Nuijten, 2010; Prosser, 2010). Því má segja að það hafi líka verið rannsóknarefni í þjónandi forystu að finna út hvaða þættir það í raun og veru eru sem einkenna fyrirbærið. Fræðimenn beggja vegna Atlantsála hafa gert því skil með því að rýna í skrif Greenleaf og setja fram þau einkenni sem þar eru að finna. Hér á eftir geri ég grein fyrir helstu greiningum sem gerðar hafa verið á eiginleikum þjónandi forystu og þar með þjónandi leiðtoga.

2.3.1 Í Bandaríkjunum

Larry Spears (2004) sem hefur skoðað og greint skrif Greenleaf bendir á að Greenleaf hafi í öllum sínum skrifum talað um nauðsyn þessa að taka upp nýja leiðtogahætti sem taki mið af því að þjóna öðrum (Spears, 2004). Þjónandi leiðtogi leitar leiða til byggja upp félagslegt net og liðsheild á vinnustaðnum. Spears skilgreindi 10 grundvallarþætti þjónandi forystu út frá skrifum Greenleaf:

- 1. Virk hlustun (*e. listening*) sem er grundvallaratriði fyrir þjónandi leiðtoga. Að hlusta vel eftir því sem er sagt og líka að geta lesið í óyrt skilaboð.
- 2. Hluttekning (*e. empathy*) þar sem þjónandi leiðtogi getur sýnt fólki skilning og samhygð og tekur fólki eins og það er.
- 3. Lækning (*e. healing*) vísar til þess að þjónandi leiðtogi styður fólk sem á einhverra hluta vegna í andlegum erfiðleikum.
- 4. Meðvitund (*e. awareness*) þjónandi leiðtoga er eiginleiki hans til að sjá heildarmyndina flestum stundum og að skilja bæði almenn og siðferðileg gildi.
- 5. Sannfæring (*e. persuasion*) sem gefur til kynna að þjónandi leiðtogar eiga auðvelt með að fá fólk til að fylgja sér án þess að nota til þess boð eða bönn.
- 6. Hugmyndaafli (*e. conceptualization*) – Þjónandi leiðtogi getur bæði metið hlutina út frá stund og stað en einnig í víðara samhengi og til lengri tíma litið.
- 7. Framsýni (*e. foresight*)- Að sjá fyrir niðurstöður ákveðinna aðgerða og byggja á innsæi leiðtogans og fyrri reynslu.
- 8. Bústjórn (*e. stewardship*) Þjónandi leiðtogi tekur fulla ábyrgð á starfseminni sem hann hefur umsjón með og skuldbindur sig til að þjóna þörfum annarra.
- 9. Skuldbinding til að stuðla að þroska og framförum einstaklinga (*e. commitment to the growth of people*) – Þjónandi leiðtogi gerir allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að þroska og framförum einstaklinganna sem hann þjónar.
- 10. Samfélagskennd (*e. building community*) - Þjónandi leiðtogi er meðvitaður um þær samfélagslegu breytingar sem átt hafa sér stað og í áhrif þeirra á félagslegt net hjá fólki.

(Spears, 2004,8-10)

Annar bandarískur fræðimaður sem rýnt hefur í þjónandi forystu er Dr. Kent M. Keith. Hann er lögfræðingur og var framkvæmdastjóri *Greenleaf Center for Servant Leadership* í Indiana í Bandaríkjunum og er nú í forsvari fyrir Greenleaf miðstöð í Asíu. Í bók sinni *The Case for Servant Leadership* (2008) svarar Keith spurningunni um hvað sé þjónandi leiðtogi með því að rýna í fyrri rit um hugmyndafræðina og lýsir því svo að það

sé leiðtogi sem leggur áherslu á að þjóna öðrum, sé annt um fólk og vilji hjálpa fólk. Aðalverkefni þjónandi leiðtoga er því að koma auga á og mæta þörfum annarra. Forgangsaþriði leiðtogans er að þjóna og þar með starfsfólki, þjónustuþegum og samfélaginu (Keith, 2008).

Keith (2008) bendir á að þjónandi forysta er alls ekki ný undir sólinni. Hún hefur verið til frá örófi alda og nefnir Keith (2008) m.a. bæði Jesú Krist og Lao Tse sem þjónandi leiðtoga og bendir á að það sem Greenleaf einfaldlega gerði var að setja hugmyndina niður á blað og skilgreina þetta sem eina aðferð eða hæfni til forystu. Kent M. Keith (2008) hefur einnig sett fram þau atriði sem lýsa áherslum þjónandi forystu. Þessi atriði eru eftirfarandi í þýðingu Sigrúnar Gunnarsdóttur (2010:28).

- Sjálfsvitund (*e. self-awareness*) – Þekkja eigin styrkleika og veikleika. Vitund um áhrif orða sinna og athafna á líðan og störf annarra.
- Hlustun (*e. listening*) – Hlusta af alúð augliti til auglitis. Taka eftir fólk. Eiga samtöl við fólk. Meðtaka hugmyndir annarra.
- Breyta pýramídanum (*e. changing the pyramid*) – Teymi veita forystu. Fólk styður hvort annað við forystu og stjórnun. Leiðtogi er fremstur meðal jafningja (*primus inter pares*).
- Þroska samstarfsfólkið (*e. developing your colleagues*) – Hjálpa fólk að njóta hæfileika sinna. Hjálpa samstarfsfólki að vaxa persónulega og faglega.
- Leiðbeina, ekki stjórna (*e. coaching, not controlling*) – Veita leiðsögn og ráð. Virða frelsi annarra. Forðast fyrirskipanir.
- Laða fram orku og vitsmuni annarra (*e. unleashing the energy and intelligence of others*) - Skapa traust og viðurkenna hæfileika annarra. Gerast þjónar og leiðbeinendur. Vinna með starfsfólki og leyfa þeim að njóta eigin getu og að taka þátt í ákvörðunum.
- Að sjá fram á veginn (*e. foresight*) – Innsæi og sýn á hvað hið liðna og nútíðin segir okkur um framtíðina. Nota allt í senn (ekki aðskilið): sagnfræði, greiningu og forspá.

2.3.2 Í Evrópu

Dirk van Dierendonck stýrir rannsóknum um þjónandi forystu við háskólann í Rotterdam í Hollandi. Hann hefur þróað mælitæki til að rannsaka þjónandi forystu, SLS, (Dierendonck og Nutjen, 2010) og mun ég víkja að því síðar. Hann hefur líka verið afkastamikill fyrirlesari og greinahöfundur um þjónandi forystu og í nýlegri grein sinni frá 2011 setur hann fram sínar skilgreiningar á einkennum þjónandi leiðtoga samkvæmt skrifum Robert K. Greenleaf. Þar greinir hann 6 þætti sem einkenna þjónandi leiðtoga:

- Efling/ styrking starfsfólks (*e. empowerment*) - Hlusta á fólk af alúð, ýta undir frumkvæði og sjálfsöryggi. Hvetja fólk til ákvarðanatöku í eigin efnum. Virða fólk; einstaklingsþroska hvers og eins. Veita greiðlega upplýsingar og hvetja fólk til að deila upplýsingum.
- Auðmýkt og hógværð (*e. humility, standing back*) - Hógværð, láta lítið fyrir sér fara, halda til hlés þegar hæfir. Viðurkenna að geta notið góðs af sérfræðiþekkingu annarra, auðvelda öðrum að standa sig. Setja hagsmuni annarra framár sínum. Sýna ábyrgð gagnvart þeim og því sem manni er treyst fyrir.
- Trúverðugleiki/ falsleysi (*e. authenticity*) - Að tjá sig í samræmi við raunverulegar hugsanir og skoðanir. Halda sig við ákveðnar siðareglur og stand við orð sín. Vera sýnilegur innan stofnunarinnar, vinnustaðar. Vera heiðarleg/ur, opinn/berskjaldaður. Koma fram á eigin forsendum frekar en forsendum stöðunnar.
- Gagnkvæm viðurkenning/ taka við fólki (*e. interpersonal acceptance*) - Getu skilið tilfinningar, skoðanir og afstöðu annarra. Fyrirgefa þrátt fyrir misgerðir, skoðanamun eða mistök. Getu lært af mistökum og gagnrýni. Skapa andrúmsloft sem einkennist að trausti og hlýju. Fólki er tekið á eigin forsendum og mistök umborin.
- Samfélagsleg ábyrgð/ráðsmennska (*e. stewardship*) - Vilji til að þjóna frekar en að stjórna og sinna eigin hagsmunum. Vilji til að bera ábyrgð á stofnun í heild og gagnvart samfélaginu. Vera öðrum fyrirmynd. Örva aðra til að vinna að sameiginlegum hagsmunum, hugsjón. Ábyrgð gagnvart samfélagi, hollustu og samvinnu hópa.
- Skýr stefna (*e. providing direction, courage, accountability*) – Búa svo um að fólk viti til hvers er ætlast af þeim. Gera starf sveigjanlegt og að það henti þörfum starfsmannsins. Kalla hvern og einn til ábyrgðar við hæfi. Getu gert það sem gera þarf óháð viðhorfum annarra

(Sigrún Gunnarsdóttir, 2011, 28).

Hér á landi hefur dr. Sigrún Gunnarsdóttir leitt rannsóknir um þjónandi forystu og setið í framkvæmdarteymi Þekkingarseturs um þjónandi forystu frá upphafi. Sigrún birti fræðilega samantekt á hugmyndafræði Greenleafs um þjónandi forystu og greinir þar þrjá þætti sem lýsa hugmyndafræðinni (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

- Einlægur áhugi á högum annarra - Í því felst fyrst og fremst að velferð annarra er höfð að leiðarljósi og leiðtogi hefur áhuga á hugmyndum og viðhorfum annarra og setur hag annarra framur eigin hagsmunum. Þar er góð hlustun skýrasta merkið um einlægan áhuga. Nærvera sem einkennist af þessu ber vott um virðingu og skapar traust.
- Innri styrkur og vitund um eigin hugsjón og viðhorf - Í því felst sjálfsþekking og ígrundun um styrkleika og veikleika.
- Að sjá til framtíðar – Vitund um hugsjón, tilgang og merkingu. Þjónandi leiðtogi hefur skýra sýn á hugsjón og hugmyndir sem sameina fólk, gerir starfið merkingarbært og eflir von og mótir framtíðarsýn. Hæfileikinn til að hafa framtíðarsýn skapar forskot sem er forsenda þess að taka forystu.

(Sigrún Gunnarsdóttir, 2011:248-251).

2.3.3 Samantekt á hugmyndum um lykilþætti þjónandi forystu

Eins og má sjá hér að framan eru mörg sameiginleg stef í þeim greiningum sem settar hafa verið fram um einkenni þjónandi forystu og þar með þjónandi leiðtoga. Til að glöggva sig enn betur er ekki úr vegi að freista þess að setja þær fram með skipulegum hætti. Í töflu 1 eru settir fram lykilþættir þjónandi forystu skv. þeim Spears (2004), Keith (2008), Dierendonck (2011) og Sigrúnu Gunnarsdóttur (2011). Eins og fram kemur í töflu 1 eru allir þessir fræðimenn sammála um mikilvægi þess að hlusta, vera til staðar og huga að velferð starfsmanna. Að efla samstarfsfólk sitt kemur mjög skýrt fram hjá þeim öllum. Að sýna hógværð kemur einnig fram hjá þeim öllum sem og mikilvægi þess að hafa skýra framtíðarsýn og stefnu. Sjálfsþekking og trúverðugleiki leiðtogans er mikilvæg. Aðra þætti greina þeir einnig með sambærilegum hætti en með mismunandi orðtaki og áherslum. Segja má að greining Spears (2010) sé sú eina sem sker sig verulega úr með hugtök eins og „lækningu“, „hluttekningu“ og „hugmyndaafli“ (Spears, 2010).

Tafla 1 - Samanburður á lykilþáttum þjónandi forystu

Larry Spears (2004)	Kent M. Keith (2008)	Dirk van Dierendonck (2011)	Sigrún Gunnarsdóttir (2011)
Virk hlustun	Sjálfsvitund	Efling/ styrking starfsfólks	Einlægur áhugi á högum annarra
Hluttekning	Hlustun	Auðmýkt og hógværð	Innri styrkur, sjálfsþekking
Lækning	Breyta pýramídanum	Trúverðugleiki/ falsleysi	Að sjá til framtíðar, hugsjón og samfélagsleg ábyrgð
Meðvitund	Þroska samstarfsfólkið	Gagnkvæm viðurkenning/ taka við fólki	
Sannfæring	Leiðbeina, ekki stjórna	Samfélagsleg ábyrgð/ ráðsmennska	
Hugmyndaafli	Laða fram orku og vitsmuni annarra	Skýr stefna	
Framsýni	Að sjá fram á veginn		
Bústjórn			
Skuldbinding að stuðla að þroska og framförum einstaklinga			
Samfélagskennd			

2.4 Umbreytingarforysta og þjónandi forysta

Eins og fram kom hér að framan í umfjöllun um umbreytingarleiðtoga þá eru það þeir leiðtogar sem hafa mikla persónulega útgeislun. Þeir fá fylgjendur auðveldlega með sér og huga að persónulegum þroska sinna samstarfsmanna. Þeir eru líka talsmenn þess að dreifa valdi.

Eins og glögg má sjá eru ofangreindar skilgreiningar á þjónandi forystu ekki með öllu ólíkar þeim sem settar voru fram af Burns (1978) um umbreytingarleiðtoga.

Í doktorsritgerð sinni frá 2003 bendir Kathleen A. Patterson á að þjónandi forysta sé rökrétt viðbót við kenningar um umbreytingarforystu. Hún bendir enn fremur á að umbreytingarleiðtogar leggi áherslu á markmið og árangur skipulagsheildarinnar sem er ekki aðalatriðið hjá þjónandi leiðtogum. Þetta greini þessar tvær skilgreiningar að.

Í grein frá 2010 skrifar Stephen Prosser um þjónandi forystu og á hvaða bekk fræðanna ætti að skipa henni. Hann spyr hvort þetta sé forystukenning eða heimspeki og lífssýn. Eftir að hafa greint skrif um þjónandi forystu og skoðað ofan í kjölinn skrif Roberts Greenleaf kemst hann að þeirri niðurstöðu að þjónandi forysta sé fyrst og fremst ákveðin hugmyndafræði og lífssýn sem taki til forystu og þjónustu (Prosser, 2010).

Prosser (2010) bendir á að þjónandi leiðtogar leggja megin áherslu á þjónustu og það er grundvallaratriðið sem skilur á milli þjónandi forystu og umbreytingarforystu. Hann segir enn fremur að þjónandi forysta geri ekki þá kröfu um að viðkomandi einstaklingur sé í stjórnunarstöðu heldur getur hver sem er tekið að sér hlutverk þjónandi leiðtoga. Þar skilur einnig á milli þjónandi forystu og umbreytingarforystu þar sem í síðarnefndu kenningunni er gert ráð fyrir að umbreytingarleiðtoga sé í stjórnunarstöðu (Prosser, 2010).

Í ráðstefnuriti um þjónandi forystu (2008) settu þær Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir fram samanburð á þjónandi forystu og umbreytingarforystu:

Meginþættir þjónandi leiðtoga er að þjóna starfsfólkinu og mæta þörfum þess með því að hjálpa þeim að blómstra og njóta sín. Meginþættir þjónandi starfsfólks er að vaxa að kunnáttu og visku og verða bæði frjálssari og sjálfstæðara. Í umbreytingarforystu eru meginhlutverk leiðtogans að hvetja og efla starfsfólk til að ná markmiðum fyrirtækisins. Að sama skapi er meginhlutverk starfsmanna að uppfylla markmið fyrirtækisins og stuðla að eigin starfsþróun

(Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008: 13).

Í grundvallaratriðum liggur mismunur þessar tveggja nálgana í útgangspunktinum. Umbreytingarleiðtogar hafa það fyrst og fremst að leiðarljósi að hvetja fylgjendur sína og blása þeim í brjóst eldmóð til að ná markmiðum fyrirtækisins. Þjónandi leiðtogar hafa

það að útgangspunkti að þjóna og mæta þörfum starfsfólks (Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

Segja má að þjónandi forysta og umbreytingarforysta eigi það sameiginlegt að þroska og þjálfra fylgjendur með áherslu á styrkleika þeirra og leiðtogahæfileika. (Avolio og Gardner, 2005). Hverju sem öllum samanburði líður fullyrðir Northouse (2013) „að þjónandi forysta sé eini leiðtogastíllinn sem byggir á umhyggju fyrir öðrum“ (bls. 234).

2.5 Þjónandi forysta og efling (e. empowerment)

Robert Greenleaf hefur verið kallaður „faðir eflingarinnar“ þar sem efling (e. *empowerment*) er eitt mikilvægasta einkenni þjónandi forystu (Buchen, 1998; Patterson, 2003). Patterson (2003) kemst ennfremur að þeirri niðurstöðu að efling er að dreifa valdi og fyrir þjónandi leiðtoga þýðir það að hlusta, styðja starfsmenn, leggja áherslu á teymisvinnu og kunna að meta kærleika og jafnræði. Að auki efla þjónandi leiðtogar samstarfsfólk sitt með því að leiðbeina þeim og kenna og stuðla að persónulegum þroska þeirra. Í rauninni haldast þessi tvö hugtök algerlega í hendur, þjónandi forysta og efling. Þjónandi forysta leggur aðaláherslu á þjónustu, heildræna nálgun á vinnu, persónulegan þroska og lýðræðislega ákvarðanatöku (Patterson, 2003).

Efling er hugtak sem hefur reynst erfitt að þýða á íslensku með góðu móti. Ýmis hugtök hafa verið notuð og reynd og má þar nefna styrkingu, umboð til athafna og valdeflingu. Í þessari umfjöllun valdi ég að nota orðið efling. Til grundvallar umfjöllun minni um eflingu er rétt að skerpa á skilgreiningu á fyrirbærinu og sótti ég í smiðju dr. Sigríðar Halldórsdóttur (2003) sem rannsakað hefur samskipti heilbrigðisstarfsfólks sín á milli sem og við þjónustuþega heilbrigðiskerfisins.

Efling er eigin reynsla af því að einstaklingurinn, sem hefur vald yfir þér ber raunverulega umhyggju fyrir þér og gefur þér valdið sem hann hefur yfir þér - gefur þér frelsi. Þetta gerist í samskiptum þar sem kærleikur og virðing ríkja og samskipti fara fram með eflandi samræðum þar sem gagnkvæmni ríkir, tengsl og full þátttaka beggja í samskiptunum. Efling eykur tilfinningu beggja aðila fyrir stjórn á eigin lífi og aðstæðum, eyðir tilfinningu fyrir því að vera varnarlaus og báðir aðilar hafa tilfinningu fyrir því að hafa fulla rödd (Sigríður Halldórsdóttir, 2003:14).

Rosabeth Mossa Kanter prófessor við Harvard háskóla, er ein af þeim fyrstu fræðimönnum sem beint hafa sjónum sínum að eflingu og því að það væri félagsleg uppbygging (e. *social structures*) inn á vinnustaðnum sem hefði áhrif á viðhorf og

hegðun starfsmanna. Hún kemst að þeirri niðurstöðu sem byggir á hennar eigin rannsóknum að tengsl á milli fólks hafi meiri áhrif en persónuleiki hvers einstaklings. Þannig eru starfsmenn sem búa við gott upplýsingaflæði, stuðning, tækifæri og úrræði „efldir“ til að sinna vinnu sinni. Starfsmenn eru þannig mikilvægasta auðlind hverrar skipulagsheildar (Kanter, 1993).

Félagsleg tengsl á vinnustaðnum er þannig eitt af lykilatriðum þess að fólk upplifi eflingu í starfi. Margar rannsóknir hafa staðfest að félagsleg uppbygging vinnustaðarins hefur áhrif á sjálfstæði starfsmanna í starfi, auka áreiðanleika starfsmanna, dregur úr vinnustreitu, og því að starfsmenn brenna út í starfi og eykur starfsánægju (DeCicco, Laschinger og Kerr, 2006).

Dirk van Dierendonck (2011) setur eflingu fram sem 1. þátt í líkani sínu um þjónandi leiðtoga eins og fram kemur hér að framan. Dr. Sigrún Gunnarsdóttir (2011) tekur í sama streng í grein sinni og skrifar að samtal milli stjórnenda og starfsfólks efli það til dáða og skapi sameiginleg markmið.

2.6 Rannsóknir á þjónandi forystu

Jafnvel þó að því sé haldið fram að þjónandi forysta sé ekki ný af nálinni og hafi fylgt manningum frá örófi alda (Keith, 2008) er það fyrst nýlega sem hún verður viðfangsefni rannsakerenda. Fleiri og fleiri hafa beint sjónum sínum að þjónandi forystu og rannsakað hana. Bókum, greinum, vefsíðum og jafnvel ráðstefnum fjölgar ört. Sem dæmi má nefna að í útgáfu á bókinni *Leadership – theory and practice* eftir Peter G Northouse frá árinu 2010 er einungis lauslega sagt frá þjónandi forystu. Í útgáfu á sömu bók árið 2013 fær þjónandi forysta heilan kafla þar sem fjallað er mjög ítarlega um hana. Umrædd bók er notuð til kennslu í leiðtogafræðum víða um heim.

Eins og áður hefur komið fram eru rannsóknir á starfsmönnum og stjórnendum í frístundastarfi af skornum skammti. Eftir ítarlega leit í hinum ýmsu gagnasöfnum og lestur margra greina lagði höfundur áherslu á að gera hér skil þeim rannsóknum sem gerðar hafa verið á hliðstæðum störfum og þeim sem hér eru til skoðunar, svo sem meðal skólastjórnenda, kennara og hjúkrunarfræðinga. Við heimildaöflun komu í ljós þrjár rannsóknir sem byggja á eiginlegum rannsóknaraðferðum. Hér verða gerð skil á nokkrum rannsóknum sem beinast að áhrifum þjónandi forystu í almennum

fyrirtækjarekstri. Fyrst verður fjallað um nokkur mælitæki sem þróuð hafa verið til að mæla þjónandi forystu.

2.7 Mælitæki

Meðal mælitækja sem hafa verið þróuð til að mæla þjónandi forystu eru *Organizational leadership assessment (OLA)* þróað af James Allan Laub árið 1999. Hann þróaði mælitækið með því að fá hóp sérfræðinga til að ræða málefni og svara spurningum á kerfisbundin hátt, svokölluð Delphi aðferð (Laub, 1999). Þegar greiningu þeirra gagna var lokið voru gögnin flokkuð í sex yfirflokka: hafa trú á fólki (e. *values people*), þjálfa og þróa fólk (e. *develops people*), byggja upp samfélag (e. *builds community*), vera áreiðanlegur (e. *displays authenticity*), veita forystu (e. *provides leadership*) og deila forystu (e. *shares leadership*) (Laub, 1999). Þetta mælitæki hefur verið prófað og reynst með mjög háan áreiðanleikastuðul en var gagnrýnt af þeim Dierendonck og Nuijten (2010) fyrir að mæla ekki margbreytileika sem bendir til þess að verið sé að mæla bara einn þátt þjónandi forystu.

Mælitæki sem nefnist *Servant Leadership Survey (SLS)* var þróað af Dirck van Dierendonck og Inge Nuijten (2010). Um þróun þess er hægt að segja í stuttu máli að þau byrjuðu á að skoða aðra forystustíla sem síðan voru bornir saman við þjónandi forystu. Að því loknu tóku þau viðtöl við sérfræðinga í þjónandi forystu þar sem viðmælendur lýstu helstu einkennum hennar. Að þessu loknu voru komnar fram 99 staðhæfingar sem einkenna þjónandi forystu. Þegar þessar staðhæfingar voru síðan greindar nánar varð til mælitækið SLS sem inniheldur 30 spurningar sem skiptast niður á 8 þætti sem eru efling, að vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og ráðsmennska og hefur mælitækið reynst áreiðanlegt og réttmætt (Dierendonck og Nuijten, 2010).

Servant Leadership Survey (SLS) hefur verið þýtt á íslensku og staðfært og hefur reynst bæði áreiðanlegt og réttmætt bæði á ensku og íslensku (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009; Erla Björk Sverrisdóttir, 2010).

2.8 Rannsóknir

Hér verða nokkrum rannsóknum á þjónandi forystu, niðurstöðum og rannsóknaraðferðum þeirra gerð skil. Í töflu 2 má svo sjá yfirlit yfir rannsóknirnar, ártal þeirra, aðferðir og helstu niðurstöður.

Amadeo (2008) lagði spurningarlista OLA fyrir 313 hjúkrunarfræðinga með það fyrir augum að kanna hvort þjónandi forysta meðal starfsmanna og stjórnenda hefði áhrif á starfsánægju. Helstu niðurstöður hennar eru þær að svo virðist vera að þarna séu sterk tengsl. Amadeo hins vegar ræðir einnig um hvaða aðrir þættir gætu hugsanlega haft áhrif á niðurstöðuna svo sem streita, aðbúnaður á vinnustað, viðfangsefni o.fl. (Amadeo, 2008).

Yusuf Cerit (2009) birti rannsókn sína um áhrif þjónandi forystu skólastjóra á starfsánægju kennara. Rannsókn sína framkvæmdi hann annars vegar með OLA spurningarlista sem samanstóð af 60 atriðum sem sneru að þjónandi forystu og 8 atriðum sem lutu að starfsánægju. Úrtakið var 700 grunnskólakennarar í 29 skólum. Svörunin var 85%. Hinsvegar nýtti hann OLA til að fá fram mat skólastjóra á þjónandi forystu í þessum sömu skólum. Niðurstöður hans eru þær að það eru jákvæð og marktæk tengsl milli þess að skólastjórar mældust sem þjónandi leiðtogar og meiri starfsánægja kennara (Cerit, 2009).

Árið 2007 var framkvæmd rannsókn af Irving og Langbotham sem einnig notuðu OLA. Sendur var spurningalisti til 1800 starfsmanna hjá alþjóðlegum góðgerðarsamtökum (e. *international non profit organization*). Það voru alls 719 sem svöruðu eða 40,5% svarhlutfall. Rannsókn þeirra beindist að því að kanna áhrif þjónandi forystu á skilvirkni teyma. Niðurstaða þeirra leiddi í ljós að þjónandi forysta hefur mikið forspárgildi um skilvirkni teyma. Þar sem þjónandi forysta mældist há hjá leiðtogum teymanna voru teymin skilvirkari. Höfundar leggja til að þeir stjórnendur sem byggja starfsemi sína á teymisvinnu tileinki sér þjónandi forystu vilji þeir auka skilvirkni á sínum vinnustað (Irving og Longbotham, 2007).

Fleiri rannsakendur hafa nýtt sér OLA og í doktorsritgerð sinni frá 2007 gerði Kenneth E. Rauch grein fyrir rannsókn sinni sem hann framkvæmdi meðal 3.896 starfsmanna í fullu starfi hjá 28 framleiðslufyrirtækjum. Hann, eins og Irving og Langbotham (2007), vildi kanna hvort þjónandi forysta hefði áhrif á skilvirkni teyma. Hann einbeitti sér að

nokkrum þáttum sem voru fjarvistir, núningur meðal starfsmanna, slysatíðni, alvarleiki slysa og gallaðar vörur. Niðurstaða hans bendir til þess að þjónandi forysta hafi áhrif í þá átt að draga úr fjarvistum starfsmanna og núningi á milli þeirra. Tengsl þjónandi forystu við hinsvegar slysatíðni, alvarleika slysa og gallaðra vara reyndist ekki marktæk (Rauch, 2007).

Þeir félagar Joseph og Winston framkvæmdu rannsókn á þjónandi forystu árið 2004. Markmiðið var að kanna samband á milli upplifunar starfsmanna á þjónandi forystu og trausts til leiðtogans sem og trausts til skipulagsheildarinnar. Þeir beittu tvenns konar aðferðum, annars vegar OLA til að fá fram viðhorf starfsmannanna og hinsvegar OTI (e. *Organizational Trust Inventory*) sem mælir traust til skipulagsheilda og traust til leiðtoga. Þátttakendur voru 69, þar af 51 nemandi við biblíuskóla og 15 starfsmenn kristlegs háskóla. Þeirra helstu niðurstöður eru að skynjun starfsmanna og upplifun þeirra af þjónandi forystu á vinnustaðnum hafði jákvæð áhrif á traust þeirra, bæði til leiðtoganna og til skipulagsheildarinnar. Að auki reyndust þau fyrirtæki sem hafa tileinkað sér þjónandi forystu mælast með meira traust bæði til stjórnenda og fyrirtækisins en þau fyrirtæki sem ekki reyndust hafa tileinkað sér þjónandi forystu (Joseph og Winston, 2005).

Crippen og Wallin framkvæmdu eiginlega rannsókn meðal 37 fulltrúa skólastjóra (e. *superintendents*) í Manitoba og birtu niðurstöður sína 2008. Samkvæmt skilgreiningu höfunda hafa þessir fulltrúar mikla ábyrgð gagnvart m.a. „stjórnun, samstarfi, skipulagi, stefnumótun, mannauðsstjórnun, mati, eftirliti og daglegri stjórnun á flóknu skólakerfi“ (Crippen og Wallin, 2008:158-159). Vert er að taka fram að umræddir fulltrúar höfðu enga formlega menntun eða þjálfun til að gegna þessu hlutverki. Rannsóknin var framkvæmd með viðtölum við fulltrúana sem voru allt frá klukkutíma upp í einn og hálfan klukkutíma. Spurningarnar voru byggðar á 10 einkennum þjónandi forystu eins og þau eru skilgreind af Spears (2004). Þeirra niðurstaða var ekki afgerandi þar sem ekki var hægt að skilgreina umrædd 10 einkenni hjá öllum fulltrúunum. Hinsvegar kom í ljós að nokkrir fulltrúar voru skilgreindir með 8 – 9 einkennum þjónandi forystu sem gaf bæði ákveðna vísbendingu um þjónandi forystu hjá þessum leiðtogum og ástæðu til frekari rannsókna.

Tafla 2 – Yfirlit yfir erlendar rannsóknir um þjónandi forystu

Heiti, höfundur og ártal rannsóknar	Þátttakendur	Rannsóknaraðferð	Helstu niðurstöður
Joseph og Winston (2004)	69 þátttakendur, þar af 51 nemandi í biblíuskóla og 15 starfsmenn háskóla	OLA/ OTI	Upplifun af þjónandi forystu hafði jákvæð áhrif á traust starfsmanna bæði til leiðtoga og fyrirtækisins.
Crippen og Wallin (2004)	37 fulltrúar skólustjóra	Viðtöl byggð á 10 einkennum þjónandi forystu skv. skilgreiningu Spears	Ekki afgerandi niðurstaða en sterkar vísbendingar. Ekki hægt að skilgreina 10 einkenni þjónandi forystu hjá öllum.
Irving og Langbotham (2007)	719 af 1800 manna úrtaki starfsmanna 40,5% svarhlutfall hjá alþjóðlegum góðgerðarsamtökum	OLA	Þjónandi forysta hefur mikið forspárgildi um skilvirkni teyma
Rauch (2007)	3.896 starfsmenn hjá 28 framleiðslufyrirtækjum, um 89% svarhlutfall	OLA	Niðurstaða bendir til að þjónandi forysta hafi áhrif á minni fjarvistir og brottfall starfsmanna
Amadeo (2008)	313 hjúkrunarfræðingar	OLA	Sterk tengsl á milli þjónandi forystu og aukinnar starfsánægju
Cerit (2009)	700 grunnskólakennarar í 29 skólum og skólustjórar viðkomandi skóla. 85% svarhlutfall	OLA og spurningalisti með 60 atriðum	Sterk tengsl þegar skólustjórar mældust þjónandi leiðtogar við meiri starfsánægju kennara.

Hér á landi sem annars staðar í heiminum hefur vaknað mikill áhugi á að rannsaka frekar þjónandi forystu. Þannig hafa síðan 2009 verið skrifaðar 9 meistararitgerðir um efnið.

Í átta af þessum rannsóknum hefur verið notað SLS mælitækið. Flestar þeirra eða fimm eru á meðal starfsmanna í heilbrigðisgeiranum og tvær þeirra eru meðal starfsmanna skóla, grunnskóla annars vegar og háskóla hins vegar.

Ástæða er til að nefna rannsókn Öldu Margrétar Hauksdóttur (2009) þó ekki væri nema fyrir þær sakir að með sinni rannsókn vann hún brautryðjendastarf með því að íslenska og staðfæra mælitækið SLS. Rannsókn hennar var þannig einnig forprófun á mælitækinu. Alda rannsakaði þjónandi forystu við stjórnun vinnustaða lífeindafræðinga. Rannsókn hennar leiddi m.a. í ljós að mælitækið reyndist bæði áreiðanlegt og réttmætt en slípa þyrfti íslenska þýðingu mælitækisins. Ennfremur leiddi rannsókn Öldu í ljós að sá þáttur þjónandi forystu sem hafði mesta fylgni við starfsánægju lífeindafræðinga var efling (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009).

Erla Björk Sverrisdóttir (2010) framkvæmdi rannsókn meðal starfsmanna hjúkrunarviða fjögurra sjúkrastofnana. Erla Björk kannaði þjónandi forystu og notaði SLS spurningalista þeirra Dierendonck og Nuijten (2010). Að auki skoðaði Erla Björk tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Hennar helstu niðurstöður benda til að þjónandi forysta einkennandi meðal hjúkrunarfræðinga. Einnig var fylgni milli allra þátta þjónandi forystu og starfsánægju. Mest var fylgnin á milli starfsánægju og eflingar.

Póra Hjörleifsdóttir (2011) rannsakaði þjónandi forystu með SLS mælitækinu. Úrtakið voru allir starfsmenn grunnskóla Norðurlands eystra eða 862 starfsmann og svarhlutfallið 46%. Niðurstöðurnar sýndu marktæk tengsl milli þjónandi forystu skólastjóra og starfsánægju starfsfólks.

Tvær rannsóknir um þjónandi forystu hér á landi eru eigindlegar og fjalla annars vegar um þjónandi forystu inna kvennakirkjunnar (Ragnhildur Ásgeirsdóttir, 2012) og hinsvegar tengsl menningarhæfis og þjónandi forystu í heilbrigðisþjónustu (Birna Gerður Jónsdóttir 2010). Rannsókn Birnu Gerðar (2010) gefur til kynna sterk tengsl á milli þjónandi forystu og menningarhæfis. Hún kemst jafnframt að þeirri niðurstöðu að auka þurfi þessa þætti á meðal heilbrigðisstarfsmanna svo að þörfum kvenna af erlendum uppruna sé betur mætt innan heilbrigðiskerfisins. Rannsókn Ragnhildar Ásgeirsdóttur (2012) um þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar gefur til kynna að innan kirkjunnar starfi þjónandi leiðtogar öðru fremur.

2.9 Samantekt.

Þær rannsóknir sem liggja fyrir á þjónandi forystu benda til þess að þjónandi forysta sé leiðtogafærni sem skili árangri. Þessi árangur felst í starfsánægju starfsmanna, meiri skilvirkni, auknu trausti til þeirra sem eru þjónandi leiðtogar. Rannsóknir á þjónandi forystu eiga stutta sögu. Þeim fleygir fram á síðustu árum en slíkt hefur einnig kallað á þróun á mælitækjum og framsetningu á lykilþáttum þjónandi forystu. Dierendonck (2011) hefur einnig bent á að ennþá er það svo að fræðimenn sem rannsaka þjónandi forystu hafa ekki komið sér saman um endanlega skilgreiningu og kenningu um lykilþætti þjónandi forystu (Dierendonck, 2011). Eins og áður hefur komið fram leiddi heimildaleit í ljós að ekki liggja fyrir rannsóknir á stjórnendum né starfsfólki í frístundastarfi og engar rannsóknir fundust um þjónandi forystu á þeim vettvangi.

3 Frístundamiðstöðvar hjá Íþrótt- og tómsundaráði Reykjavíkur (ÍTR)

Í þessum kafla verður varpað ljósi á það umhverfi sem stjórnendur frístundamiðstöðva starfa við. Ytra umhverfi starfsins stýrist af samþykktum stjórnámálanna og innra umhverfi lítur að skipulagi og tengingu starfsins við skrifstofu ÍTR og Reykjavíkurborg.

3.1 Skipulag

Íþrótt- og tómsundaráð Reykjavíkur (ÍTR) er eins og nafnið gefur til kynna að þjónusta bæði íþróttir og aðrar tómsundir í borginni.

ÍTR er stýrt af borgarfulltrúum, sem í daglegu tali kallast pólitíska ráðið og er hið eiginlega íþrótt- og tómsundaráð. Það er skipað sjö fulltrúum, sex varafulltrúum og tveimur áheyrnarfulltrúum sem kosnir eru af borgarstjórn eftir hverjar sveitastjórnarkosningar. ÍTR starfar eftir samþykkt borgarráðs hverju sinni og hefur ekki landslög sem gilda um starfið eins og til dæmis skólastarf í landinu. Þjónusta ÍTR er því valkvæð þjónusta sveitarfélagsins.

Skrifstofa ÍTR er stýrt af framkvæmdarstjóra og skiptist annars vegar í skrifstofu íþróttamála og hinsvegar skrifstofu tómsundamála. Fjöldi starfsmanna hjá ÍTR árið 2010 var samtals 1240.

3.2 Skrifstofa tómsundamála

Hlutverk skrifstofu tómsundamála hjá ÍTR er að hafa yfirumsjón með frístundastarfi fyrir börn og unglunga hjá Reykjavíkurborg. Skrifstofa tómsundamála er ráðgefandi varðandi málefni barna og unglunga gagnvart fagraði ÍTR (pólitíska ráðinu) og stefnumótun í þeim málaflokki. Það er einnig hlutverk skrifstofu tómsundamála að stuðla að framþróun í fagstarfi og fagumhverfi sem snýr að frítíma barna og unglunga. Lagður er metnaður í að ráða starfsmenn sem hafa til að bera menntun, hæfni, ábyrgð og áhuga til að starfa með börnum og unglungum sem og fjölbreytta menntun, reynslu og bakgrunn. Hver frístundamiðstöð setur sér ákveðin siðaviðmið í starfinu og auk þess er starfað samkvæmt siðareglum Félags fagfólks í frítímaþjónustu (Starfsskrá skrifstofu tómsundamála, 2006).

3.3 Frístundamiðstöðvar

Til að sinna sem best hlutverki sínu rekur skrifstofa tómsundamála sex frístundamiðstöðvar í öllum hverfum borgarinnar. Hlutverk frístundamiðstöðva er að framfylgja stefnumótun ÍTR í málefnum sem snerta frítímastarf barna og unglínga. Þannig reka þessar sex frístundamiðstöðvar 34 frístundaheimili í Reykjavík við alla grunnskóla borgarinnar sem ætluð eru börnum á aldrinum 6-9 ára, 4 frístundaklúbba fyrir fötluð börn og ungmenni á aldrinum 10-16 ára og 23 félagsmiðstöðvar fyrir unglínga á aldrinum 13-16 ára. Að auki sinnir frístundamiðstöðin þjónustu fyrir börn á aldrinum 10-12 ára og er það skilgreint með unglíngastarfi (Íþróttá- og tómsundaráð, 2006.)

Mismunandi er eftir stærð hverfa hversu margar einingar eru reknar af frístundamiðstöðvum ÍTR. Flestar eru þær 17 (frístundaheimili, frístundaklúbbur og félagsmiðstöðvar) og færstar eru þær sex talsins. En það er ekki þar með sagt að starfsemi frístundamiðstöðvarinnar séu einskorðuð við eitthvert eitt hús eða eina skrifstofu. Frístundaheimilin eru til að mynda rekin í húsnæði grunnskólanna og því dreifð í borginni sem því nemur. Félagsmiðstöðvarnar eru einnig víða reknar í húsnæði grunnskólanna sem og annað starf á vegum frístundamiðstöðvanna.

Í hverri frístundamiðstöð starfar forstöðumaður sem ber ábyrgð á öllu starfi frístundamiðstöðvarinnar. Honum til aðstoðar eru tveir deildarstjórar, annarsvegar deildarstjóri barnastarfs sem ber ábyrgð á faglegu starfi fyrir börn 6-9 ára og hinsvegar deildarstjóri unglíngastarfs sem hefur sömu ábyrgð gagnvart starfi félagsmiðstöðva og starfi fyrir 10-12 ára börn. Í hverri frístundamiðstöð er starfandi rekstrarstjóri sem sér um fjármál og rekstur.

Þessir fjórir aðilar mynda stjórnendateymi í hverri frístundamiðstöð sem ber ábyrgð á öllum rekstri hennar. Þar undir fellur m.a. rekstur á húsnæði, tækjum og tólum, starfsmannamál, áætlanagerð, stefnumótun, faglegt eftirlit og stuðningur við starfsemina út í hverfinu sem og margbreytilegt samstarf við aðra aðila sem koma að uppeldi barna og unglínga, bæði innan hverfis og á borgarvísu. Til viðbótar við þessa fjóra aðila er það misjafnt hverjir aðrir starfa í frístundamiðstöðinni. Þar má nefna verkefnisstjóra frístundaheimila og félagsmiðstöðva sem eru í fullu starfi og hafa oft vinnuáðstöðu inn á frístundamiðstöðunum.

3.4 Samantekt

Verkefni frístundamiðstöðva ÍTR eru fjölbreytt og eitthvað mismunandi eftir staðsetningu þeirra og áherslum. Engu að síður er það sammerkt með starfseminni að verið er að sinna faglegu frítímastarfi fyrir börn og unglunga í hverju hverfi fyrir sig. Eins og fram hefur komið er þjónustan ekki lögbundin og gefur það starfseminni ákveðinn sveigjanleika til að bregðast við straumum og stefnum í þjóðfélaginu hverju sinni. Að sama skapi getur starfsemin átt undir högg að sækja þar sem hún er valkvæð þjónusta sveitarfélaganna hverju sinni.

4 Aðferðafræði

Markmiðið með þessari rannsókn er að varpa ljósi á hugmyndir um forystu og leiðtoghæfni meðal stjórnenda hjá Íprótta- og tómstundaráði Reykjavíkurborgar (ÍTR). Ennfremur er ætlunin að skoða hvort og þá að hvaða leyti þær hugmyndir samræmast þjónandi forystu (e. *servant leadership*) og hvernig það birtist í þeirra daglega starfi sem stjórnendur.

- Eru stjórnendur hjá ÍTR (á skrifstofu tómstundamála) þjónandi leiðtogar?
- Ef svo er með hvaða hætti birtist það í þeirra störfum?

Til að leita svara við þessari spurningu var notuð eigindleg rannsóknaraðferð og gögnum safnað með viðtölum við sjö forstöðumenn og deildarstjóra hjá ÍTR. Ákveðið var að nota markvisst úrtak (e. *purposeful sampling*) við val á viðmælendum. Með markvissu úrtaki völdust þá einstaklingar sem búa yfir mikilli þekkingu og reynslu á rannsóknarefninu (Ritchie, Lewis og Elam, 2003). Tilgangurinn með því að velja eigindlega rannsóknaraðferð var að fá góða innsýn í hugmyndir viðmælenda um eigin stjórnun og leiðtoghæfni. Með opnum viðtölum var mögulegt að fara út í einstaka atriði sem fram komu í orðum viðmælenda og dýpka þannig sýnina á viðfangsefni rannsóknarinnar (Taylor & Bogdan, 1998).

Haft var að leiðarljósi að með því að ræða við stjórnendur um starf þeirra færi fram ákveðin speglun og endurmat. Viðmælendur myndu skoða nýjar hliðar starfsins og ný þekking myndi skapast á eigin viðhorfum til starfsins (Taylor & Bogdan, 1998)

Í þessum kafla er gerð grein fyrir vali á rannsóknaraðferð, þátttakendum, framkvæmd rannsóknarinnar, úrvinnslu gagna, réttmæti og siðfræðilegum álitamálum sem tengjast rannsókninni.

4.1 Þátttakendur

Í rannsókn minni tók ég viðtöl við sjö stjórnendur í þremur frístundamiðstöðvum hjá ÍTR. Þar af voru þrír forstöðumenn, þrír deildarstjórar barnastarfs og einn deildarstjóri unglíngastarfs. Af þessum stjórnendum voru fjórar konur og þrír karlmenn. Leitað var eftir þátttöku stjórnenda hjá ÍTR á skrifstofu tómstundamála sem hefðu mikla reynslu í

starfi, þ.e. hefðu starfsreynslu til að minnsta kosti fimm ára. Einnig var viðmiðað þátttakendur hefðu starfað að mismunandi verkefnum innan sviðsins. Þeir stjórnendur sem rannsakandi valdi til að taka viðtöl við gegna mismunandi störfum sem forstöðumenn frístundamiðstöðva, deildarstjórar barnastarfs og deildarstjórar unglingastarfs. Þeir voru valdir af handahófi en ákveðið að velja engu að síður þátttakendur frá þremur af sex frístundamiðstöðvum ÍTR. Þetta var gert með það fyrir augum að tryggja fjölbreytileika og breidd í aldri, kynjaskiptingu og reynslu stjórnenda. Tölvupóstur var sendur til viðkomandi stjórnenda með óskum um viðtal (sjá viðauka 1).

Til að fá sýn á bakgrunn viðmælenda voru allir stjórnendur spurðir hvað hefði leitt til þess að þeir gegna starfi sem stjórnandi hjá ÍTR í dag. Aðeins tveir af viðmælendum mínum höfðu byrjað hjá ÍTR sem stjórnendur með það fyrir augum að sinna því starfi. Hinir fimm höfðu á einhvern hátt „óvart“ eins og þeir orðuðu það, hafið störf hjá ÍTR, ýmist í hlutastarfi eða sumarstarfi. Að þeirra sögn höfðu þeir „fundið“ sig á þessum vettvangi eftir að hafa prófað ýmis önnur störf. Stjórnunarhlutverkið hafði síðan þróast út frá reynslu þeirra og áhuga á starfinu.

Allir viðmælendurnir eru með háskólamenntun á sviði uppeldis- eða félagsvísinda. Fjórir þeirra eru með meistaragráðu eða sambærilega menntun og starfsaldur þeirra hjá ÍTR (ekki í viðkomandi starfi) er frá 5 árum og upp í tuttugu ár. Vegna þess hve trúnaðurinn er mikilvægur verður ekki greint frá einstaka atriðum sem gætu leitt til þess að viðkomandi stjórnandi þekktist í þessari rannsókn. Öllum nöfnum var breytt og reynt að velja tilvitnanir viðmælenda sem væri ekki hægt að rekja til þeirra persónulega.

4.2 Gagnasöfnun

Gögnum var safnað með viðtölum við þátttakendur. Tekin voru viðtöl við stjórnendur á tímabilinu 12. febrúar – 26. maí 2010 og voru þau hljóðrituð með samþykki viðmælenda. Notaður var viðtalsrammi sem og áhersla á að viðmælendur lýstu viðhorfum sínum með eign orðum (Taylor og Bogdan, 1998; Bryman og Bell, 2007; Kvale, 1996). Einnig hafði ég að leiðarljósi orð Kvale (1996:34) þar sem hann segir: „Sá sem tekur viðtal leiðir viðfangsefnið að ákveðnum þeimur en ekki að ákveðnum skoðunum um þemur“. Lengd viðtalanna var frá 45 mínútum upp í 60 mínútur.

Spurningaramminn (sjá viðauka 2) var byggður á lykilþáttum þjónandi forystu samkvæmt Kent M. Keith (2008) og Nuijten og Dierendonck (2010) um þjónandi forystu.

Spurningarnar tengdust viðhorfum viðmælenda til eigin starfa, eigin hlutverks sem stjórndur og leiðtogar sem og samskipta við samstarfsfólk sitt.

Reynt var eftir fremsta megni að skapa afslappað andrúmsloft og viðtölin fóru öll fram á vinnustað viðmælenda, á skrifstofu viðkomandi eða í öðru rými sem viðmælandi valdi sér sjálfur. Með því var leitast við að tryggja að viðmælendur mínir upplifðu að þeir væru í sínu eigin umhverfi þar sem þeir ættu auðvelt með að tala frjállega um starf sitt, hugsanir sínar og tilfinningar (Taylor og Bogdan, 1998).

Að taka viðtöl sem rannsóknaraðferð felur í sér að munnleg samskipti eru lögð til grundvallar og viðbrögð viðmælenda eru túlkuð og skráð. Kostir þessarar aðferðar eru margir. Hægt er að sjá viðbrögð fólks og viðtöl eiga sér stað maður á mann þar sem rannsakandi hefur tök á að spyrja frekar út í hvert og eitt viðfangsefni (*e. probing*). Þá var lögð áhersla á að óska eftir frekari skýringum og staðfestingu á túlkun viðmælenda til að fá skýra mynd af því hvað viðkomandi á í raun og veru við með orðum sínum (Taylor og Bogdan, 1998). Það var áskorun fyrir rannsakanda að hafa hemil á eigin viðhorfum og vera opin fyrir því sem viðmælendur höfðu að segja og þykjast vita sem minnst á stundum um starf þeirra og umhverfi (Taylor og Bogdan, 1998).

4.3 Gagnagreining

Eftir hvert viðtal var það afritað af rannsakanda og skrifað upp orð fyrir orð. Mér þótti mjög mikilvægt að vinna þessa vinnu sjálf til að fá góða tilfinningu fyrir tjáningu viðmælenda ná blæbrigðum orðanna, þögnum, áherslum, hiki og öllum þeim smáatriðum sem gátu gagnast mér enn frekar til að skilja betur þeirra viðhorf. Einnig hlustaði ég nokkrum sinnum á hvert viðtal, las yfir handritin sem urðu til og skrifaði niður athugasemdir sem kviknuðu við lestur og hlustun gagnanna. Athugasemdir rannsakanda voru hafðar til hliðsjónar í öllu ferlinu við greiningu gagna. Öll viðtölin voru prentuð út og þaullesin. Alls urðu til 138 blaðsíður með viðtölum og 6,16 klukkutímar af hljóðrituðu efni (Taylor og Bogdan, 1998).

Rannsakandi greindi þau atriði sem þóttu mikilvægust í máli hvers viðmælenda og merkti allt sem þótti athyglisvert með gulum merkipenna (*e. coding*) (Bryman og Bell 2007). Kóðunarflokkarnir voru því næst skrifaðir á gula miða og vinnuástaða veggfóðruð með þessum miðum. Að nokkrum tíma liðnum voru gulu miðarnir greindir niður í yfir- og undirþemu. Jafnóðum og þemun voru þróuð voru gögnin lesin oft yfir til

að tryggja að tengsl milli þess sem fram kom hjá viðmælendum og í viðhorfum þeirra væri túlkað með sanngjörnum og réttmætum hætti. Öll þemun voru skrifuð upp á A – 6 blað. Þetta var gert þrisvar sinnum þar til sýnt þótti að yfirþemu og undirþemu væru loks greind í þaula. Þemunum var síðan raðað upp og þau borin saman við skrif Kent M. Keith (2008) og Dierendonck (2011) um þjónandi forystu. Þessi vinna tók nokkrar vikur með vangveltum rannsakanda. Að lokum voru þemun sett upp í hugkort (*e. mind map*) til að átta sig enn frekar á tengslum þeirra við umfjöllunarefnið.

Eftir að hafa unnið þessa greiningu upp í texta og eftir samtöl þar um við leiðbeinanda var það samkomulag að skoða þessa greiningu enn frekar til að ná enn betri tökum á efninu. Sú vinna tók u.þ.b. ár með hléum. Að lokum gat rannsakandi vel við unað og verður þessum þemum gerð skil í kaflanum um niðurstöður rannsóknarinnar.

Þegar rannsakandi hafði síðan skrifað fyrstu drög að ritgerðinni voru allar tilvitnanir bornar undir þátttakendur (*e. members checks*) til að hann væri þess fullviss að hafa skilið viðmælendur rétt og sett orð þeirra og skoðanir í rétt samhengi (Taylor og Bogdan, 1998).

4.4 Réttmæti, áreiðanleiki og siðferðileg álitamál

Réttmæti þessarar rannsóknar er grundvallað á því hvernig niðurstöður hennar eru rökstuddar út frá öðrum fræðilegum rannsóknum, sem rannsakandi hefur kynnt sér og haft til samanburðar (Taylor og Bogdan, 1998). Réttmæti hennar er líka grundað af því hvernig farið var með rannsóknargögn og hvernig unnið var á vettvangi í viðtölunum. Ef rannsakandi var í minnsta vafa um að skilningur viðmælenda og rannsakanda væri ekki sá sami var það ítrekað við viðmælendur með opnum spurningum. Einnig var viðmælendum gefinn kostur á því að bæta einhverju við í lok viðtalanna ef þeim þætti eitthvað ósagt sem þeir töldu mikilvægt fyrir viðfangsefnið eða viðkomandi sem einstakling (Helga Jónsdóttir, 2003; Taylor og Bogdan, 1998). Þrátt fyrir það er vert að hafa í huga annmarka hennar. Aðeins voru tekin viðtöl við sjö stjórnendur og niðurstöður eiga aðeins við um þann hóp og alhæfingarmöguleikar eru takmarkaðir. Ómögulegt er að endurtaka þessa rannsókn með nákvæmlega sama hætti (Taylor og Bogdan, 1998). Einnig er hugsanlegt að spurningaramminn hafi verið leiðandi. Rannsakandi gætti þess þó að minnast ekki á þjónandi forystu þar sem það gæti haft áhrif á svör viðmælenda og umræðu þeirra um viðfangsefnið. Það á við bæði um

kynninguna á viðtölunum sem og í viðtölunum sjálfum (Bryman og Bell, 2007; Taylor og Bogdan, 1998). Vert er líka að hafa í huga að rannsakandi þekkir þennan starfsvettvang og flesta viðmælendur mjög vel en slíkt getur bæði reynst kostur og löstur þegar kemur að eigindlegum viðtölum (Kvale, 1996).

Til að standa siðferðislega rétt að rannsókninni var það tekið fram að viðmælendur hefðu fullan rétt á að hafna þátttöku í rannsókninni, sýndist þeim svo. Til að auka trúverðugleika niðurstaðna rannsóknarinnar hafa allar tilvitnanir viðmælenda í ritgerðinni verið bornar undir þá og eru birtar með fullu samþykki þeirra. Rannsakandi var fús til að hitta viðkomandi ef þeim þótti eitthvað óljóst til að ræða sameiginlegan skilning. Það samræmist siðfræði eigindlegrar aðferðarfræði umsamþykki og vitund þátttakenda (Bryman og Bell, 2007; Taylor og Bogdan, 1998; Sigurður Kristinsson, 2003). Rannsóknin var tilkynnt til persónuverndar og þess gætt sérstaklega að rannsóknargögn væru ekki persónugreinanlega og farið var með allar viðkvæmar upplýsingar sem trúnaðarmál.

4.5 Styrkleikar og veikleikar rannsóknarinnar

Eins og Bryman og Bell (2007) benda á þá hafa eigindlegar rannsóknaraðferðir bæði styrkleika og veikleika. Helstu styrkleikar þessarar rannsóknar eru að viðmælendur gátu sagt óhindrað frá sinni upplifun og skoðun á mönnum og málefnum. Styrkleiki rannsóknarinnar er einnig hversu vel rannsakandi þekkir viðmælendurna og starf þeirra, þar sem ákveðið traust ríkti í viðtölunum og engum óþarfa tíma var eytt í miklar útskýringar á sjálfu starfinu eða umhverfinu. Vert er hinsvegar að spyrja sig hvort fyllsta hlutleysis hafi verið gætt og hvort þessi tengsl megi teljast annmarki á rannsókninni.

Eigindlegar rannsóknaraðferðir eru því marki brenndar að rannsakendur eru oft of huglægir í túlkun sinni. Þar að auki verður ekki horft framhjá þeirri staðreynd að ómögulegt getur reynst að endurtaka rannsóknina nákvæmlega eins. Að lokum er vert að nefna að það getur reynst erfitt að koma auga á gegnsæi aðferðafræðinnar, hvernig rannsakandi komst að einmitt þessari niðurstöðu (Bryman og Bell, 2007).

Við vinnslu rannsóknarinnar voru leiðbeiningar Harry F. Wolcott (2001) hafðar í huga. Hann sagði að skrifa rannsóknarritgerð væri eins og að setja saman hjólbörur eftir leiðbeiningum. Gæta þyrfti að því að hafa alla hluti tiltæka sem nauðsynlegir væru til að festa saman hjólbörunar. Það þýddi hinsvegar ekki að maður þyrfti að fylla sjálfar börurnar (Wolcott, 2001).

5 Niðurstöður

Segðu mér og ég mun gleyma, sýndu mér og ég mun muna. Gerðu mig að þátttakanda og ég mun skilja. (Kínverskt spakmæli)

Í þessum niðurstöðukafla er fjallað um hvernig viðhorf og orð viðmælenda vörpuðu ljósi á rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram í upphafi:

- Eru stjórnendur hjá ÍTR (á skrifstofu tómstundamála) þjónandi leiðtogar?
- Ef svo er með hvaða hætti birtist það?

Þegar unnið var úr gögnunum komu í ljós þrjú meginþemu, *eflandi umhverfi og stjórnun, að láta gott af sér leiða og sjálfsþekking*. Undir hverju þema voru greind nokkur undirþemu, sjá töflu 3.

Undir þemanu „Eflandi umhverfi og stjórnun“ var komið inná mikilvægi sýnileika, hlustunar og þess að vera til staðar fyrir samstarfsfólk. Þar undir var líka flokkað mikilvægi samvinnu og valddreifingar. Hvatning og traust var nátengd þeim þemum sem og leiðir sem farnar voru til að ná fram markmiðum. Hæfni starfsmanna með starfsþróun þeirra, sveigjanleika, þekkingu og mistökum var líka hluti af þessu þema.

Í þemanu „Að láta gott af sér leiða“ kom fram mikilvægi þessa að standa vel að stefnumótun og að hafa skýra framtíðarsýn. Markmið og framkvæmd starfsins var einnig flokkuð hér ásamt yfirsýn stjórnenda og eftirliti.

Þemað „sjálfsþekking“ innihélt hugtök og skilgreiningar eins og það að vera leiðtogi og fyrirmynd, styrkleika og veikleika stjórnenda sem og meðvitund um ábyrgð þeirra og hlutverk.

Tafla 3 – Meginniðurstöður rannsóknar um viðhorf stjórnenda ÍTR

Yfirþemu	Undirþemu
6.1 Eflandi umhverfi og stjórnun	6.1.1 Að vera til staðar <i>Sýnileiki/hlustun</i>
	6.1.2 Samvinna/ valddreifing <i>Hvatning/ traust/ leiðir og markmið</i>
	6.1.3 Hæfni starfsmanna <i>Starfsþróun/ sveigjanleiki/ mistök/ þekking</i>
6.2 Að láta gott af sér leiða	6.2.1 Stefnumótun og framtíðarsýn <i>Markmið og framkvæmd/ svigrúm/ yfirsýn/ eftirlit</i>
6.3 Sjálfsþekking	6.3.1 Að vera leiðtogi <i>Styrkleikar/ veikleikar/ að vera fyrirmynd/ ábyrgð og hlutverk</i>

Niðurstöðurnar eru settar þannig fram að vitnað er beint í viðmælendur jafnóðum eftir því sem við á og sá texti er hafður inndreginn. Tekið skal fram að tilvitnanir í þeirra orð eru orðréttar og ekki voru gerðar neinar leiðréttingar á málfari viðmælenda. Í eftirfarandi köflum er hverju þema og undirþemu gerð skil með orðum viðmælenda og túlkun rannsakanda. Rætt er jöfnum höndum um stjórnendur og leiðtoga, forystu og stjórnun. Ekki er gerður greinarmunur á hvort rætt var við forstöðumenn eða deildarstjóra nema að það sé sérstaklega tekið fram. Það er þá gert vegna þess að rannsakandi taldi það skipta máli varðandi viðhorf viðkomandi og þar með talið niðurstöður rannsóknarinnar.

5.1 Eflandi umhverfi og stjórnun

Eftirtektarvert var viðhorf þátttakenda til samstarfsfólks síns. Hvergi í viðtölunum notuðu þeir hugtök eins og undir – og yfirmenn. Undantekningalaust töluðu þeir um samstarfsfólk. Til að laða fram það besta hjá sínu samstarfsfólki mátti greina nokkur atriði sem stjórnendur sögðu að skiptu miklum máli. Þessi atriði voru sammerk í máli þeirra flestra.

5.1.1 Að vera til staðar

Viðmælendurnir voru allir sammála um mikilvægi þess að samstarfsfólk hefði aðgengi að stjórnendum og gæti leitað til þeirra með sín mál, bæði persónuleg og fagleg. Jafnframt skipti það stjórnendum miklu máli að sem flestir fengju að segja sína skoðun óhindrað.

...og ég lagði strax upp með það að ég væri hér í húsi og það eru dagleg samskipti. Fólk vissi það bara og fann það strax að það var bara hægt að koma og spjalla. Þeir sem að ekki voru að nota það í byrjun, þá gjarnan boðaði ég fólk á fund til mín. Þú veist mig langði aðeins að heyra frá viðkomandi og hafa frumkvæði að því að heyra hvað þeim fannst um ákveðna hluti (Jóhanna).

Sólveig tekur í sama streng og Jóhanna og ítrekar að það sé mikilvægt að starfsmenn hafi aðgang að stjórnendum og ekki síst mikilvægi þess að þekkja samstarfsfólk sitt:

Mér finnst það vera rosalega stór hluti, eins og ég sagði áðan að þekkja starfsfólkið og að þau viti að það sé alltaf aðgangur að mér. Jafnvel þó svo að þau þurfi aldrei á því að halda og að þau geti komið og rætt við mig.

Forstöðumenn sem rætt var við höfðu lýst áhyggjum sínum af því að vera ekki í nógu mikilli nálægð við allt sitt samstarfsfólk. Þeir voru ekki alveg á einu máli um hversu miklu þetta skipti fyrir starfið. Sumum fannst það mjög miður að hafa ekki tíma og ráðrúm til að vera í meiri tengslum á meðan aðrir töldu að það skipti ekki eins miklu máli. Þeir voru allir sammála um að þeir þyrftu að treysta á aðra til að safna saman upplýsingum og hugmyndum samstarfsfólks:

Við treystum því að verkefnisstjórar séu að hlusta á þær hugmyndir sem koma frá hlutastarfsmönnum, en kannski er vandamálið hjá okkur er það að við erum með svo dreifða starfsemi. Þá verður það stundum þannig að maður er að gleyma að fara út til þess að hlusta á fólk sem er út á starfsstöðunum. Maður hlustar meira á verkefnastjórana og svo heyrir maður mjög mikið alla þessa þætti í gegnum sína deildarstjóra. Maður reynir að hafa svona yfirsýn yfir allt en oft eru tengslin miklu meiri í gegnum deildarstjórana heldur en að þau komi beint til mín og það er eiginlega bara skipulagslegt atriði. Það er ekki þannig að maður vilji ekki fá fólk inn til sín heldur er bara skipulagið hér þannig að samskiptin eru rosalega mikið í gegnum verkefnisstjórana og síðan deildarstjórana og síðan frá deildarstjóra inn til mín (Hrafn).

Síðan var þeim spurningum velt upp hvort mikilvægt væri að starfsfólk upplifi að á það sé hlustað. Þessu var fljótsvarað. Það skipti mjög miklu máli að mati viðmælenda að allir

samstarfsmenn þeirra hefðu tækifæri til að tjá sig um starfið og þær ákvarðanir sem teknar væru um starfið. Á það lögðu viðmælendur ríka áherslu en hvort allir fengju sínu framgengt var kannski önnur saga:

...en síðan á einhverjum tímapunkti af því að sumt er þannig að það verða aldrei allir sammála um hlutina. Það er ekkert endilega það sem maður er alltaf að biðja um að allir verði sammála um eitthvað heldur meira að gefa fólki tækifæri til að segja sína skoðun og koma sínu á framfæri. Af því að það er svolítið mikilvægt að fólk upplifi að það fái það tækifæri. Þó svo að það sé tekin ákvörðun sem er ekki endilega þannig að allir séu sáttir við hana. Meira það ég er búin að fá að segja mitt og allir eru búnir að fá að segja sitt. En nú er búið að ákveða eftir að hafa heyrt þetta að við gerum þetta svona, við verðum ekkert öll sammála um það, þetta er bara ákvörðun sem er búið að taka. Fólk er þá samt jákvæðara gagnvart því af því að það fékk samt að segja sitt og það var samt alveg hlustað á viðkomandi, þó að ákvörðunin hafi síðan verið önnur (Aðalheiður).

Jóhanna er líka sammála því að það sé mikilvægt að gefa fólki færi á að tjá sínar skoðanir þrátt fyrir að niðurstaðan verði ekki sú sem viðkomandi kys helst:

Og mér finnst það að með því að leyfa fólki að tjá sig og gefa því tíma og það viti að maður var að hlusta, jafnvel þó að það hafi verið tekin önnur ákvörðun en það sem okkur fór á milli, þá eru allir sáttari. Þá byggir maður líka upp þetta traust að fólk veit að ókei, núna bara lenti ég undir og þannig bara er það að þegar við erum hérna kannski 10 manns þá get ég ekki alltaf búið við að mínar hugmyndir fái brautargengi, það er þetta sem ég þarf að læra en ég þarf líka að læra það að standa við þær samþykktir sem gerðar eru og vinna úr þeim á trúverðugan hátt með hópnum.

Hér að framan kemur fram að stór hluti af því að vera til staðar er ekki bara að vera sýnilegur eða tryggja aðgengi starfsmanna að stjórnendum. Það að vera til staðar snýst líka um hlustun. Um það að hlusta á samstarfsfólk, segir Jóhanna deildarstjóri:

...ég staðsetti mig strax sem hlustanda og ég held að það hafi verið mjög rétt leið. Að maður komi að verki með því að viðurkenna það sem fyrir er, að maður komi inn í það og kynni sér málin. Það var allavegana heppileg leið. Bæði var ég að hlusta eftir hugmyndum fólks og kannski rökstuðningi fyrir hugmyndum. Ég var bæði að hlusta og mikið og spyrja, spyrja spurninga, af hverju gerið þið hlutina svona og leiða umræður um hlutina og það er bara mikið sú leið sem að ég fer í mínu starfi. Það er að maður vill ná fram áhrifum og að fara fram með einhverjum gassagangi er kannski ekki endilega leiðin og maður fær kannski sínu meira fram með því, að svona að heyra huga allra og leiða þessu saman.

Viðmælendur voru allir á einu máli að það að heyra skoðanir sem flestra, hlusta eftir hugmyndum samstarfsmanna, væri lykilatriði í árangursríku starfi. Sigurlaug lýsir mikilvægi hlustunar á þennan hátt:

..eins og ég segi þegar ég kom til ÍTR vissi ég ekkert hvað þetta var og það tók nokkrar vikur að átta mig á því hvað þetta væri. Þannig að ég er svo háð því að fá hugmyndir, ég hef aldrei verið að vinna á frístundaheimili þannig að ég þarf að sækja þekkinguna mjög mikið til þeirra (verkefnastjóra frístundaheimilanna – innskot höfundar). Það myndi ég segja að væri minn mesti veikleiki hvað mig vantar þennan grunn. Ég met oft tengslin eftir því hvað þau eru köld við mig að segja: nei þú ert bara ...djö..bull í þér..þá veit ég að ég er í góðum tengslum við fólk sem þorir að segja þetta við mig. Ég er rosalega háð því að leita til þeirra (verkefnastjóranna) og svo spegla ég mig náttúrulega við þetta stjórnendateymi hér og aðra deildarstjóra eða á aðalskrifstofuna. Það eru líka þau sem hafa púlsinn (verkefnastjórnarnir) það er ekki skrifstofuliðið sem veit hvað er að gerast. Þannig að ég reiði mig rosalega mikið á að þeirra þekking skili sér til mín.

Stjórnendur er rætt var við voru þannig langt frá því að finnast það skipta máli að þeirra skoðanir yrðu ofaná eða að þeirra hugmyndir fengju brautargengi. Það skipti þá alla höfuðmáli að samstarfsfólk væri með í ráðum. Til þessa að það mætti verða þótti þeim öllum hlustun skipta höfuðmáli. Það kom þó fram greinarmunur á hvornig stjórnendur upplifðu þetta. Forstöðumönnum fannst þeir vera komnir of langt frá „gólfinu“ og þyrftu að treysta á sína nánustu samstarfsmenn, s.s. deildarstjóra til, að fá að heyra raddir fólks. Þeir ræddu allir um að þeim þætti það miður að geta ekki verið í meiri beinum tengslum við alla sína starfsmenn en vegna stærðar og landfræðilegrar legu starfsstaðanna var erfitt að þeirra mati að koma því við.

Þessi áhersla á lýðræðisleg vinnubrögð og að ná fram skoðunum flestra þótti viðmælendum vænlegast til árangurs í öllu starfi. Þrír þeirra bentu hinsvegar á að því fylgja bæði kostir og gallar að hafa sem flesta með í ráðum. Það kom fram hjá þeim að það ferli sem þarf til slíkra vinnubragða er tímafrekt og ekkert endilega til þess fallið að allir segi alltaf sína skoðun. Þess er þó gætt eins og áður hefur komið fram að ýmsar leiðir eru reyndar til að allir geti komið sínum hugmyndum og skoðunum á framfæri við stjórnendur. Hrafn lýsir þessu á þann hátt að stjórnendur þurfi líka að byggja á eigin reynslu og þekkingu í ákvarðanatökunni:

... já að það sé bæði í menningunni...Það er alltaf leitað eftir sáttum og stundum getur kannski ekki sáttin endilega verið besta leiðin samkvæmt einhverri reynslu eða tilfinningu sem maður hefur þá sjálfur, þá er oft látið reyna á það að fólk rekur sig á eða eitthvað þessháttar, í staðinn fyrir að hafa bara kjark í því að segja bara: við erum búin að fara yfir þetta og ræða þetta og við skulum við skulum gera þetta svona, því þú innst inni veist þú að það eru hlutirnir sem að ganga eftir og virka (Hrafn).

5.1.2 Samvinna og valddreifing

Allir stjórnendur sem rætt var við voru sammála um mikilvægi samvinnu og valddreifingar. Í máli þeirra allra kom fram að traust er lykilatriði til að vel takist til, traust af þeirra hálfu til samstarfsmanna og öfugt. Valddreifing, að þeirra mati, fólst í því að treysta samstarfsfólki sínu algerlega fyrir verkefnunum hverju sinni. Gísli segir:

Ég er svo mikið fyrir að dreifa valdinu og leyfa fólki ... ef að fólk fær verkefni þá fær það líka að klára það verkefni, mér leiðist ofboðslega að vera á bakinu á fólki til að fá það til að klára verkefni.

Í sama streng tekur Daníel:

Mín stjórnunaraðferð er sú að ég verð að veita traustið og ég vil ekki sitja á öxlinni á þeim og anda ofan í hálsmálið hjá þeim af því að þá er ég líka að sterilisera þeirra hæfileika. Ég er kannski ekkert alltaf sammála aðferðarfræðinni sem að þær eru að nota en samt þá tölum við okkur til. Ég get komið með eitthvað innlegg en ég hef ekki hingað til þurft að stíga það fast inn að það hafi allt farið í hund og kött. Af því að þær eru ennþá með áttavitann á réttum stað, þær eru að stefna í rétta átt með þetta allt saman.

Um markmið og leiðir til að ná árangri var skýrt af hálfu viðmælenda hvaða aðferðum væri best að beita:

Við byrjum náttúrulega kannski þannig að ÍTR leggur ákveðnar línur og leitar þá til sinna stjórnenda til að fá þá ákveðnar hugmyndir varðandi það þannig að það eru komnar svona einhverjar yfirlínur. Síðan vinnum við bara þannig að ég bara vinn með mínum verkefnisstjórum að því hvert við viljum stefna í starfinu, hvað finnst ykkur, komið endilega með hugmyndir að einhverjum nýjum verkefnum og þau fara í sína starfsmannahópa og ræða þar það sem þeim finnst skipta máli og koma oft með hugmyndir, líka frá hlutastarfsfólkinu og þá eru oftast náttúrulega stefnan, svona yfirstefnan er nokkuð skýr held ég. Við erum með starfsskrána, við erum með svona ákveðin gildi og markmið sem við viljum vinna að sem er svona yfir þessu öllu saman. Það er meira svona hvaða leiðir viljum við fara og hvaða verkfæri viljum við nota til þess að ná þangað (Aðalheiður).

Þegar rýnt er í af hverju þessi þáttur skiptir svona miklu máli og af hverju þetta skipti bæði starfsmenn og stjórnendur svona miklu máli er því fljótsvarað. Aðalheiður heldur áfram:

Nei mér finnst bara mikilvægur þáttur í þessu að þetta sé þeirra verk, þeirra hugmyndir, ég náttúrulega stýri.... ef ég er of stjórnandi og of ráðandi þá að þá verður þetta ekki þannig. Þá er ég bara að láta þau vinna mín verkefni.

Það kom fram í máli þeirra allra að það skipti öllu að treysta sínu samstarfsfólki og láta það um að útfæra og framkvæma stefnuna. Þátttakendur voru hinsvegar ekki alveg sammála um hvort þetta vinnulag væri stefna ÍTR eða í starfsmenningunni. Flestir töldu að þetta væri menningarlegt, svona hefðu þeir í raun og veru lært starfið af sínum fyrirrennendum og yfirmönnum.

Hvatning starfsmanna og stuðningur við samstarfsfólk var öllum stjórnendum ofarlega í huga. Markmið með þeirri hvatningu er að starfsmenn finni að þeir hefðu áhrif á starf sitt. Að sama skapi er nauðsynlegt að veita endurgjöf.

...fólk á veikleika og styrkleika og ég reyni svona að nota það óspart að ég sýni fólki áhuga líka og hef mikinn áhuga á því sem er að gerast og hvetja. Það finnst mér svolítið mitt hlutverk... þá viðheld ég þessu að það er ánægja í starfinu og að þau fái fróun út úr því að skila góðu verki. Þetta er hvatning fyrir svona sjálfstraust og sjálfsmýndar vinnu, fyrir þá einstaklinga. Hrós skiptir svo miklu máli af því að það er leiðarvísir fyrir þig í því sem þú átt að vera að gera. Ásamt því að gagnrýna, að rýna til gagns með viðkomandi gerir nákvæmlega það sama, þú þarft ekki alltaf að vera að rífa niður þó að þú sért að benda á að hlutirnir mættu fara betur (Daníel).

Sólveig var á svipuðum nótum varðandi hvatningu starfsmanna og mikilvægi þess að þeir hefðu áhrif á starf sitt:

... allavegana í þessum hópi eins og hann er í dag að það sé undirstaðan að þau séu að finna það að þau hafi áhrif á starfið...já og í raun og veru hugmyndirnar koma frá þeim það vilja allir finna að þeir hafi áhrif á starf sitt og ég held að það sé hvetjandi.

Að mati viðmælenda var hvatning mikilvægur þáttur. Þau voru á einu máli um að það skipti afar miklu máli í hvatningu að starfsmenn geti haft áhrif á starf sitt, á þá væri hlustað og að þeir fengju endurgjöf. Viðmælendur voru á einu máli að það þyrfti að vera vakandi yfir þessum þætti þar sem hann ætti það til að gleymast í erli dagsins.

5.1.3 Hæfni starfsmanna

Það kemur fram í starfslýsingu stjórnenda hjá ÍTR að það er á þeirra ábyrgð að hafa umsjón með og styðja við starfsþróun sinna starfsmanna. Til þess nota þeir ýmsar leiðir og starfsmenn eru hvattir til þess að auka þekkingu sína, ýmist til að geta sótt um ákveðnar stöður eða til þess að þroska sig í starfi og ráða betur við dagleg verkefni. Krafist er háskólamenntunar í stöður verkefnastjóra.

Sveigjanleiki í starfi er mikilvægur þáttur í að styðja við starfsmenn til frekari menntunar og töluverður fjöldi starfsmanna stundar háskólanám með vinnu. Þar er um að ræða kennaranám, nám í tólstundafræði sem og framhaldsmenntun svo sem meistaraþróf. Til þess að styðja við starfsmenn og gera þeim kleift að auka menntun sína/og eða hæfni hafa verið farnar ýmsar leiðir:

Þá höfum við verið með mjög skýrar reglur um hvernig að þessu hefur verið staðið, við höfum verið að hliðra til fyrir fólki varðandi vinnutíma. Hérna viljum við bara treysta fólki til að það vinni verkefni sín þó það sé ekki alltaf endilega innan tímarammans sem er í vinnustund og það finnst mér bara hafa gefið það að fólk bara veit að því er treyst. Við gerum kröfur um að þú sért hér á ákveðnum tímum og síðan er þér bara treyst til þess að halda utan um þína tíma og það er bara gert í samstarfi við mig um það hvernig það er notað. Þá hefur fólk safnað upp tímum til að taka sér frí á mótí. Bara búið að vinna af sér eða að nota upp – og taka frí á mótí uppsöfnuðum tímum (Jóhanna).

Allir stjórnendur sem rætt var við taka starfsmannasamtöl og starfsþróunarsamtöl við sína samstarfsmenn og þar að auki viðtöl eins og leiðréttingarviðtöl við starfsmenn og stöðufundi til að fylgjast með einstaka verkefnum:

Við erum með starfsmannaviðtöl alltaf einu sinni á ári, þau skiptast í tvennt þessi viðtöl, annarsvegar þar sem starfsmaðurinn talar út frá sér og hinsvegar svona frammistöðuviðtöl, seinni hluti viðtalsins. Þar sem það er bara farið yfir hvar starfsmaðurinn er staddur og, já bæði gagnvart vinnu og menntun og oft náttúrulega í þessum viðtölum þá kemur fólk líka svolítið með sína drauma og þá er kannski hægt að fíðbakka svolítið á þeirra drauma (Gísli).

Þessi starfsþróunarsamtöl gegna lykilhlutverki að mati viðmælenda til þessa að greina þörf starfsmanna til endurmenntunar en að auki spilar ákveðin árvekni stjórnenda og ráðgjöf til samstarfsfólks einnig stórt hlutverk. Þá er eins og áður hefur komið fram að mati viðmælenda nauðsynlegt að þekkja sitt samstarfsfólk mjög vel:

... sá hópur sem maður er með og líka sá hópur sem þau [verkefnistjórar] eru með á hverjum stað og maður verður náttúrulega að horfa á... og vissulega vill maður að allir séu að þróast og þeir sem að til dæmis hafa ekki þann grunn sem í rauninni er ætlast til að þau hafi og auðvitað reynir maður að hafa áhrif á það að fólk afli sér þekkingar og það hefur tekist ágætlega að virkja fólk í þá átt og líka sko að hugsa um þá [almenna starfsmenn] sem eru út á stöðunum og þá er ég að hugsa meira í ráðgjafahlutverkinu. Þá er ég meira sem ráðgjafi þeirra yfirmanna að tala um starfsmannahópinn og hvers þarfnast hann þannig að þú fái þann hóp sem að þú vilt vinna með og vilt hafa á þínum stað, og, já mér finnst þetta skipta alveg rosalega miklu máli (Jóhanna).

Viðmælendur sögðu að stór þáttur í því að þróast í starfi er að fá að gera mistök og læra af þeim. Það þykir vera nauðsynlegt að í menningunni sé gert ráð fyrir mistökum og að þeim sé í raun tekið sem eðlilegum hluta þess að þroskast og dafna í starfi. Allir viðmælendur voru spurðir um hvað þeim fyndist um mistök og allir voru sammála um að þau væru nauðsynleg:

Mistök eru bara til þess að læra af þeim, finnst mér, frekar að mín eigin mistök fari í taugarnar á mér. En ekki mistök annarra, þú veist það gera allir mistök og mér finnst auðvitað mjög mikilvægt að fólk upplifi það að það sé í lagi. Fólk gerir mistök og það er allt í lagi, það er bara eðlileg. Við erum að tala um að þau (verkefnisstjórnarnir) eru í þannig starfi að þau eru að prófa alls konar hluti ... og sumt gengur upp og annað ekki og ... held kannski að það sé bara hluti af einhverri ákveðinni menningu skilurðu? Þetta er það sem við erum öll að gera. (Aðalheiður).

Jóhanna telur ekki síður mikilvægt að leyfa mistök og líta á þau sem lærdómsferli:

Ég segi það bara að mistök eru kannski ekki æskileg en þau eru samt að vissu marki nauðsynleg til þess að þróast. Ef við þorum ekki að láta okkur mistakast þá komust við aldrei neitt áfram. Ef við veljum alltaf þetta safe zone, þá hérna gerist ekki neitt. Ég segi bara að við skulum bara prófa, við þurfum að þora og svo skoðum við bara hvernig tókst til. Ef við náum ekki þeim árangri sem við væntum, þá getum við skoðað einhverjar aðrar leiðir ... þannig að já, í því tilviki þá hef ég mjög háan þröskuld.

Daníel orðar viðhorf sín til mistaka á eftirfarandi hátt og lítur svo á að án þeirra munum við ekki læra:

Mistök eru í raun og veru leiðin til þessa að finna út leiðina. Ef við erum hrædd við að gera mistök, þá lærum við ekki.

Öll umræða viðmælanda um mistök voru á eina leið. Einn viðmælanda orðaði það einfaldlega þannig: „mér finnst þau æðisleg“! Það er athyglisvert að allir stjórnendur skyldu vera algerlega á einu máli um þennan þátt í starfinu. Nauðsynlegt er að fá að gera mistök til að ná fram einhverri þróun í starfinu og læra hvað virkar og hvað virkar ekki.

5.1.4 Að láta gott af sér leiða

Stjórnendur voru allir sammála því að starf þeirra snerist að stórum hluta um að láta gott af sér leiða. Það var rauður þráður í gegnum öll viðtölin að þeir báru hag þjónustupega, starfsmanna og ekki síst ÍTR fyrir brjósti. Stór þáttur í starfi stjórnenda að þeirra mati er stefnumótun og starfsáætlanagerð. Í máli viðmælanda kom vel fram hvernig þeir unnu með þau verkefni. Í þessu sem öðru er mikilvægt að hafa skýra sýn og skýr markmið.

5.2 Stefnumótun og framtíðarsýn

Fram kom í máli þátttakenda að stefna skrifstofu tómsundamála hjá ÍTR er höfð að leiðarljósi þegar kemur að stefnumótun frístundamiðstöðvanna og einstakra starfsstaða. Þar gegnir stjórnandinn mikilvægu hlutverki eins og einn þátttakand lýsti:

Stjórnun er ekki bara að stýra, stjórnun er líka það að þú sért að byggja upp starfsemina og að þú sért að mynda einhverja framtíðarsýn hugsa út frá þjónustunni og það hefur verið stíllinn að við höfum verið að hugsa að ef við ætlum gera eitthvað á þessum stað, hvaða áhrif hefur það á annað? (Hrafn)

Þegar kemur að stefnumótuninni er það skýrt að mati þátttakenda að hlutverk stjórnandans er að bera ábyrgð á að framfylgja ákveðinni heildarstefnu ÍTR en einnig að hafa frumkvæði að því að móta stefnuna fyrir sinn borgarhluta og sína frístundamiðstöð. Þessu lýsir Sigurlaug:

Það eru ákveðin leiðarljós og ákveðin markmið frá höfuðstöðvum ÍTR sem við fylgjum og það kemur ekki einhver einræðisskipun frá þeim, við vinnum það saman á starfsdögum, þessir 36 stjórnendur eða hvað sem þeir eru margir á borgarvísu hjá ÍTR. Þannig að þar er ég þátttakandi í þeirri stefnumótun og það eru einmitt mjög flott lýðræðisleg vinnubrögð, þannig að ég er búin að kaupa þá punkta, og þá er auðveldara fyrir mig að selja það í verkefnastjórahópinn en þar vinnum við það kannski meira út frá okkar frístundamiðstöð og með okkar stjórnendateymi.

Þrátt fyrir að viðmælendur væru allir sammála um mikilvægi þess að hafa stefnu og leiðarljós á hreinu þá getur það verið snúið hlutverk eins og Hrafn lýsir því:

Stjórnandinn þarf að geta rýnt fram í tímann og það er einn af þessum þáttum sem mér finnst að okkur vanti svolítið að gera. Það er framtíðarsýnin, geta myndað okkur línu um hvernig og hvert við viljum stefna og ég held að þetta sé þáttur sem er ekki bara vanmetin hjá okkur, heldur vanmetinn almennt. Þú ert með ábyrgð fyrir einhverja ákveðna starfsemi og þú vilt bara alltaf láta hana þróast, vilt alltaf stefna að einhverju. Það að gera betur og við erum kannski svolítið oft upptekin í núinu. Við erum alltaf að vinna að því að reyna að bæta það sem er að gerast núna hjá okkur í dag en hugsanlega gætum við verið að einfalda okkur lífið með því að rýna meira til framtíðar.

Til að ná fram settri stefnu var samdóma álit stjórnenda að samstarfsfólk gegndi mikilvægu hlutverki. Sveigjanleiki þyrfti að vera til staðar vegna mismunandi aðstæðna á hverjum stað fyrir sig og á milli borgarhluta í faglegu starfi:

...við erum náttúrulega að horfa á það að frístundamiðstöðvarnar, aðstæðurnar eru ólíkar... hverfin hafa ólíkar þarfir og maður verður að horfa á það, þó að maður sé eins og hérna að setja miðlægar línur þá verður maður samt líka að horfa á þarfinnar á stöðunum hverjum fyrir sig, þær eru mismundandi, við viljum hafa þetta samræmt þannig að allir geti gengið að því að það sé ákveðinn gæðastuðull allstaðar sem er sameiginlegur yfir allt, þó svo að hver stjórnandi (verkefnisstjóri) setji kannski aðeins sitt bragð á starfið (Sólveig).

Þátttakendur lögðu líka áherslu á að stjórnandi hvernar einingar þarf einnig að hafa sitt svigrúm til að framfylgja þeirri stefnu sem sett er hverju sinni. Daníel útskýrir þetta svona:

Við gefum svolítið svona grófa planið, við gefum svona áttavitana, stefnuna. En svo fá verkefnastjórnarnir og allir svona meira frelsi til að móta sína leið að þessari stefnu. Þannig koma verkefnastjórnarnir og hlutfólkið inn í það að móta stefnuna fyrir sinn starfsstað... við verðum alltaf að vera svolítið gróf svo að starfsstaðirnir fái þetta frelsi. Stefnan er skýr en svo eru kannski margar leiðir sem að staðirnir fara til að útfæra hana og þannig á það að vera á meðan þessar leiðir rúmast innan áttavitanna.

Af orðum þátttakenda mátti ráða að ef áttavitinn var á sínum stað var samstarfsfólki treyst til þess að framfylgja þeirri stefnu sem sett hafði verið, innan þeirra marka sem sú stefna hafði. Með þessu móti hafði starfsfólk bæði traust og frelsi til að hafa áhrif á starfið eins og áður hefur komið fram.

Yfirsýn, eftirlit og aðhald þarf að vera til staðar og er nauðsynlegt í svo fjölbreyttri starfsemi að mati viðmælenda. Það þarf að vera hægt að greina, grípa inn í, leiðrétt og leiðbeina, ef farið er út af sporinu. Stjórnendur sem rætt var við eru meðvitaðir um

Þessa þætti og eftirlit með starfseminni er víðast hvar með mjög skipulögðum hætti. Stjórnendur heimsækja starfsstaðina, sitja starfsmannafundi, halda stöðufundi með hverjum verkefnisstjóra, fylla út gátlista í samstarfi við verkefnisstjóra og sinna eftirliti í gegnum miðlæga gagnagrunna, svo sem bókhald, vinnustund og rafræna þátttökuskráningu.

Þar sem bæði er um stóra starfsmannahópa að ræða og afar dreifða starfsemi þarf að leita ýmissa leiða til að hafa yfirsýn og innsýn í stöðu mála:

Fyrir nokkrum árum þá tókum við eins konar greiningarviðtöl við verkefnisstjórana. Við fórum svolítið í gegnum allt hjá þeim og spurðum þá allskonar spurninga um starfið þeirra til þess að átta okkur betur á stöðunni. Við ákváðum fyrst að kalla þetta stöðuviðtal þar sem ég tala reglulega við alla verkefnisstjórana um ákveðinn gátlista sem við förum í gegnum og svo fyrir utan hann þá erum við allaf með einhver mál sem við tókum líka fyrir. Kannski til að tryggja það að maður sé svolítið inni hvað allir eru að gera hvar allir eru staddir og að allir fái tækifæri til að koma sínu á framfæri (Aðalheiður).

Og Aðalheiður heldur áfram:

Sko þetta er margt, þetta er auðvitað eftirlit af því að þú ert að tékka á því að það sé verið að gera það sem á að vera að gera, þetta er hérna stuðningur og aðhald vegna þess að þú ert að reyna að styðja við fólk í því kannski sem að það lætur kannski alltaf sitja á hakanum. Þetta er ákveðið svona spark í rassinn, ok nú er að koma stöðufundur, ok ég ætla að klára það sem ég ætlaði að gera og þú ert svona ... að veita ákveðið aðhald og svona já að tryggja það að það sé verið að gera það sem þarf að gera (Aðalheiður).

Til að halda stefnunni þykir viðmælendum mikilvægt að hafa ákveðið eftirlit með hvernig til tekst og að sama skapi að grípa inn í ef með þarf. Stjórnendur notuðu fjölbreyttar aðferðir til þess að fá yfirsýn eins og fram hefur komið, allt frá viðtölum, fundum, gegnum miðlæga gagnagrunna gátlista og fleira.

5.2.1 Sjálfsþekking og fyrirmynd

Forysta, ábyrgð, kjarkur, reynsla, þekking og það að vera fyrirmynd eru atriði sem komu upp í viðtölum við stjórnendur. Það kom skýrt fram að það að vera fyrirmynd var þáttur sem skipti stjórnendur miklu máli og þeir voru allir mjög meðvitaðir um. Þeir voru sammála um að það að vera góð fyrirmynd skipti mjög miklu máli þegar þeir ætluðu að hafa áhrif á umhverfi sitt og samstarfsfélaga. Þá skipti engu hvort að það ætti við umhverfi og vinnuástandi eða framkomu.

Ég ætlast til þess sama af öðrum og sjálfri mér t.d. eins og í frístundaheimilunum, ef að mér finnst þau sóðaleg, illa um gengin.. Ég byrjaði bara á því að kaupa húsgögn hér inn og skvera allt og er kannski ekki alveg eins stíf heima hjá mér og ég er í vinnunni en þarna er bara þessi fyrirmynd. Svona á skrifstofa að líta út ef þú kemur sem foreldri og ætlar að ræða um málefni barnsins þíns í frístundaheimili að það sé fagmaður sem tekur á móti þér og að það sé snyrtilegt (Sigurlaug).

Jóhanna lýsir þessu einnig:

... og nú er ég yfirmaður margra stjórnenda, allir mínir samstarfsmenn eru stjórnendur á sínum vinnustað og ég legg mikið upp úr því að vera góð fyrirmynd. Ég vil gjarnan að annað fólk horfi á mig gera þá hluti sjálf sem ég ætlast til af öðrum.

Þegar rætt var um þátt stjórnenda sem leiðtoga á sínum vinnustað kom margt áhugavert í ljós. Hvernig upplifðu þeir sig sem leiðtoga meðal samstarfsmanna? Skilgreining þeirra var nokkuð mismunandi og sögðu tveir viðmælendur að þeir væru mun meiri stjórnendur en leiðtogar. Það sé meðvitað val þeirra þar sem leiðtogi sé meira „út á við“ og opnari á meðan stjórnandi væri meira fyrir að vinna verk sín fjarri kastljósinu. Þau höfðu einfaldlega valið að vera þannig stjórnendur, meira inn á við og með athyglina á sínu nærumhverfi. Engu að síður voru þessir viðmælendur sammála því sem fram kom hjá öðrum stjórnendum um að hlutverk leiðtoga væri að fá samstarfsmenn með sér til samstarfs.

Já ég lít á mig sem leiðtoga vegna þess að ég er að vinna í hópi mjög færra starfsmanna og allir hafa hugmyndir og ég lít á mitt hlutverk að leiða saman allar þessar hugmyndir svo að þær færi okkur sem heild, áfram og stundum er ég líka að ýta fólki svona út á brúnina svolítið, leyfa þeim að finna að landið er kannski ekki alveg öruggt undir fótunum.... (Jóhanna)

Að mati viðmælenda bera leiðtogar meiri ábyrgð og þurfa stundum að taka afdrifaríkar ákvarðanir sem varða samstarfsmenn en þeir eru líka hluti af hópnum sem skiptir miklu máli að mati viðmælenda. Þannig mynduðu þeir traust og þannig væru þeir góð fyrirmynd. Þetta þýðir einnig að til þess að geta verið leiðtogi, þarf að veita forystu og hafa til að bera kjark og sannfæringu.

Eða bara eiginlega alltaf verður maður að taka ákvörðun um hluti út frá þessum stjórnunarlegu þáttum sem þarf að vera einhver heild í þannig að þú sért ekki að taka ákvörðun um að einhver einn geti gert þetta á meðan einhver annar getur ekki gert það eða einhverja svoleiðis línu, þú þarft að

gefa einhverjar línur sem að þú getur svarað fyrir frá mismunandi aðilum (Hrafn).

Að vera leiðtogi samkvæmt viðmælendum var að vera heill í því sem maður er að gera og geta rökstutt ákvarðanir sem mælast misvel fyrir hjá samstarfsfólki. Sólveig deildarstjóri orðaði þetta með eftirfarandi hætti:

Að vera leiðtogi? Það er að vera ákveðin fyrirmynd og leiðbeinandi og það er líka að þekkja og vita, mér finnst það vera rosalega stór hluti, að þekkja starfsfólkið...Þetta er bara svo margþætt, það að geta sest niður og bara sagt ég er með mína veikleika eða ég er að ganga í gegnum þetta, finnst mér mikilvægt og maður þarf kannski ekkert að vita allt persónulegt um hvern og einn, en það er bara hluti af því að vera leiðtogi og að vera mannlegur... eða að vera leiðtogi er að vera mannlegur...

Um eigin styrkleika og veikleika voru stjórnendur líka meðvitaðir og hvernig þeir unnu með sína veikleika gagnvart sínu samstarfsfólki var mismunandi eftir viðmælendum en Aðalheiður lýsti því með eftirfarandi hætti:

Ég er kannski ekki mjög opin en ég held að það sé alveg gott að leita til mín. Ég segi það bara við fólkið mitt að ég er ekki ein af þeim sem skynja hvernig öllum líður, og ég segi þeim það bara. Ég er bara ekkert þannig að ég finni það á mér ef að þér líður kannski illa, þú verður bara að segja mér það. Ég alveg meira en tilbúin til að hlusta á þig og reyna að hjálpa þér, en ég get ekki lesið þetta endalaust út úr fólki (Aðalheiður).

Gísli hafði þetta að segja um veikleika sína og hvernig hann vinnur með þá:

Ég er fyrst aðeins að hugsa hverjir eru veikleikar mínir. Það er ekki þannig að það sé skortur á þeim, sem er að trufla mig. Minn karakter er og það er auðvitað hluti af mínum stjórnunarstíl að ég get verið svolítið ör og ég tel að ég sé með mjög sterka réttlætiskennnd. Ég er einn af þessum sem leiðast leiðinleg verkefni og ég þarf að aga sjálfan mig til að vinna leiðinleg verkefni.

Sólveig lýsir því hvernig hennar veikleikar birtast að hennar mati:

Minn stærsti veikleiki er að ég get verið svolítið stutt í svörum, sem hefur ekkert með viðkomandi að gera eða hvað er í gangi endilega. Ég myndi segja að það væri minn stærsti veikleiki, bæði í persónulegum og faglegum skilningi og ég reyni að vera alltaf rosalega meðvituð um það, en í amstri dagsins þá á það til að brjótast út. Eftir ákveðna persónulega erfiðleika, þá tók ég hópinn og sagði bara „ég biðst afsökunar, þetta er ekki persónulegt“ þannig að ég vildi að allir gerðu sér grein fyrir því. Þetta er eitthvað sem ég er búin að vera að vinna með og hefur vissulega með mitt persónulega líf að gera líka.

Jóhanna lýsir því hvernig hennar veikleikar fá að vera sýnilegir fyrir samstarfsmenn og hvernig hún nýtir sitt samstarfsfólk þegar henni finnst hún ekki vera með svörin á reiðum höndum:

Já auðvitað hefur maður veikleika að sjálfsögðu. Ég er svo heppin að vera í mjög góðu samstarfi við aðra stjórnendur og það er ein leiðin sem ég nota til að vinna með veikleika mína er að leita til minna samstarfsmanna. Það er einmitt að fá að máta hlutina og spegla... Maður er aldrei lúser þó að maður segi: Ég er hérna með verkefni sem ég er ekki alveg viss um hvernig ég ætla að tækla. Og þú færð þinn stuðning, það er hlustað á þig og það er þetta sem ég segi gjarnan við minn hóp: Ég veit það ekki alveg, ég þarf aðeins að fá að hugsa þetta, og ég þarf bara að ræða við mína samstarfsmenn, eða minn yfirmann. Þannig að það sé bara alveg á yfirborðinu að stundum er þetta bara þannig að ég get ekki gert hlutina akkurat núna og ég lít kannski ekki á það sem veikleikamerki en það er kannski samt veikleiki minn sem stjórnandi.

Eins og sjá má voru viðmælendur mun uppteknari af veikleikum sínum en styrkleikum.

Þeir gerðu sér grein fyrir að þeir væru mörgum kostum búnir en þeir voru einhverra hluta vegna meðvitaðri um veikleika sína.

5.3 Samantekt

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að viðmælendur telja mikilvægt að starfsemi frístundamiðstöðva ÍTR einkennist af eflandi umhverfi og stjórnun og samræmast áherslur og viðhorf þátttakenda hugmyndafræði þjónandi forystu að mörgu leyti. Stjórnendum fannst mikilvægt að starfsmenn hefðu aðgengi að þeim og að til þeirra væri hægt að leita með stórt sem smátt. Hluti af þessu er að mati viðmælenda að hlustað sé á alla starfsmenn áður en kemur að endanlegri ákvarðanatöku um mikilvæg málefni. Þátttakendur voru meðvitaðir um gildi lýðræðislegra vinnubragða og þátttöku starfsmanna.

Stjórnendur treysta sínu samstarfsfólki til að sinna þeim verkefnum sem þeim eru falin. Valddreifing, samvinna og traust voru hugtök sem voru stjórnendum töm. Samtímis vildu þeir styðja sitt fólk með öllum tiltækum ráðum. Starfsþróun og velferð samstarfsmanna er höfð í hávegum og eru starfsmenn hvattir til að sækja sér fræðslu og endurmenntun. Að láta gott af sér leiða fyrir starfið og þjónustuþegana var afar skýrt í hugum viðmælenda.

Áætlanagerð, stefnumótun og framtíðarsýn var þeim mikilvæg. Ekki síst birtist þörf stjórnenda til að hafa yfirsýn yfir starfið, eftirlit til að tryggja gæði og velferð bæði þjónustuþega sem samstarfsmanna.

Stjórnendur ræddu um mikilvægi þess að vera góðar fyrirmyndir. Það kom einnig fram að þeir voru meðvitaðir um styrkleika sína og veikleika. Síðara hugtakið voru þeir reyndar mun fúsari að ræða og hvernig þeir unnu með þá. Þeir voru einnig meðvitaðir um kosti þess að hafa samstarfsfólk og meðstjórnendur með eiginleika sem á einhvern hátt vógu upp þeirra veikleika.

6 Umræða

Rannsókninni sem hér hefur verið lýst er ætlað að svara þeim rannsóknarspurningum sem upphaflega voru settar fram:

- Eru stjórnendur hjá ÍTR þjónandi leiðtogar?
- Ef svo er, hvernig birtist það í þeirra störfum?

Hér að framan var gert grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Í þessum kafla verða niðurstöðurnar skoðaðar enn frekar miðað við rannsóknarspurningarnar tvær og í ljósi hugmyndafræði um þjónandi forystu og bornar saman við rannsóknir þær sem kynntar hafa verið hér að framan. Að lokum eru niðurstöður settar fram í töflu þar sem lykilhugtök um þjónandi forystu í ritum fræðimanna eru borin saman við þau meginþemu sem komu fram í viðtölunum.

6.1 Þjónandi forysta og stjórnendur ÍTR

Rannsóknarspurningarnar voru tvær eins og áður sagði: Eru stjórnendur hjá ÍTR (á skrifstofu tómsundamála) þjónandi leiðtogar. Ef svo er með hvaða hætti birtist það í þeirra störfum? Til að svara þessu má segja að meginniðurstöðum rannsóknarinnar megi lýsa þannig að stjórnendur ÍTR sem tóku þátt í rannsókninni vilja að starfsmenn hafi áhrif á starf sitt. Að starfsmönnum sé treyst fyrir verkefnum og að allir starfsmenn hafi rödd þegar kemur að ákvarðanatöku. Samvinna, valddreifing, lýðræði og þátttaka starfsmanna eru áberandi stef í niðurstöðunum. Ennfremur telja stjórnendur mikilvægt að þeir séu til staðar og styðji við sína samstarfsmenn þegar kemur að endurmenntun. Greining gagna sem aflað var með viðtölunum og þemun sem komu í ljós við greiningu styðja það að viðkomandi stjórnendur eru þjónandi leiðtogar og viðhorf þeirra falla vel að þeim skilgreiningum og lykilþáttum sem settir hafa verið fram um þjónandi forystu. Hér fyrir neðan verður fjallað nánar um þessi tengsl.

Samhljómur er í svörum stjórnenda á hlutverki leiðtoga, að leiðtogi sé í raun fremstur meðal jafningja og þó svo að leiðtogar bæru endanlega ábyrgð á hlutunum var ekki þar með sagt að þeir væru alltaf með réttu svörin eða þyrftu að stjórna í fólki. Í

orðum þátttakenda kemur fram að samstarfsfólki er treyst til að fara réttu leiðirnar að settu marki án afskipta stjórnanda. Það þýðir ekki að stjórnendur hafi ekki yfirsýnina og viti ekki hvernig fólk vinnur, heldur miklu fremur að stjórnendur halda sig til hlés og eru tilbúnir að grípa inn í sé þess þörf. Sé þess þörf er gripið inn í með leiðbeinandi hætti og samstarfsmenn aðstoðaðir við að sjá þær leiðir sem eru færar. Þetta samræmist hugmyndafræði þjónandi forystu eins og hún er sett fram af frumkvöðlinum Robert Greenleaf (1970) þar sem áhersla er á að samstarfsfólk vaxi sem einstaklingar og fái frelsi og sjálfstæði. Sjónarmið þátttakenda samræmast einnig niðurstöðum (Keith (2008) um áherslu á að leiðbeina í stað þess að stjórna og Dierendonck (2001) um gildi þess að efla og styrkja starfsfólk.

Niðurstöðurnar sýna að stjórnendur leggja sig fram um að hlusta á samstarfsmenn sína og meðtaka það sem samstarfsmenn hafa fram að færa. Þetta telja þeir vera grundvallaratriði í því að eiga samskipti við samstarfsmenn. Fram kemur hjá stjórnendum djúp virðing fyrir samstarfsfólki og sem dæmi má nefna að orðið *undirmaður* bar ekki á góma í viðtölunum, heldur var undantekningarlaust talað um samstarfsfólk. Sú sýn stjórnenda að þeir eru ekki einir um að vita best eða geta best, endurspeglast í því trausti sem þeir bera til samstarfsmanna sinna. Stjórnendur treysta því að kostir þeirra og gallar séu hluti af starfsumhverfinu og að aðrir samstarfsmenn vegi þá upp þegar kemur að þeirra eigin annmörkum. Þessar áherslur þátttakenda koma einnig heim og saman við hugmyndafræði þjónandi forystu eins og hún er sett fram af Keith (2008), Dierendonck (2011) og Sigrúnu Gunnarsdóttur (2011) um hlustun og virðingu fyrir samstarfsfólki.

Teymisvinna er allsráðandi sem vinnubrögð og virðing fyrir skoðunum annarra í heiðri höfð. Lýðræðisleg vinnubrögð eru eðlileg og hluti af menningunni og er hluti af því hvernig öllu starfi er stýrt frá aðalskrifstofu ÍTR. Stjórnendum finnst það í öllum tilfellum vera á þeirra ábyrgð að huga að starfsþróun samstarfsmanna sinna. Það kemur líka fram að stjórnendur nota fjölbreyttar leiðir, bæði til að greina þessa þörf og til að koma til móts við starfsmenn svo þeir megi afla sér frekari menntunar og/eða þekkingar.

Stjórnendur leggja mikið upp úr því að hafa yfirsýn og vera með stefnu frístundamiðstöðvarinnar á takteinum og leggja í það mikla vinnu ásamt samstarfsfólki sínu. Þessar áherslur koma heim og saman við þær áherslur sem Keith (2008) setti fram

um að breyta pýramídanum, þroska samstarfsfólk og sjá fram á veginn. Sömuleiðis kemur þetta fram í áherslum Dierendonck (2011) um lykilþætti þjónandi forystu þar sem hann fjallar um samfélagslega ábyrgð, gagnkvæma viðurkenningu og að gera starfið sveigjanlegt svo það henti starfsmanninum. Einnig ber að nefna greiningu Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) þar sem hún segir einn af mikilvægum þáttum þjónandi forystu sé að hafa skýra sýn á hlutverk og tilgang starfa og að gera starfið merkingarbært.

Eins og að framan greinir gefa niðurstöður sterklega til kynna að stjórnendur hjá ÍTR séu þjónandi leiðtogar. Niðurstöður rannsóknarinnar samræmast þannig að mörgu leyti lykilþáttum þjónandi forystu eins og þeir hafa verið settir fram af nokkrum fræðimönnum. Þemun sem greind voru í rannsókninni varpa nýju ljósi á inntak þjónandi forystu og einkenni þjónandi leiðtoga miðað við reynslu og viðhorf stjórnenda í íþrótt- og tómstundastarfi. Í töflu 4 eru lykilþættir þjónandi forystu samkvæmt Keith (2008), Spears (2004), Dierendonck (2011) og Sigrúnu Gunnarsdóttur (2011) settir fram ásamt meginþemum í niðurstöðum rannsóknarinnar. Stjórnendur ÍTR notuðu önnur hugtök í sinni umræðu og til dæmis notuðu þeir ekki hugtak eins og hógværd. Engu að síður má sjá samsvörun með öllu því sem kom fram í niðurstöðum rannsóknarinnar við lykilþættina sem hér eru lagðir til samanburðar, sjá töflu 4.

Tafla 4 - Yfirlit yfir lykilhugtök þjónandi forystu og áherslur stjórnenda hjá ÍTR

Hugtök stjórnenda hjá ÍTR	Larry Spears (2004)	Kent M. Keith (2008)	Dirk van Dierendonck (2011)	Sigrún Gunnarsdóttir (2011)
Að vera til staðar/ sýnileiki/ hlustun	Virk hlustun	Sjálfsvitund	Efling/ styrking starfsfólks	Einlægur áhugi á högum annarra
Það að vera leiðtogi Styrkleikar/ veikleikar/ að vera fyrirmynd/ ábyrgð og hlutverk	Hluttekning	Hlustun	Auðmýkt og hógvæð	Innri styrkur, sjálfsþekking
Stefnumótun og framtíðarsýn. Markmið og framkvæmd/ svigrúm/ yfirsýn/ eftirlit	Lækning	Breyta pýramídanum	Trúverðugleiki/ falsleysi	Að sjá til framtíðar, hugsjón og samfélagsleg ábyrgð
Hæfni starfsmanna/ starfsþróun/ sveigjanleiki/ mistök/ þekking	Meðvitund	Þroska samstarfsfólkið	Gagnkvæm viðurkenning/ taka við fólki	
Samvinna/ valddreifing Hvatning / traust/ leiðir og markmið	Sannfæring	Leiðbeina, ekki stjórna	Samfélagslega ábyrgð/ ráðsmennska	
	Hugmyndaafli	Laða fram orku og vitsmuni annarra	Skýr stefna	
	Framsýni	Að sjá fram á veginn		
	Bústjórn			
	Skuldbinding að stuðla að þroska og framförum einstaklinga			
	Samfélagskennd			

6.2 Efling í starfi stjórnenda ÍTR

Eins og áður var getið hefur Robert Greenleaf verið kallaður „faðir eflingarinnar“. Þegar skilgreining Patterson frá 2003 er skoðuð er margt sem bendir til þess að stjórnendur hjá ÍTR auki starfseflingu sinna samstarfsmanna. Slíkt ætti ekki að koma á óvart þar sem Patterson (2003) segir einfaldlega að þessi tvö hugtök haldist algerlega í hendur, þjónandi forysta og efling. Þjónandi forysta leggur aðaláherslu á þjónustu, heildræna nálgun á vinnu, persónulegan þroska og lýðræðislega ákvarðanatöku (Patterson, 2003). Samkvæmt þessari rannsókn má ætla að stjórnendur ÍTR styðji samstarfsfólk sitt á eflandi hátt. Slíkt ætti samkvæmt De Cicco, Laschinger og Kerr (2006) að hafa áhrif á

sjálfstæði starfsmanna, starfsánægju og áreiðanleika starfsmanna. Það styðja líka fleiri rannsóknir og vil ég nefna sérstaklega íslenska rannsókn Erlu Bjarkar Sverrisdóttur (2010) þar sem hún kannaði tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Hún komst að því að fylgni var á milli þjónandi forystu og starfsánægju og mest var fylgnin milli starfsánægju og eflingu.

Þjónandi forysta hefur áhrif á marga þætti í samskiptum, vinnuumhverfi og líðan starfsmanna (Amadeo, 2008). Það er full ástæða til að ætla að það sé eftirsóknarvert fyrir leiðtoga að kynna sér og tileinka sér þjónandi forystu. Hún er líkleg til að skila árangri með auknum afköstum (Irving og Langbotham, 2007), trausti til stjórnenda (Joseph og Winston, 2004) og aukinni eflingu (Patterson, 2003; De Cicco og Laschinger, 2006; Erla Björk Sverrisdóttur, 2010).

6.3 Ályktanir í ljósi rannsóknarniðurstaðna

Af því sem komið hefur fram hér að framan er hægt að álykta sem svo að stjórnendur hjá ÍTR séu þjónandi leiðtogar. Rannsóknin og rannsóknargögnin styðja þá ályktun. Þá má leiða að því líkum að stjórnendur ÍTR efli starfsmenn og skilgreini vinnustað sinn sem eflandi vinnuumhverfi.

Ennfremur er hægt að draga þá ályktun að stjórnendur í störfum í þágu almannahagsmuna s.s. frístundastarfsmenn, kennarar, leikskólastjórar og fleiri hafi ríkan hag af því að tileinka sér þjónandi forystuhætti. Rannsóknin gefur sterklega til kynna að það séu stjórnunarhættir sem koma bæði starfsmönnum og þjónustuþegum til góða. Rannsóknarniðurstöður gefa einnig sterka vísbendingu um að mikilvægt sé að styrkja enn frekar þjónandi forystu meðal stjórnenda hjá ÍTR.

Styrkleikar þessarar rannsóknar er hversu vel rannsakandi þekkti viðmælendur sem skapaði ákveðið traust í viðtölunum. Það gaf viðmælendum færi á að tjá sig óhindrað um menn og málefni. Það traust sem ríkti í viðtölunum og á meðan á rannsókninni stóð varð einnig til þess að dýrmætum tíma var ekki eytt í óþarfa útskýringar á starfinu eða umhverfi starfsins.

Það er tvímælalaust nauðsynlegt að rannsaka enn frekar stjórnendur á vettvangi frítímans, vegna þess að um afar unga fagstétt er að ræða og ekki síður vegna þess að rannsóknir á þessum vettvangi eru af afar skörum skammti. Þær en eru nauðsynlegar til að styrkja fagumhverfið og fylgjast með þróun á þessum störfum.

7 Lokaorð

Það ber að fagna því að fræðimenn virðast beina sjónum sínum í auknum mæli að því að rannsaka þjónandi forystu og áhrif hennar á hina ýmsu þætti í samskiptum og árangri, bæði starfsmanna og fyrirtækja. Með þessari rannsókn er varpað ljósi á hvernig stjórnendur hjá ÍTR skilgreina sig sem leiðtoga og sitt hlutverk í daglegu starfi og tengslum við bæði starfsfólk og umhverfi sitt.

Þrátt fyrir þá annmarka sem taldir hafa verið á þessari rannsókn verður að horfa til þess að rannsóknir á stjórnendum í frístundastarfi eru litlar sem engar. Það er greinilegt að full þörf er á að rannsaka betur stjórnunarhætti þeirra leiðtoga og fróðlegt væri að bera það saman við aðra stjórnendur sem vinna að hagsmunamálum barna og unglunga. Hér var sjónum beint sérstaklega að þjónandi forystu og var það höfundu sérstakt gleðiefni að vinna þessa rannsókn bæði persónulega og faglega. Persónulega til að verða enn meðvitaðri um mátt og megin í mannlegum samskiptum, faglega að fá tækifæri til að dýpka skilning sinn á störfum samstarfsmanna minna og ekki síst þeirra framlagi í stjórnun á stórum vinnustað. Rannsóknin leiddi í ljós áhugaverðar niðurstöður um leiðtogahæfni stjórnenda hjá ÍTR sem sannarlega væri spennandi að skoða með hliðsjón af öðrum stjórnendum hjá Reykjavíkurborg.

Því skal haldið til haga að á meðan á rannsókn og úrvinnslu stóð urðu miklar breytingar á skipulagi hjá ÍTR. Sem slíku var ÍTR skipt upp og sá hluti starfseminnar sem þjónustar tómsundamál heyrir nú undir sameinað svið hjá Reykjavíkurborg, skóla – og frístundasvið frá 1. janúar 2012. Það er ljóst að bæði frístundastarfið og starfsvettvangur stjórnenda er í stöðugri þróun.

Rannsókn þessi gefur tilefni til frekari rannsókna á sviði þjónandi forystu hér á landi þar sem sýnt hefur verið fram á að hún á erindi við alla, jafn leikmenn sem lærðra.

Heimildaskrá

- Amadeo, C.A. (2008). A correlational study of servant leadership and registered nurse job satisfaction in acute health-care settings. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Phoenix.
- Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2008): *Þjónandi forysta í hnotskurn. Þjónandi forysta – Servant leadership* (bls 12-26). Sótt 5. febrúar 2011 af: <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2009/03/Thjonandi-Radstefnurit-2008.pdf>
- Árni Guðmundsson. (2007). Saga félagsmiðstöðva í Reykjavík 1942-1992. Hafnarfjörður: Höfundur.
- Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership (3. útgáfa). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B.M & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership (2. útgáfa). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Birna Gerður Jónsdóttir. (2010). *Að eignast barn í nýju landi. Viðhorf og reynsla erlendra kvenna af barneignarþjónustu á Íslandi*. Óbirt MA- ritgerð: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? Sótt 10. febrúar 2010 af: <http://www.leadershipcanada.ca/downloads/leadership.pdf>
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *Journal of Leadership Studies*, 5, 125-134.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY:Perennial
- Bryman, A. og Bell, E. (2007). *Business Research Methods (2. edition)*. New York: Oxford University Press.
- Cerit, Y. (2011). The Effects Of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teachers' Job Satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37,(9), 600-623.
- DeCicco, J, Laschinger, H. og Kerr, M. (2006). Perceptions of Empowerment and Respect; Effect on Nurses' Organizational Commitment in Nursing Homes. *Journal of gerontological nursing*, 49, 49-56.
- Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2010). The Servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*. doi:10.1007/s10869-010-9194-1

- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and Synthesis. *Journal of Management, 37(4)*, 1228-1261.
- Eygló Rúnarsdóttir. (2011). *Maður lærir líka að vera góður: Sýn unglunga á félagsmiðstöðvar og eigin þátttöku í starfi þeirra*. Óbirt MA- ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Greenleaf, R.K. (1970/2008) *The Servant as Leader*. Westfield. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NK: Paulist Press.
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2006) *Leadership: enhancing the lessons of experience* (5. útgáfa). New York, NY: McGraw Hill.
- Hulda Valdís Valdimarsdóttir. (2010). *Þetta er svo miklu dýpra en bara að sitja með þeim og hanga: Starfsfólk í félagsmiðstöðvum ÍTR*. Óbirt MA- ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Irving, J.A. og Longbotham, G.J. (2007). Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies, 2(2)*, 98-113.
- Joseph, E.E og Winston, B.E. (2005). A correalation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal, 26(1)*, 6-22.
- Ípróttá- og tómstundasvið Reykjavíkur. (2006). *Starfskrá skrifstofu tómstundamála – ÍTR*. Reykjavík: Höfundur.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Keith, K.M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant- Leadership
- Kvale, S (1996). *InterViews: An introduction to Qualitative research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Northouse, P.G., (2010). *Leadership: Theory and practice* (5.útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6.útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Óbirt doktorsritgerð: Regent University, USA.
- Prosser, S. (2010). *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. The Greenleaf center for Servant Leadership: Westfield USA.
- Ragnhildur Ásgeirsdóttir. (2012). *Hver er mestur? Rannsókn á þjónandi forystu innan kvennakirkjunnar*. Óbirt M.ed. ritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.
- Rauch, K. (2007). *Servant Leadership and Team Effectiveness: A Study of Industrial Manufacturing Correlation*. Óbirt doktorsritgerð: Indiana Wesleyan University.
- Ritchie, J., Lewis, J. og Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. Í J. Ritchie og J. Lewis (ritstjórar), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (3. útgáfa) (bls.77-108). London: Sage.
- Samfés : Saga Samfés. Sótt 14. febrúar 2012 af:
<http://samfes.is/index.php/umsamfes/sagasamfes>
- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðarfræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-179). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir (2003). Efling eða niðurbrot: Kenning um samskiptahætti og áhrif þeirra. *Tímarit íslenskra hjúkrunarfræðinga*, 3(79), 10-16.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). *Hvað er þjónandi forysta – Ráðstefnurit 2011* (Sótt 5. febrúar 2011 af: <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2009/03/Thjonandi-Radstefnurit-2011.pdf>)
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta. *Glíman* 8.(1), 245-262.
- Spears, Larry.C. (2004). Practicing Servant- Leadership. Sótt 23. september 2010 af:
<http://www.spearscenter.org/docs2010/PracticingServantLeadership.pdf>
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Taylor, S.J. og Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (3. útgáfa). New York: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Wolcott. H.F. (2001) *Writing up qualitative research* (2. útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Viðauki 1 – Bréf til viðmælenda

Sæll/sæl

Eins og fram kom í pósti frá Soffíu hef ég hug á að taka viðtöl við nokkra stjórnendur hjá ÍTR vegna lokaritgerðar minnar. Nú langar mig að vita hvort ég get fengið að taka viðtal við þig? Ritgerð mín mun fjalla um stjórnun.

Ég er að skipuleggja mig fram í tímann og hef ákveðið að taka fyrsta viðtalið seinnipart næstu viku eða á fimmtudaginn xxx eða föstudaginn xxx. Gæti það hentað þér ef svar þitt er jákvætt?

Nokkur atriði sem ég vil að komi fram:

- Viðtalið tekur í mesta lagi 1 klst.
- Það krefst ekki neins undirbúnings
- Þér er í sjálfsvald sett hvort þú segir öðrum frá því að ég hafi rætt við þig -ég heiti hinsvegar fullum trúnaði
- Í ritgerðinni mun ekkert koma fram sem getur bent til þess við hverja ég tala
- Ekkert verður birt orðrétt frá þér í ritgerðinni nema með fullu samþykki þínu og þú hafir lesið það yfir
- Engum nema mér og leiðbeinanda mínum er kunnugt um hvaða viðmælendur ég valdi

Með von um jákvæðar undirtektir ;-)

Steingerður

Viðauki 2 – Spurningarammi

- Þjónandi forysta- eigindleg viðtöl
- Sjálfsvitund
- Hversu vel telur þú þig þekkja styrkleika þína og veikleika?
- Telur þú að það sem þú segir og hvernig þú segir það hafi áhrif á aðra?
- Hversu mikilvægt telur þú að það sé samræmi í því sem þú segir og gerir - m.t.t. áhrifa á samstarfsfólk?
- Hlustun
- Hvernig hlustar þú á samstarfsmenn?
- Hvernig berðu þig að?
- Sækist þú eftir því að kynna þér hugmyndir samstarfsmanna?
- Hugmyndir annarra?
- Þroska samstarfsfólk
- Er gripið til einhverra aðgerða til starfsþróunar f. starfsmenn?
- Er það að þínu mati hlutverk þitt að eiga þátt í að þroska samstarfsfólk? Hvernig?
- Leiðbeina - ekki stjórna
- Hvernig færðu vilja þínum framgengt sem stjórnandi?
- Hvernig sérðu hlutverk þitt sem leiðbeinanda?
- Eða er hlutverk þitt að leiðbeina?
- Að sjá fram á veginn
- Hvernig er staðið að stefnumótun fyrir starfið?
- Breyta pýramídanum
- Er lagt upp úr teymisvinnu á þínum vinnustað? Hvernig?
- Að vera leiðtogi meðal samstarfsmanna?
Hvernig skilgreinir þú það?