



Þjónandi forysta og starfsánægja í framhaldsskólum

Sandra Borg Gunnarsdóttir

Lokaverkefni til MPA-gráðu í opinberri stjórnsýslu

Félagsvísindasvið

Október 2017



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Þjónandi forysta og starfsánægja starfsmanna í framhaldsskólum

Sandra Borg Gunnarsdóttir

Lokaverkefni til MPA-gráðu í opinberri stjórnsýslu

Leiðbeinandi: Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Stjórnmálafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2017

Ritgerð þessi er lokaverkefni til MPA-gráðu í opinberri stjórnsýslu og er óheimilt að afrita ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Sandra Borg Gunnarsdóttir
0111735199

Hafnarfjörður, Ísland 2017

Útdráttur

Fáar rannsóknir eru til hér á landi sem lúta að starfsánægju og vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum. Þar sem að vísbendingar um gagnsemi þjónandi forystu í skipulagsheildum og tengsl hennar við starfsánægju hafa komið fram í rannsóknum bæði á Íslandi og erlendis, er mikilvægt að kanna þessa þætti innan skólanna til að auka við þekkingu á sviðinu. Fræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er hugmyndafræði Robert Greenleaf um þjónandi forystu.

Til að mæla vægi þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna í framhaldsskólum og hvort munur væri á þessum þáttum eftir stöðu innan skipulagsheildarinnar var framkvæmd meginindleg rannsókn meðal sjö framhaldsskóla ($N=219$). Spurningalistinn *Organizational Leadership Assessment (OLA)*, sem mælir vægi þjónandi forystu, var lagður fyrir þátttakendur auk starfsánægjuspurninga. Niðurstöður rannsóknarinnar gáfu til kynna að einkenni þjónandi forystu má finna meðal starfsmanna í framhaldsskólunum, þar sem skólastjórnendur mátu vægi hennar hæst allra starfsmanna en kennarar lægst. Starfsmenn framhaldsskólanna virðast almennt vera ánægðir í vinnunni eða 85,1 %. Sterk jákvæð fylgni mældist milli starfsánægju og heildarvægi þjónandi forystu sem og allra undirþátta hennar. Rannsóknin staðfesti því niðurstöður eldri rannsókna, að eftir því sem starfsánægja er meiri má búast við því að vægi þjónandi forystu sé nokkuð hátt. Þannig má gera ráð fyrir því að það yrði skipulagsheildum, bæði framhaldsskólum og öðrum, til hagsbóta að styrkja við þætti þjónandi forystu til að auka starfsánægju.

Abstract

Previous studies on the area of job satisfaction and servant leadership among employees in Icelandic upper secondary schools are rather limited. Seeing that earlier research indicates the value of servant leadership for job satisfaction in organizations, it is important to study these aspects within schools to increase knowledge in the field. The theoretical background of this study is based on Robert Greenleaf's theory of servant leadership.

The purpose of this study is to measure servant leadership and job satisfaction among employees in upper secondary schools, and explore the different perceptions of servant leadership among employees in various positions in the schools. Therefore, a quantitative research method was conducted among seven schools (N = 219). *The Organizational Leadership Assessment* (OLA) instrument was used to measure the degree of servant leadership and job satisfaction questions were used to measure job satisfaction.

The results of the study indicate that the characteristics of servant leadership can be found among employees in upper secondary schools, where school administrators regard servant leadership the highest of all employees and teachers the lowest. Employees of upper secondary schools generally seem to be happy at work or 85.1%. Furthermore, strong positive correlation was measured between job satisfaction and the degree of servant leadership as well as all its sub-sections. The study confirms the results of earlier studies, when job satisfaction is high the degree of servant leadership is likely to be high as well. Thus, it can be concluded that servant leadership is important for improving employee's job satisfaction level. For this reason, principals and supervisors should do their best to strengthen the degree of servant leadership to increase job satisfaction within upper secondary schools and in other organizations.

Formáli

Þetta verkefni er 30 eininga lokaverkefni til meistaraþrófs í opinberri stjórnsýslu (MPA). Það fjallar um vægi þjónandi forystu og starfsánægju hjá starfsmönnum við framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu og tengsl þar á milli. Áhugi minn á hugmyndafræði þjónandi forystu kviknaði fyrir alvöru þegar ég sat námskeiðið *Akademía fyrir framfíðarstjórnendur opinberrar starfsemi* (OSS215F) en þar var meðal annars fjallað um hugmyndafræðina. Þar sem ég er sjálf framhaldsskólakennari þótti mér áhugavert að kanna þessa þætti meðal starfsmanna í framhaldsskólum.

Leiðbeinandi við verkið var Dr. Sigrún Gunnarsdóttir og kann ég henni bestu þakkir fyrir þolinmæði, góða og gagnlega leiðsögn bæði við skrif og heimildaleit. Berglindi Gunnarsdóttur þakka ég fyrir yfirlestur og góðar ábendingar. Þá vil ég þakka þeim skólastjórnendum sem tóku vel í beiðni mína um þátttöku sem og öllum starfsmönnum framhaldsskólanna sem gáfu sér tíma til að taka þátt í rannsókninni með því að svara spurningalistanum.

Efnisyfirlit

Útdráttur	3
Abstract.....	4
Formáli	5
Myndaskrá.....	8
Töfluskra	9
1 Inngangur	10
1.1 Framhaldsskólar.....	10
1.2 Mannauðsmál ríkisins	11
1.3 Starfsmenn framhaldsskóla.....	12
1.4 Tilgangur rannsóknar	13
1.5 Uppbygging ritgerðar	13
2 Fræðilegur bakgrunnur	15
2.1 Inngangur	15
2.2 Stjórnun og forysta.....	15
2.3 Starfsánægja	16
2.3.1 Þættir sem hafa áhrif á starfsánægju	17
2.4 Þjónandi forysta	18
2.4.1 Þróun hugmynda um þjónandi forystu	20
2.4.2 Greining hugmynda um þjónandi forystu	21
2.4.3 Tengsl hugmyndafræði þjónandi forystu við aðrar forystukenningar	26
3 Rannsóknir á þjónandi forystu	28
3.1. Inngangur.....	28
3.2. Rannsóknir á þjónandi forystu.....	28
3.2.1 Þjónandi forysta og starfsánægja	29
3.2.2 OLA mælitækið og rannsóknir	29
3.2.3 Vægi þjónandi forystu á Íslandi og tengsl við starfsánægju.....	31
4 Aðferðir.....	33
4.1 Inngangur	33
4.2 Hugmyndafræðilegur rammi, tilgangur og rannsóknarspurningar	33
4.3 Rannsóknarsnið	33
4.4 Spurningakannanir.....	34
4.5 Mælitækið	35
4.5.1 Þróun mælitækis	36
4.5.2 Starfsánægjukönnun	38
4.5.3 Bakgrunnsspurningar	38
4.5.4 Opin spurning	38
4.6 Áreiðanleiki og réttmæti	38
4.7 Þátttakendur	39

4.8 Framkvæmd rannsóknar	39
4.8.1 Þýðing mælitækis og forprófun	39
4.8.2 Gagnasöfnun.....	40
4.9 Takmarkanir rannsóknar	42
4.10 Tölfræði við úrvinnslu gagna	42
4.11 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn	43
5 Niðurstöður.....	45
5.1 Þátttakendur	45
5.2 Vægi þjónandi forystu	45
5.3 Starfsánægja mæld með OLA starfsánægjuspurningum	48
5.3.1 Starfsánægja mæld með einni spurningu	48
5.4 Samband vægis þjónandi forystu og starfsánægju.....	49
5.5 Samantekt niðurstaðna	50
6 Umræða	51
6.1 Þjónandi forysta meðal starfsmanna í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu	51
6.2 Starfsánægja	53
6.2.1 Heildarstarfsánægja	53
6.2.2 Tengsl starfsánægju og vægi þjónandi forystu.....	53
6.3 Tillögur ⁵⁵	
6.4 Styrkleikar og takamarkanir rannsóknarinnar.....	56
7 Lokaorð og ályktun	58
Heimildaskrá	59
Fylgiskjal 1 - OLA spurningalisti á íslensku.....	68
Fylgiskjal 2 - Tölvupóstur til skólastjóra	75
Fylgiskjal 3 - OLA spurningalisti á ensku	76
Fylgiskjal 4 - Kynningarbréf til þáttakenda og tengill á könnun.....	83
Fylgiskjal 5 - Áminningarpóstur sendur til þátttakenda	85
Fylgiskjal 6 – Persónuvernd	87
Fylgiskjal 7 - Mælitækið OLA og þættir þess.....	88

Myndaskrá

Mynd 1. Kjarni þjónandi forystu að mati fræðimanna	25
Mynd 2. Þjónandi leiðtogi og þjónandi skipulagsheild	35

Töfluskra

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda.....	44
Tafla 2. Áreiðanleiki OLA mælitækis.....	45
Tafla 3. Lýsandi tölfræði fyrir mælingu á undirþáttum þjónandi forystu og heildarmælingu...	45
Tafla 4. Lýsandi tölfræði fyrir mælingu á undirþáttum þjónandi forystu og heildarmælingu eftir stöðu innan skóla.....	46
Tafla 5. Dreifigreining (ANOVA). Taflan sýnir dreifigreiningu á þáttum þjónandi forystu eftir starfi.....	46
Tafla 6. Mæling starfsánægju eftir stöðu.....	47
Tafla 7. Heildarmæling starfsánægju.....	48
Tafla 8. Heildarmæling starfsánægju eftir stöðu miðað við hlutfall þeirra sem svara hverjum svarmöguleika.....	48
Tafla 9. Fylgni milli starfsánægju og heildarmælingar vægis þjónandi forystu og undirþátta.....	49

1 Inngangur

Áhersla á mikilvægi góðra stjórnunarháttanna hefur aukist á síðustu árum þar sem stjórnun getur haft áhrif á líðan starfsmanna, rekstur og afkomu. Það er mikilvægt fyrir stofnanir á vegum hins opinbera að stuðla að árangri og vellíðan starfsfólks. Margar vísbendingar eru um gagnsemi þjónandi forystu í tengslum við árangur og starfsánægju en fáar rannsóknir liggja fyrir um vægi þjónandi forystu innan menntastofnana hér á landi. Í ljósi þessa telur rannsakandi þessa rannsókn vera mikilvægt innlegg í umræðu um vægi þjónandi forystu í tengslum við starfsánægju þar sem litið er til allrar skipulagsheildarinnar. Þessi rannsókn skoðar stöðuna eins og hún er núna og gefur þá vísbendingar um hvað það er, ef eitthvað, sem þarf að efla innan framhaldsskólanna. Í þessu samhengi er mikilvægt að hafa í huga að þjónandi forysta getur birst hjá öllum starfsmönnum óháð stöðu þeirra innan skipulagsheildarinnar.

Þjónandi forysta á vinnustaðnum snýst um að hjálpa öðrum að ná sameiginlegum markmiðum með því að greiða fyrir því að fólk vaxi í starfi og stuðla að eflingu þar sem velferð og heilsa fylgjenda er í fyrirrúmi (Greenleaf, 2002; Smith, Montagno og Kumenko, 2004; Graham, 1991). Hugmyndafræði þjónandi forystu er í grunninn samspil sjálfsþekkingar, skýrrar framtíðarsýnar og einlægs áhuga á hagsmunum og hugmyndum annarra (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Vegna þeirrar ábyrgðar og þess mikilvæga hlutverks framhaldsskólanna að stuðla að virkri þátttöku nemenda í lýðræðisþjóðfélagi og stuðla að alhliða þroska þeirra (Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008) er afar mikilvægt að framhaldsskólar viðhafi vandaða starfshætti þar sem samskipta- og stjórnunarhættir eru uppbyggilegir og styðji þannig við kjarnastarfsemina sem er að uppfylla ákvæði laganna, nemendum til hagsbóta. Vegna þessa er áhugavert að kanna hvort þessir þættir sem einkenna hugmyndafræði þjónandi forystu eigi við meðal starfsmanna framhaldsskóla.

1.1 Framhaldsskólar

Með mál starfsmanna ríkisins fer fjármála- og efnahagsráðuneytið samkvæmt lögum um Stjórnarráð Íslands (Lög um stjórnarráð Íslands nr. 115/2011) en velferðarráðuneyti hefur líka mikil áhrif þar sem það fer með vinnumarkaðsmál. Hinsvegar fer hvert ráðuneyti með lög um þau málefni sem tilheyra þeim, þannig setur menntamálaráðherra með lögum reglugerð um starfslið skóla sem aftur hefur áhrif á starfsmannastefnu (Stjórnarráð Íslands, e.d.a).

Framhaldsskólar á Íslandi eru ríkisstofnanir sem heyra undir menntamálaráðherra, hinsvegar getur menntamálaráðherra gert þjónustusamninga við framhaldsskóla um kennslu á framhaldsskólastigi enda uppfylli þeir ákvæði laga um framhaldsskóla (Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008). Aðalnámskrá framhaldsskólanna (Aðalnámskrá framhaldsskóla, 2011) kveður á um fyrirkomulag og markmið skólastarfsins, þar eru útfærð markmið og

starfshættir framhaldsskólanna, hún skapar ramma um skólastarfið og veitir upplýsingar um tilgang og starfsemi skólanna.

1.2 Mannauðsmál ríkisins

Stærsti þekkingarvinnustaður landsins er ríkið og grunnur starfsemi hans er byggður á mannauð (Stjórnarráð Íslands, e.d.a). Niðurstöður rannsóknar Ómars H. Kristmundssonar (2007a) bentu til þess að ríkisstarfsmenn velji sér starf eftir áhugasviði og menntun frekar en launakjörum.

Hugmyndir um nýskipan í ríkisrekstri eiga rætur sínar að rekja til efnahagssamdráttar á áttunda áratugnum þar sem hugmyndin (fremur en stefna) var þróuð, í valdatíð Margaret Thatcher, í Bretlandi þar sem áherslan var á að minnka umfang reksturs hins opinbera með því að einkavæða ákveðna þætti og auka fjárhagslega ábyrgð stofnana (Gruening, 2001). Árið 1993 var kynnt ný stefna ríkisstjórnarinnar í ríkisrekstri á Íslandi sem bar heitið „Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri“ og var gefin út bæklingur af því tilefni (Fjármálaráðuneytið, 1993) og svo aftur 1996, þá var einnig að finna nýjar áherslur t.d. í jafnréttismálum (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Starfsmannastefna ríkisins er hvergi sett fram heildstæð heldur er hún byggð á hugmyndum um nýskipan í ríkisrekstri þar sem kjarasamningar við stéttarfélög mótast af inntaki hennar sem og þær breytingar sem gerðar hafa verið á lögum er varða starfsmenn. Þannig birtist miðlæg starfsmannastefna ríkisins í lögum, reglugerðum og kjarasamningum (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Kjarninn í starfsmannastefnu ríkisins eru aðferðir mannauðsstjórnunar þar sem kemur fram að lögð er áhersla á að stofnanir tileinki sér heildstæða mannauðsstjórnun, gæði starfsloka, ráðninga, árleg starfsmannaviðtöl, árangursríka starfsþróun starfsmanna og uppfylli lágmarkskröfur um virka notkun starfslýsinga (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Það er á ábyrgð forstöðumanna stofnana, í þessu tilfalli skólameistara og rektora, að tryggja starfsmönnum sínum gott starfsumhverfi (Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980).

Á vefsíðu stjórnarráðsins er umfjöllun um þá þætti sem lúta að mannauðsmálum ríkisins m.a. starfsánægju, að auki eru þar gagnlegar ábendingar til stjórnenda. Þar segir að það sé mikilvægt að stjórnendur átti sig á að stjórnskipulag, starfshættir og sálufélagslegir þættir hafi áhrif á starfsánægju og því skipti þessir þættir máli þar sem starfsánægja hefur áhrif á starfshæðun sem þá hefur áhrif á árangur stofnana, því sé mikilvægt að huga að þeim þáttum sem geta stuðlað að starfsánægju. Vegna þessa ættu stjórnendur að stuðla að mótun menningar sem er grundvölluð á skýrum gildum, vitund starfsmanna um markmið, hlutverk og tilgang stofnunar ásamt jákvæðum samskiptum. Á fyrirmyndarvinnustað eru fordómar ekki liðnir og ólíkum einstaklingum er sýnt umburðarlyndi. Þar er áhersla á góð samskipti og upplýsingaflæði auk þess sem tekið er á þeim vandamálum sem kunna að

koma upp með markvissum viðbrögðum og lausna er leitað, mál eru ekki þöggðu niður. Góður stjórnandi deilir ábyrgð og setur skýr markmið þar sem starfsmönnum er ljóst til hvers er ætlast af þeim ásamt því að gefa starfsmönnum tækifæri til þess að hafa áhrif á starfsumhverfi sitt og starf (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Starfsþróunaráætlanir eru mikilvægar fyrir stofnanir og starfsmenn þar sem hlutverk þeirra er að skapa tækifæri og umgjörð til starfsþróunar þannig er hún áætlun um hvernig á að ná ákveðnum árangri í samræmi við hlutverk, framtíðarsýn og markmið stofnunarinnar. Mikilvægur þáttur í mannauðsmálum stofnunar eru starfsmannasamtöl en markmið þeirra eru m.a. að ræða framtíðaráform, setja markmið fyrir komandi misseri, huga að starfsþróun og að skilningur starfsmanns og stjórnanda sé sá sami á hlutverki starfsmannsins og þar sem væntingar og kröfur eru skilgreindar. Auk þess fá starfsmenn tækifæri til að ræða við stjórnendur um starf sitt og líðan (Stjórnarráð Íslands, e.d.c)

1.3 Starfsmenn framhaldsskóla

Það hafa verið gerðar fáar rannsókir á starfsumhverfi og starfsánægju starfsmanna í framhaldsskólum þar sem öll skipulagsheildin er undir. Ómar H. Kristmundsson (2007a) framkvæmdi í samstarfi við aðra fræðimenn rannsókn á högum ríkisstarfsmanna árið 2006. Niðurstöður rannsóknarinnar leiddu í ljós að um 80% þátttakenda voru ánægðir í starfi sínu hjá ríkinu. Heildarstarfsánægja reyndist vera hæst meðal starfsmanna í framhaldsskólum og háskólum. Þá voru 88% framhaldsskólakennara ánægðir í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007b).

Í lögum um framhaldsskóla (nr. 92/2008) kemur fram að hlutverk þeirra sé að stuðla að virkri þátttöku nemenda í lýðræðisþjóðfélagi og að alhliða þroska þeirra. Enda kemur fram í rannsókn á starfsánægju framhaldsskólakennara (Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2010) að sá þáttur sem skiptir hvað mestu máli fyrir starfsánægju kennara væri samskipti við nemendur og mikilvægi þess að móta, byggja upp og viðhalda jákvæðum tengslum sem grundvallast á virðingu, umhyggju og sanngirni og að þegar það takist þá auki það starfsánægju þeirra. Einnig skiptu innri þættir eins og ábyrgð, fagmennska og sjálfræði í starfi kennarana máli. Í rannsókn Guðrúnar Ragnarsdóttur, Ásrúnar Matthíasdóttur og Jóns Friðriks Sigurðssonar (2010) á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara kom í ljós að 89- 92% kennara töldu líkamlega, andlega og félagslega líðan sína vera góða, Starfsánægja fékk að meðaltali einkunnina 8,0 (skalinn var 1-10) það voru einugis 6% þátttakenda sem gáfu starfsánægju sinni einkunnina 5 eða lægra.

1.4 Tilgangur rannsóknar

Tilgangur þessara rannsóknar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum og tengsl hennar við starfsánægju ásamt því að kanna hvort munur væri á vægi þjónandi forystu eftir stöðu innan skólans. Rannsakandi vonar að niðurstöður rannsóknarinnar verði hagnýtar, að hægt verði að nýta þær til að veita upplýsingar um ánægju starfsmanna innan framhaldsskólanna og að hve miklu leyti þjónandi forysta er til staðar innan þeirra, í skipulagsheildinni allri. Rannsóknin er afmörkuð við sjö framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu þar sem meirihluti starfsmanna eru kennarar. Rannsóknarspurningarnar sem lagt var upp með eru eftirfarandi:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu samkvæmt mati starfsmannanna sjálfra?*
2. *Er munur á vægi þjónandi forystu eftir starfi þátttakenda innan skólanna?*
3. *Eru tengsl milli starfsánægju þátttakenda og vægi þjónandi forystu?*

Til að svara ofangreindum spurningum var framkvæmd þversniðsrannsókn þar sem spurt var um viðhorf þátttakenda. Notast var við mælitækið *Organizational Leadership Assessment* (OLA) sem á uppruna sinn í Bandaríkjunum og var þróað af Jim Laub (1999) en það mælir vægi þjónandi forystu. Mælitækið er þáttaskipt og við framsetningu niðurstaðna var stuðst við þá þætti, þeir eru: *metur fólk, byggir upp samfélag, þroskar fólk, sýnir einlægni / falsleysi, veitir forystu, dellir forystu*. Til að mæla starfsánægju voru notaðar starfsánægjuspurningar hannaðar af Jim Laub (1999) sem fylgja OLA mælitækinu. Að auki var lögð fyrir stök starfsánægjuspurning sem hefur mikið verið notuð bæði hérlendis (Gunnarsdóttir, 2006) og erlendis (Wanous, Reichers og Hudy 1997; Wanous og Hudy, 2011).

1.5 Uppbygging ritgerðar

Á eftir inngangi er fræðilegur kafli, kafli 2, sem er bakgrunnur þessa verkefnis. Þar er fyrst fjallað um stjórnun og forystu almennt og muninn þar á milli, auk þess er fjallað um starfsánægju og hvað það er sem hefur áhrif á hana. Í lok kaflans er fjallað um hugmyndafræði Robert Greenleaf um þjónandi forystu, greiningu fræðimanna á hugmyndum hans og tengsl hugmyndafræðinnar við umbreytingarforystu. Í þriðja kafla er umfjöllun um ólíkar rannsóknir á þjónandi forystu sem hafa verið framkvæmdar bæði erlendis og á Íslandi, þá er fjallað um rannsóknir sem hafa verið gerðar með því að nýta OLA mælitæki Jim Laub (1999) og í lokin um rannsóknir sem hafa skoðað tengsl þjónandi forystu við starfsánægju. Í kafla fjögur eru rannsóknarspurningar settar fram og aðferð við framkvæmd rannsóknar lýst. Í fimmta kafla er niðurstöðum rannsóknarinnar lýst í máli og töflum. Í sjötta kafla er umræða um niðurstöður rannsóknarinnar og svör við rannsóknarspurningum í tengslum við þá

fræðilegu umgjörð sem liggur að baki. Þá er fjallað um styrk og hagnýtt gildi rannsóknarinnar, helstu vankanta og fjallað er um þörf fyrir frekari rannsóknir.

2 Fræðilegur bakgrunnur

2.1 Inngangur

Í þessum kafla er gerð grein fyrir þeim helstu hugtökum og kenningum sem skapa fræðilega umgjörð um þessa rannsókn á vægi þjónandi forystu og starfsánægju sem og tengslum milli þessa tveggja breyta. Fyrst er fjallað um skilgreiningar fræðimanna á hugtökunum stjórnun og forysta og hvað skilur á milli þeirra, því næst er fjallað um hugtakið starfsánægja bæði skilgreiningu á því og vísað í rannsóknir sem gefa vísbendingar um hvaða þættir það eru sem geta haft áhrif á starfsánægju í skipulagsheildum. Hugmyndafræði þjónandi forystu eru gerð skil, þá er fjallað um hugmyndir Robert Greenleaf og skilgreiningar síðari fræðimanna á hugmyndafræðinni og hvað það er sem í raun og veru felst í þjónandi forystu, þá er fjallað um líkindi hugmyndafræðinnar við umbreytandi forystu og hvað það er sem er ólíkt með þessum tveimur forystuháttum. Í síðasta hluta kaflans er fjallað um rannsóknir á þjónandi forystu, rannsóknir sem hafa verið famkvæmdar erlendis, þar sem OLA mælitækið var notað og að lokum um rannsóknir þar sem samband vægis þjónandi forystu var skoðað í tengslum við starfsánægju.

2.2 Stjórnun og forysta

Það er til mikill fjöldi kenninga um stjórnun (*e. managing*) og forystu (*e. leadership*), oft er það sjónarhorn og áhugasvið rannsakanda sem ræður hvaða skilgreiningu hann kýs að styðjast við í rannsóknum sínum (Yukl, 2010). En á heildina litið þá er megininntak forystukenninga að þær fjalla um hæfni og svigrúm einstaklinga til að vera í forystu og þannig hvetja aðra til að ná markmiðum (Raine, 2009; Yukl, 2010), leiðbeina og greiða fyrir aðgerðum og samböndum milli hópa eða í skipulagsheildum, auk þess sem sterkur leiðtogi sem setur gott fordæmi getur haft áhrif á menninguna (Yukl, 2010). Pardey (2016) talar um að forysta sé eitthvað sem megi skynja í hegðun viðkomandi og með því að upplifa hana eða sjá, að forysta sé ekki bara á toppi skipulagsheildarinnar heldur dreifð um hana. Northouse (2015) og Yukl (2010) segja færni á þremur sviðum skipta máli fyrir skilvirka leiðtoga í forystuhlutverki, þeirra á meðal er samskiptafærni þar sem leiðtoginn sýni tilfinningum annarra skilning og hafi hæfni til að starfa bæði með einstaklingum og í hóp. Kotter (1990) gerir greinamun á stjórnun og forystu en bendir jafnframt á að hvort tveggja eru mikilvægir þættir sem bæta hvorn annan upp. Meðan stjórnun lúti meira að vélrænum þáttum skipulagsheildarinnar þá ýti forysta undir skuldbindingu og það að sjá stóru myndina og þannig skapa framtíðarsýn. Sá sem iðkar forystu er hvetjandi, á auðvelt með að fá fólk á sitt band og styður við undirmenn ásamt því að ýta undir sköpunarkraft einstaklinga, óháð stjórnunarstíl. Það sem skilur stjórnanda og leiðtoga að er hvernig þeir hvetja og hafa áhrif á fylgjendur sína (Northouse, 2015). Í þessu samhengi bendir Kotter (1990) á að sami

einstaklingurinn geti verið stjórnandi ásamt því að iðka forystu. Í heildina litið eru árangursríkir stjórnendur þeir sem bera kennsl á þarfir undirmanna sinna og aðlaga sig að þeirra þörfum (Northouse, 2015). Það eru ekki allir sammála um hver munurinn á forystu og stjórnun er, það fer eftir áherslum viðkomandi fræðimanns hver útfærslan er, (Yukl, 2010; Northouse, 2015) hinsvegar er ljóst að einstaklingar geta verið leiðtogar þó svo að þeir séu ekki stjórnendur og öfugt (Yukl, 2010), þar sem forysta og stjórnun eru bæði mikilvæg hlutverk sem bæta hvort annað upp (Kotter, 1990). Því má segja að forysta sé ferli þar sem einstaklingur eða einstaklingar hafa áhrif á hóp einstaklinga til að ná sameiginlegu markmiði.

2.3 Starfsánægja

Hugtakið starfsánægja hefur verið ríkur þáttur í vinnufélagsálfræði, vinnusálfræði og fleiri greinum þeim skyldum. Vinnustaðakannanir hafa innihaldið spurningar sem lúta að starfsánægju enda er starfsánægja almennt talin mikilvæg fyrir starfsmannahópinn ásamt því að hafa jákvæð áhrif á starfsemi stofnana en þar sem stjórnendur bera hag starfsmanna sinna fyrir brjósti eru upplýsingar bæði um ánægju og óánægju mikilvægar (Ómar H. Kristmundsson, 1999). Rannsóknir á starfsánægju hafa sýnt fram á tengsl hennar við hvatningu, minni starfsmannaveltu, betri líkamlega heilsu, gott vinnuumhverfi og það að geta nýtt bestu hæfileika sína í starfi (Rainey, 2009). Herzberg (1968) gerir greinarmun á viðhalds- og hvatningarþáttum í starfsumhverfi en í tvíþáttakenningu (*e. motivation-hygiene theory*) hans kemur fram að það séu vissir þættir í starfsumhverfi sem hvetji og veki ánægju meðan aðrir geti dregið úr ánægju. Hvatningarþættir eru innri þættir m.a. árangur, viðurkenning, vinnan sjálf, ábyrgð og framfarir, þessir þættir eru líklegir til að kalla fram ánægju í starfi. Viðhaldsþættir eru þá ytri þættir eins og laun, stefnumótun, staða, öryggi, vinnuaðstæður og stjórnun, Herzberg telur að þeir hafi ekki bein áhrif á starfsánægju heldur að ef þessir þættir eru í ólagi þá geti það valdið óánægju. Rannsóknir hafa sýnt að ákveðnir þættir geta haft mismunandi áhrif á einstaklinga t.d. ábyrgð getur kallað fram óánægju hjá einum einstaklingi en ánægju hjá öðrum. Þessi breytileiki getur orsakast af aldri, menntun kyni og fyrri störfum, kenningin er því einföldun á því hvað það er sem hefur með starfsánægju að gera, enda eru margir þættir sem spila þar inn í (Ganguli, 1994) þar á meðal forysta (Chang og Lee, 2007).

Það eru til fjölmargar rannsóknir og kenningar um starfsánægju en skilgreiningar á hugtakinu vísa til afstöðu einstaklingsins til eigin starfs og er grundvölluð á eigin mati, hversu sáttur hann er (Ómar H. Kristmundsson 1999), og hvernig starfið kemur til móts við þarfir hans (Ganguli, 1994) þannig getur það leitt til jákvæðs tilfinningalegs ástands vegna mats (*e. appraisal*) á eigin starfi (Locke, 1976; Kalleberg, 1977). Fræðimenn hafa sýnt hugtakinu starfsánægja athygli t.d. vegna tengingar hennar við persónuleg gildi, þar sem starf sem veitir fullnægju eða ánægju (*e. satisfaction*) getur haft áhrif á sjálfsvirðingu einstaklingsins. En starf sem aftur á móti veitir ekki þessa fullnægju eða ánægju takmarkar möguleika

einstaklingsins á að vaxa í starfi. Einnig hafa rannsóknir sýnt fram á að starfsánægja hafi jákvæð áhrif á daglegt líf, sérstaklega andlega og líkamlega heilsu (Kalleberg, 1977). Locke (1976) lítur svo á að starfsánægja mótist af þáttum eins og starfsframlagi, að viðkomandi sé sáttur, launum, vinnuáðstæðum, starfsöryggi og að starfið sé mikilvægt. Starfsánægja innan skipulagsheilda er eftirsóknarverð og metin af starfsfólki, hún er einn af lykilþáttum í velgengni skipulagsheilda (Toker, 2011). Eins og Chang og Lee (2007) benda á þá hefur forysta innan skipulagsheilda jákvæð áhrif á innri- og ytri þætti sem og heildarstarfsánægju fylgjenda.

2.3.1 Þættir sem hafa áhrif á starfsánægju

Rannsóknir hafa sýnt fram á að forystuhættir hafa áhrif á vinnustaðamenningu (e. *organizational culture*), skilvirkni skipulagsheilda, frammistöðu og frumkvæði starfsmanna (e. *employee effectiveness*), hvatningu, flæði (e. *retention*) og starfsánægju (Alonderiene og Majauskaite, 2016; Shaw og Newton, 2014; Yang, 2014).

Með rannsókn á starfsánægju meðal fjögurra líftryggingafyrirtækja í Taiwan komust Yang og Islam (2012) að því að forystuhættir þar sem leiðtogar eiga mikil samskipti við fylgjendur hafi sterka fylgni við þá þætti sem snúa að innri þáttum starfsánægju en einnig að ytri þættir eins og t.d. laun eða umbunum hafi áhrif á heildarstarfsánægju. Alonderie og Majauskaite (2016) taka undir þetta og tengja forystuhætti bæði við innri og ytri þætti sem hafa áhrif á starfsánægju, þar sem eini munurinn er styrkur áhrifanna. Mestur er styrkurinn þar sem leiðtogar bera hag fylgjenda sinna fyrir brjósti, láta sig málefni þeirra varða, stuðla að valdeflingu (e. *empowerment*), sjálfræði (e. *autonomy*), þar sem fylgjendur fá umbun og/eða hrós fyrir vel unnin störf. Samkvæmt þessu þá má segja að forystuhegðun geti aukið við starfsánægju eða dregið úr henni (Shaw og Newton, 2014; Yang, 2014).

Þá hefur verið sýnt fram á að eftir því sem sjálfræði starfsmanna er meira þeim mun meiri er starfsánægja innan skipulagsheildarinnar (Chang og Lee, 2007). Forystuhættir þar sem leiðtogar og fylgjendur hafa gagnkvæm áhrif á hvorn annan sýna sterka fylgni við innri þætti sem tengjast starfsánægju (Yang og Islam, 2012). Í Rannsókn Ómars H. Kristmundssonar (2007a) mældist umtalsverð fylgni á því hvort að ríkisstarfsmönnum myndist þeir hafa góða aðstöðu til að vaxa í starfi (innri þættir) og starfsánægju, aftur á móti mældist lítil fylgni milli starfsánægju og ánægju með laun (ytri þættir). Helsti áhrifaþáttur á starfsánægju hjá framhaldsskólakennurum voru samskipti þeirra við nemendur og mikilvægi þess að viðhalda jákvæðum tengslum sem byggja á virðingu (Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2010), auk sjálfræðis, ábyrgðar og fagmennsku. Þetta eru allt þættir sem má flokka sem innri hvata. Þá er bent á það í umfjöllun um mannauðsmál ríkisins að innri þættir sem stuðla að starfsánægju geti verið endurgjöf og stuðningur, viðurkenning, framgangur í starfi, persónulegur þroski starfsmanna, gott

samband við stjórnanda, skýr markmið og stefna og stjórnunarhættir. Jafnframt er bent á ytri þætti sem draga úr óánægju, þeir eru tækifæri til framgangs í starfi, starfsskilyrði, starfsöryggi, launastefna og umbun ásamt stefnumörkum stofnunar (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Rannsókn Toker (2011) meðal akademískra starfsmanna í Tyrklandi sýndi að félagsleg staða innan akademíunnar, að vaxa í starfi og titill átti hvað sterkasta fylgni við starfsánægju á meðan laun og sporslur skoruðu lægst. Því má segja að vægi starfsánægju grundvallist í eigin skoðunum, mati á starfi, viðhorfum og hvernig það mætir þörfum viðkomandi (Ganguli, 1994).

2.4 Þjónandi forysta

Upphafsmáður hugmyndafræði um þjónandi forystu er Robert K. Greenleaf (2008) en hann kynnti hugmyndafræðina til sögunnar árið 1970 í riti sínu *The servant as leader*. Greenleaf gaf út í kjölfarið fjölda rita sem eru byggð á sama grunni, sömu hugmyndafræði, hinsvegar er litið svo á að *The servant as leader* sé grundvallarrit hugmyndafræði um þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Upphaf hugmyndafræðinnar má rekja til áhrifa bókar Hermans Hesse, *Journey to the East*, á Greenleaf. Saga Hesse segir frá þjóninum Leó sem fylgir flokki reglubræðra á ferð til Austurlanda. Leó sinnir lítilmótlegum verkum þjónsins en um leið fylgdi honum sterk og góð nærvera þar sem hann gladdi með anda sínum og söng. Þegar Leó hverfur kemst óreiða á samferðarmenn hans og hópurinn leystist upp, þeir gátu ekki haldið áfram án Leós. Sögumaðurinn í bókinni er einn af pílagrímunum og eftir nokkur ár á flakki hittir hann Leó aftur og þeir fara saman á fund reglunnar sem upphaflega stóð fyrir ferðinni til Austurlanda. Þar kemst sögumaðurinn að því að Leó var í raun æðst settur innan reglunnar, andlegur leiðtogi hennar, göfuglyndur og mikilfenglegur (Greenleaf, 2008). Hlutverk Leó í ferðalaginu var í raun tvíþætt, annarsvegar að þjóna og hinsvegar að veita hópnum forystu, einlæg ósk um að þjóna öðrum gerði Leó að farsælum og öruggum leiðtoga þar sem þjónusta var honum eðlislæg (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Saga Hesse sannfærði Greenleaf um að sannur leiðtogi væri í fyrsta lagi þjónn (*e. servant first*) og að það væri lykillinn að mikilfengleika hins þjónandi leiðtoga og að hann væri þannig andstæða þess sem er fyrst og fremst leiðtogi (*e. leader first*) sem sækist í völd og veraldleg gæði, þannig var forystan falin Leó sem var í eðli sínu þjónn (Greenleaf, 2008). Eða eins og Greenleaf kemst sjálfur að orði:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. [...] Það byrjar með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna, að þjóna fyrst. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða. [...] Munurinn felst í því að þjónninn leitast við að mæta helstu þörfum þeirra sem hann þjónar. Besti prófsteinninn á þetta, og jafnframt sá þyngsti, er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri vísu, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónar? Og jafnframt, munu þau sem

minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, ekki verða fyrir meira ójafnræði? ¹ (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011, bls. 248)

Hugmyndafræði þjónandi forystu kom með nýjan vinkel á kenningar í leiðtoga- og stjórnunarfræðum, hún felur í sér að áherslan er á hagsmuni heildarinnar, siðfræði, ábyrgð og þjónustu (Greenleaf, 2008).

Einkenni hugmyndafræði þjónandi forystu eru m.a. að leiðtoginn sækist ekki eftir heiðri fyrir sjálfan sig. Þjónandi forysta byggir á samfélagslegri ábyrgð og siðferðilegum grunni þannig felur hún í sér þau viðhorf sem leiðtoginn hefur að leiðarljósi alla jafna. Þjónustan er ekki veitt til að fá hrós heldur er hún veitt til að samstarfsfólk vaxi sem einstaklingar, verði heilbrigðari, sjálfstæðari, frjálsari og verði tilbúnir til að veita öðrum þjónandi forystu (Greenleaf, 2008). Þeir sem verða leiðtogar innan skipulagsheilda eru áreiðanlegir og helgaðir starfsmenn sem hafa mikinn stuðning meðal starfsmanna, þess konar andrúmsloft hvetur fylgjendur til að gera sitt besta. Greenleaf (2008) talaði um ýmsa eiginleika og hegðun sem einkenna hinn þjónandi leiðtoga:

- þjónandi leiðtogi iðkar virka hlustun og bregst við vandamálum með því að hlusta fyrst, þannig byggir hann upp styrk hjá öðrum.
- þjónandi leiðtogi spyr sjálfan sig: hvernig get ég beitt mér til að þjóna sem best?
- þjónandi leiðtogi tekur fólki eins og það er þó það sé ekki fullkomið, enda er fullkomið fólk ekki til.
- þjónandi leiðtogi er skapandi í hugsun og býr yfir innsæi.
- Þjónandi leiðtogi er mannlegur og stendur nærri samstarfsmönnum sínum.
- Þjónandi leiðtogi býr yfir framsýni byggðri á siðferðilegum grunni.
- Þjónandi leiðtogi býr yfir næmni gagnvart öðrum og sjálfum sér.

(Greenleaf 2008, bls. 8-14)

Eins og Greenleaf (2008) bendir á í riti sínu, þá á hugmyndafræði þjónandi forystu rætur sínar úr ýmsum áttum, bæði úr bókmennta- og mannskynssöggunni ásamt því að hafa trúarlegar tengingar og þess vegna sé hugmyndafræðin ekki hans eigin. Hinsvegar var Greenleaf fyrstur til að gefa hugmyndafræðinni nafn og taka saman eiginleika hugmyndafræðinnar í eitt rit, *Servant as leader* (Greenleaf, 2008).

¹ The servant-leader is servant first. [...] It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions. [...] The difference manifests itself in the care taken by the servant-first to make sure that other people's highest priority needs are being served. The best test, and difficult to administer, is: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society; will they benefit, or, at least, not be further deprived? (Greenleaf, 2008, bls.6)

2.4.1. Þróun hugmynda um þjónandi forystu

Robert Greenleaf skrifaði fjölmargar ritgerðir um hugmyndafræði þjónandi forystu eftir að *Servant as leader* kom út og um leiðtogafræði almennt, hinsvegar setti hann athuganir sínar ekki upp í skipulagt kerfi og þ.a.l. hafa fræðimenn gert tilraunir til þess að greina kjarna hugmyndafræðinnar.

Prosser (2010) talar um að þjónandi forysta sé hugmyndafræði fremur en forystukenning enda hafi ferill Greenleaf sýnt það að þegar hann fyrst kynnti hugmyndir sínar hafi þær átt við leiðtogakenningar en hafi síðar þróast út í hugmyndafræði um forystu með heimspekilegri tengingu. Enda bendir Prosser (2010) á að meirihluti þeirra sem hafa skrifað um forystukenningar tali um hugmyndafræði þjónandi forystu á þeim nótum og því beri að fara varlega í að tala um hana á annan hátt. Þjónandi forysta felur í sér dýpt, margbreytileika og viðhorf þar sem kjarninn er áhersla á þjónustuna - að vera þjónn sem er leiðtogi en ekki á það að vera leiðtogi, þetta er það sem skilur hugmyndafræði þjónandi forystu frá öðrum hugmyndum um forystu. Hinn þjónandi leiðtogi leggur sérstaka áherslu á hvernig hann getur þjónað öðrum með því að iðka forystu, hvernig hann getur verið sannur og skilvirkur þjónandi leiðtogi (Prosser, 2010).

Samkvæmt Spears (1996) er þjónusta við aðra kjarni hugmyndafræði þjónandi forystu þar sem leiðtoginn er í hlutverki þess þjónandi í samskiptum og þannig verði til sönn forysta sem er ekki tilkomin vegna valds heldur vegna grundvallarþarfar til að hjálpa öðrum. Viðhorf þjónandi leiðtoga til vinnu er heildrænt þar sem vinnan er til staðar fyrir starfsmanninn en ekki öfugt og þannig ættu einstaklingar að vera hvattir áfram til að vera þeir sjálfir bæði í starfi og einkalífi. Þjónandi forysta ýtir undir myndun samfélags eða menningar. Skipulagsheildin sem slík sem ýtir ekki undir þá myndun heldur eru það einstaklingarnir innan hennar þar sem ákvarðanatöku er deilt og hvatt er til þátttöku með valdeflingu.

Einkenni hins þjónandi leiðtoga eru sjálfsþekking, hann getur sett sig í spor annarra, stuðlar að líkamlegu og andlegu jafnvægi fylgjenda sinna ásamt því að iðka virka hlustun. Þjónandi leiðtogi setur hlutina í víðara samhengi, horfir til framtíðar og nær til fylgjenda sinna með sannfæringu frekar en yfirboðun. Þannig er byggt upp traust samfélag á vinnustaðnum þar sem hver einstaklingur er metinn að verðleikum og komið er fram við alla starfsmenn á jafningjagrundvelli (Spears, 2010). En samkvæmt Spears (2010) geta allir lært að verða þjónandi leiðtogar enda erum við ekki öll fædd með eðlislæga þörf til að þjóna. Jafningjabragur og hagur heildarinnar er forgangsatriði, hinn þjónandi leiðtogi er fyst og fremst þjónn síðan koma verkefni forystu þar sem þjónandi leiðtogi nýtir sér margskonar stjórnunaraðferðir sem samræmast hugsjóninni og siðferðilegum gildum (Prosser, 2010; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Þjónandi forysta á vinnustaðnum snýst um að hjálpa öðrum að ná settum sameiginlegum markmiðum með því að greiða fyrir því að fólk vaxi í starfi og

eflingu þar sem velferð og heilsa fylgjenda er í fyrirrúmi (Greenleaf, 2002; Smith, Montagno og Kumenko, 2004 og Graham, 1991). Í grunnin er hugmyndafræðin samspil sjálfspekkingar, skýrrar framtíðarsýnar, og einlægs áhuga á hagsmunum og hugmyndum annarra (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Helsti ávinningur þjónandi forystu er efling forystu annarra, falsleysi, heiðarleiki, umhyggja fyrir undirmönnum og virk hlustun (Yukl, 2010). Hinn þjónandi leiðtogi er leiðtogi sem vill ekki að það sé litið á sig sem leiðtoga heldur einhvern sem skilur og vinnur með fylgjendum og hjálpar þeim að ná markmiðum ásamt því að tengjast þeim, hann ber umhyggju fyrir fylgjendum og sækist ekki eftir valdi (*e.power*) (Pardey, 2016). Þannig er hugmyndafræði þjónandi forystu mótsögn við hefðbundnar leiðtogakenningar þar sem leiðtoginn er fyrst og einstaklingshyggja ræður ríkjum sem gefur til kynna að bara þeir sterku lifi af (*e. only the strong will survive*) (Parris og Peachey, 2013, bls. 390).

2.4.2. Greining hugmynda um þjónandi forystu

Robert Greenleaf skrifaði fjölda ritgerða um hugmyndafræði þjónandi forystu, hinsvegar setti hann hugmyndir sínar ekki upp í skipulegt form eins og áður sagði. Vegna þessa hafa fræðimenn gefið hugmyndafræðinni gaum og sett fram útfærslur sínar að því hverjir eru efnisþættir hennar (t.d. Laub, 1999; Russel og Stone, 2002; Spears, 2010; van Dierendonck og Nuijten, 2011; Sigrún Gunnarsdóttir, 2011).

Jim Laub (1999) notaði þriggja þátta Delfí könnun meðal fjórtán fræðimanna á sviði þjónandi forystu til að draga út kjarna og einkenni þjónandi forystu, hann lýsir þeim í sex þáttum. Þessir þættir eru að hinn þjónandi leiðtogi:

- Metur fólk (*e. values people*) með því að treysta og trúá á fólk, setja hagsmuni annarra í forgang, dæma ekki aðra og vera móttækilegur hlustandi.
- Þroskar fólk (*e. develops people*) með því að byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu, sýna viðeigandi hegðun og veita tækifæri til þroska og lærdóms.
- Byggir upp samfélag (*e. builds community*) með því að kunna að meta menningarlegan fjölbreytileika, byggja upp sterk persónuleg sambönd og með samvinnu við aðra.
- Sýnir einlægni / falsleysi (*e. displays authenticity*) með því að vera opin og ábyrgur gagnvart öðrum ásamt því að læra af þeim og með því að viðhalda trausti og heiðarleika.
- Veitir forystu (*e. provides leadership*) með því að taka frumkvæði og miðla skýrri framtíðarsýn með skýrum markmiðum.
- Deilir forystu (*e. shares leadership*) með því að láta af stjórnun og deila valdi, greiða fyrir sameiginlegri sýn og upphefja aðra (Laub, 1999 bls. 25).

Út frá þessum þáttum þróaði Laub (1999) mælitækið *Organizational Leadership Assessment* (OLA), með tækinu er hægt að mæla vægi þjónandi forystu í skipulagsheildum, ekki bara meðal yfirmanna, og þannig ákvarða um vægi þjónandi forystu í skipulagsheildinni allri (Laub, 2010). Með því að skoða skipulagsheildina alla fremur en eingöngu stjórnendur

fæst betri mynd af því hvað það er sem starfsmenn upplifa innan skipulagsheildarinnar (Laub, 2010). Samkvæmt Laub (1999) er skipulagsheild þjónandi þar sem einkenni þjónandi forystu koma fram í vinnustaðamenningunni (e. *organizational culture*) og eru metin og iðkuð af stjórnendum og öðrum starfsmönnum. Í þessari rannsókn er notast við OLA mælitæki Jim Laub (1999).

Russel og Stone (2002) rýndu í þær rannsóknir og það sem hafði verið skrifað um þjónandi forystu árið 2002 og í kjölfarið tóku þeir saman lista yfir þau aðalatriði sem virtust vera gegnumgangandi í þessum ritum. Samkvæmt þeirra samantekt komu níu aðaleinkenni (e. *functional attributes*) þjónandi forystu oftast fyrir og ellefu undireinkenni (e. *accompanying attributes*) sem voru ekki eins algeng. Aðaleinkenni flokkunar þeirra eru:

- Sýn (e. *vision*).
- Heiðarleiki (e. *honesty*).
- Traust (e. *trust*).
- Heilindi (e. *integrity*).
- Fyrirmynd (e. *modeling*).
- Þjónusta (e. *service*).
- Að vera í forgöngu (e. *pioneering*).
- Meta aðra (e. *appreciation of others*).
- Efling (e. *empowerment*).

Undirþættirnir eru:

- Samskipti (e. *communication*).
- Trúverðugleiki (e. *credibility*).
- Hæfni (e. *competence*).
- Ráðsmennska.
- Að vera með opin augun (e. *visibility*).
- Áhrif (e. *influence*).
- Sannfæring.
- Hlustun.
- Að hvetja til dáða (e. *encouragement*).
- Kennsla (e. *teaching*).
- Að miðla málum (e. *delegation*) (Russel og Stone, 2002, bls. 147).

Larry Spears er einn þeirra sem hefur helgað starfsævi sína hugmyndafræði um þjónandi forystu, hann hefur skrifað fjölda greina, ritgerða og bóka um þjónandi forystu auk þess að vera fyrirlesari og ráðgjafi í þeim efnum (The Spears center for servant-leadership, e.d.). Larry Spears (2010) setti fram lista með tíu lykilefnisatriðum þjónandi forystu samkvæmt Greenleaf (2008), þó taldi hann listann ekki vera tæmandi. Þau efnisatriði sem hann telur skipta hvað mestu máli eru:

- Hlustun (e. *listening*) þar sem þjónandi leiðtogi iðkar virka hlustun, bæði gagnvart því sem er sagt og þess sem er ekki sagt, og þannig skynjar hann

vilja samferðafólks síns. Hinn þjónandi leiðtogi hlustar á innri rödd sína og ígrundar, sem er lyklatríði til að vaxa sem þjónandi leiðtogi.

- Hluttekning (*e. empathy*). Þjónandi leiðtogi sýnir hluttekningu gagnvart öðrum, hann tekur öðru fólki eins og það er þó svo að hann samþykki ekki alltaf ákveðna hegðun eða framkomu.
- Heilun (*e. healing*). Einn mesti styrkur þjónandi leiðtoga er heilun bæði gagnvart sjálfum sér og öðrum. Á lífsleiðinni lenda margir í því að fá tilfinningalegt áfall enda er það partur af því að vera manneskja, það sem þjónandi leiðtogar gera er að hjálpa fólki í kringum sig að verða heilt aftur (*e. help make whole*).
- Meðvitund (*e. awareness*) er einn af styrkleikum þjónandi leiðtoga og þá sérstaklega sjálfsmeðvitund. Meðvitund hjálpar þjónandi leiðtoga að skilja gildi og siðferðilega þætti sem og hafa heilræna sýn.
- Sannfæring (*e. persuasion*). Þjónandi leiðtogi kýs að nýta sannfæringu fremur en vald eða þvingun til að fá aðra á sitt band og komast þannig að sameiginlegum skilningi á því sem kann að koma upp.
- Hugmyndaauði (*e. conceptualization*). Þjónandi leiðtogi hlúir að þeim eiginleika sínum að dreyma stóra drauma, hann hugsar lengra en bara um það sem skiptir máli dags daglega í skipulagsheildinni og lítur á vandamál frá nýju sjónarhorni.
- Framsýni (*e. foresight*) tengist hugmyndaauði hins þjónandi leiðtoga þar sem horft er til fortíðar, nútíðar og framtíðar til að spá fyrir um líkleg áhrif ákvarðana sem eru teknar í nútímanum.
- Ráðsmennska (*e. stewardship*), þar sem áherslan er á að mæta þörfum annarra.
- Stuðningur við framfarir annarra (*e. commitment to the growth of people*), þar sem þjónandi leiðtogi helgar sig því að stuðla að því að aðrir vaxi með því að hlúa að persónulegum, starfstengdum og andlegum þroska þeirra.
- Að mynda samfélag (*e. building community*) eða menningu innan vinnustaðarins sem stuðlar að samheldni (Spears, 2010, bls. 27-29).

Dirk van Dierendonck er meðal þeirra sem kynnt hafa hugmyndafræði þjónandi forystu í Evrópu og hefur stýrt fjölda rannsókna þar að lútandi. Dierendonck ásamt Nuijten og Heeren settu árið 2009 fram greiningu á hugmyndafræði þjónandi forystu sem er byggð á ritum Greenleaf og síðari fræðimanna, einkenni greiningar þeirra er að hagur heildarinnar og einstaklingsins er í fyrirrúmi þar sem hvatinn til að veita forystu og löngunin til að þjóna tengist menningar- og persónubundnum þáttum. Að auki var greiningin skoðuð í tengslum við aðrar leiðtogakenningar. Í samvinnu við Nuijten greindi Dierendonck (2011) átta lykilþætti þjónandi forystu sem mynda grunninn í mælitæki þeirra, *Servant leadership survey* (SLS) en það mælir vægi þjónandi forystu hjá yfirmönnum. Þessir þættir eru:

- Efling (e. *empowerment*), þar sem áherslan er á að virkja, og hvetja aðra áfram í persónulegum þroska.
- Ábyrgð (e. *accountability*), að taka ábyrgð á gjörðum sínum og að aðrir taki ábyrgð á sínum gjörðum, þannig sýni þjónandi leiðtogi trú á fylgjendum sína og gefur fylgjendum tækifæri á að ná markmiðum sínum.
- Halda sig til hlés (e. *standing back*), þar sem þjónandi leiðtogi setur hag annarra í forgang, veitir þeim stuðning og hrós. Hann forgangsraðar í þágu annarra og dregur sig til hlés í sviðsljósinu þegar verkefnum er lokið með góðum árangri.
- Auðmýkt (e. *humility*) sprettur upp af sjálfsþekkingu þjónandi leiðtoga þar sem hann þekkir sínar veiku og sterku hliðar, þannig sækist hann eftir framlagi annarra til að vega á móti veikleikum sínum.
- Einlægni / falsleysi (e. *authenticity*), að bera sig og tjá sig í samræmi við eigin tilfinningar og hugsanir (Harter, 2002).
- Hugrekki (e. *courage*), að þora að taka áhættu og prófa nýjar leiðir til að mæta gömlum vandamálum (Greenleaf, 2002).
- Að taka öðrum eins og þeir eru (e. *interpersonal acceptance*), það er hæfnin til að upplifa og skilja tilfinningar annarra og hvaðan þeir koma (George, 2000) sem greiðir fyrir því að persónuleg sambönd myndist.
- Ráðsmennska (Dierendonck og Nuijten, 2011 bls. 251-252).

Sigrún Gunnarsdóttir sem fer fyrir Þekkingasetri um þjónandi forystu á Íslandi (Þekkingasetur um þjónandi forystu, e.d.) setti fram þriggja þátta líkan (2011) sem byggt er á skrifum Greenleaf, bæði *Servant as leader* (2008) og síðari ritum.

- Fysti þátturinn er *einlægur áhugi á högum og hugmyndum annarra*, enda er það grunnurinn í hugmyndafræði þjónandi forystu. Innan fyrsta þáttarins er virk hlustun, næmni fyrir þörfum annarra, hafa yfirsýn og sjá hlutina sem heild þar sem velferð starfsfólks er í fyrirrúmi, ekki eigin hagsmunir eða vald. Með næmni er þjónandi leiðtogi laginn við að taka eftir þörfum annarra og greina þær.
- Annar þátturinn er *innri styrkur*, en sjálfsþekking er einn af grunnþáttum þjónandi forystu þar sem leiðtoginn með ígrundun eflir eigin styrkleika, vitund og þekkingarleit.
- Þriðji þátturinn er *að sjá til framtíðar* þar sem tilgangur og hugsjón er megin tilgangur þeirra sem eru þjónandi leiðtogar en hlutverk þeirra er að hafa yfirsýn, sjá til framtíðar og stuðla að samtali um tilgang starfa (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011, bls. 248-251).

Það eru til nokkuð margar útgáfur af sambærilegum listum fræðimanna um hvað það er sem er kjarni þjónandi forystu og hvaða þættir henta best til að mæla hana en hinsvegar er rauður þráður í gegnum allar þessar skilgreiningar að einkenni hins þjónandi leiðtoga er einlægur vilji hans til að þjóna öðrum (Parris og Peachey, 2013). Það sem skilur efnislistana að er að þeir voru gerðir í ólíkum tilgangi, ýmist til að hanna mælitæki eða til að skilgreina kjarna þjónandi forystu. Þegar skilgreiningar Jim Laub (1999), Russel og Stone (2002),

Spears (2010), Dierendonck og Nujiten (2011) og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) eru skoðaðar má sjá nokkur líkindi með þeim, þó svo að þau noti ekki alltaf sömu heitin yfir þættina þá er innihald þeirra líkt.

Jim Laub (1999)	Russel og Stone (2002)	Spears (2010)	van Dierendonck og Nujiten (2011)	Sigrún Gunnarsdóttir (2011)
Metur	Sýn	Hlustun	Efling	Einlægur áhugi á hag og hug annarra
Proskar	Heiðarleiki	Hlluttekning	Ábyrgð	Næmni
Byggir upp samfélag	Traust	Heilun	Halda sig til hlés	Vitund
Einlægni / falsleysi	Heilindi	Meðvitund	Auðmýkt	Sjálfsþekking
Veitir forystu	Fyrirmynd	Sannfæring	Einlægni / falsleysi	Innri styrkur
Deilir forystu	Þjónusta	Hugmyndaauðgi	Hugrekki	Hugsjón
	Að vera í forgöngu	Framsýn	Að taka öðrum eins og þeir eru	Framtíðarsýn
	Meta aðra	Ráðsmennska	Ráðsmennska	Ábyrgð
	Efling	Stuðningur við framfarir annarra		
		Að mynda samfélag		

Mynd 1. Kjarni þjónandi forystu að mati fræðimanna

Á mynd 1 má sjá þá þætti sem þeir fræðimenn sem hér er rætt um telja vera kjarna þjónandi forystu. Þessa þætti má flokka í tvo flokka, annarsvegar þætti sem snúa að innri þáttum hins þjónandi leiðtoga og hinsvegar þeim þáttum sem snúa að forystu hluta þjónandi leiðtoga. Fyrst verður fjallað um innri þætti þjónandi leiðtoga.

Þættirnir *heilun*, *einlægni / falsleysi* og *heiðarleiki* koma fram í öllum efnislistunum. Þeim má lýsa sem siðferðilegum þjónandi eiginleika hins þjónandi leiðtoga sem hann sýnir m.a. með því að vera opin og ábyrgur gagnvart öðrum (Laub, 1999), með því að tjá sig og bera sig í samræmi við eigin hugsanir (Dierendonck og Nujiten, 2011) og Sigrún Gunnarsdóttir (2011) talar um *innri styrk* og *sjálfsþekkingu* sem birtist í *auðmýkt* (Dierendonck og Nujiten, 2011), hugrekki og sjálfsöryggi (Sigrún Gunnarsdóttir, e.d.). En sjálfsmeðvitund er einn af styrkleikum þjónandi leiðtoga (Spears, 2010) og einn af grunnþáttum þjónandi forystu (Greenleaf, 2008). Að *meta* aðra kemur fram á efnislistunum hjá öllum fræðimönnum m.a. með því að *sýna einlægán áhuga á högum og hug annarra* (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011), með því að *treysta og trúa á aðra* og setja hagsmuni annarra í forgang og með því að *byggja upp samfélag* (Laub, 1999), með stuðningi við framfarir annarra, með því að *mynda samfélag* og með *hluttekningu* (Spears, 2010) þar sem þjónandi leiðtogi tekur öðru fólki eins og það er (Spears, 2010; Dierendonck og Nujiten, 2011). Virk hlustun er lykilatriði þjónandi forystu (Greenleaf, 2008), að vera móttækilegur hlustandi (Laub, 1999) bæði gagnvart því sem er sagt og því sem er ekki sagt (Spears, 2010), enda er

virka hlustun innan fyrsta þáttarins í þriggja þátta líkani Sigrúnar Gunnarsdóttur (2011) og hlustun er einn af undirþáttum þjónandi forystu skv. Russel og Stone (2002). *Efling* annarra snýr að því að virkja og hvetja aðra áfram (Russel og Stone, 2002; Dierendonck og Nujiten, 2011), upphefja aðra, greiða fyrir sameiginlegri sýn, láta af stjórnun, deila valdi og að *þroska fólk* (Laub, 1999).

Þeir þættir sem snúa að forystu hluta þjónandi forystu eru *veitir forystu* með því að miðla skýrri framtíðarsýn með skýrum markmiðum (Laub, 1999), *framsýni* og *hugmyndaauðgi* þar sem horft er til fortíðar, nútíðar og framtíðar til að spá fyrir um líkleg áhrif ákvarðana (Spears, 2010) og *að sjá til framtíðar* (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). En forskot leiðtoga felst meðal annars í því að gera sér grein fyrir því sem er ókomið, hafa *forögngu* (einn af þáttum Russel og Stone, 2002) og sannfæringu til að leiða fólk áfram (Greenleaf, 2008).

2.4.3 Tengsl hugmyndafræði þjónandi forystu við aðrar forystukenningar

Kjarni hins þjónandi leiðtoga er að þjóna. Það er köllun þeirra, sem er þvert á þá stjórnunarstíla og þá leiðtogasýn sem byggist á því að stjórna í krafti valds, áherslan er á þjóna sem leiða en ekki leiðtoga sem þjóna (Prosser, 2010). Hinn þjónandi leiðtogi getur aftur á móti tileinkað sér ýmsa stjórnunarstíla og hefur hugmyndafræðin verið tengd við kenningar umbreytandi forystu (e. *transformational leadership*) sem er virk og hvetjandi (Prosser, 2010). Minni starfsmannavelta, meiri framleiðni og meiri starfsánægja ásamt velferð og hvatningu er tengd við umbreytingu (Brandt og Laiho, 2013). Umbreytandi forysta felur í sér að leiðtoginn er fyrirmynd sem ávinnur sér traust fylgjenda sinna, hann leiðbeinir, hughreystir og hvetur fylgjendur sína til að leggja meira af mörkum til stofnunarinnar (e. *organization*) (Eagly 2007). Með innblæstri, sannfæringu og skýrri sýn á markmið (Northouse, 2015; Yukl, 2010) hvetur hann fylgjendur til stuðla að eigin starfsþróun og blæs starfsfólki áhuga í brjóst (Bass, 2000), þar sem áhrif umbreytandi forystu á starfsánægju birtist í trausti á þeim sem eru í forystu (Yang, 2014). Þá hefur hugmyndafræði þjónandi forystu verið líkt við tveggja þátta kenningu Herzberg (1968) og þá sérstaklega til þess þáttar sem snýr að innri starfshvöt (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Eins og kemur fram í riti Greenleaf (2008) *Servant as leader* þá er grunnur starfsánægju starfið sjálft og innri starfshvatar. Í grunni beggja hugmyndanna er hlutverk leiðtogans að stuðla að vexti og þroska fylgjenda ásamt því gefa starfsfólki tækifæri til þess að njóta sjálfræðis.

Sameiginleg markmið og hvatning í starfi er einkum það sem sýnir tengsl umbreytandi forystu við hugmyndafræði um þjónandi forystu (Bass, 2000). Það sem skilur á milli er hinsvegar grundvallarhugsun þjónandi forystu, að hinn þjónandi leiðtogi mætir fyrst og fremst þörfum fylgjenda sinna, að þannig aukist löngun fylgjandans til að vera sjálfur þjónandi (Greenleaf, 2008; Prosser, 2010). Samkvæmt Stone, Russel og Patterson (2004) eru umbreytandi forysta og hugmyndafræði þjónandi forystu um margt líkar og bæta hvora aðra

upp á marga vegu, en það sem skilur þær að er áherslumunur á hlutverki leiðtogans. Þar sem báðir leiðtogar bera umhyggju fyrir fylgjendum þá sker þjónandi leiðtoginn sig úr vegna áherslu á þjónustu við fylgjendur meðan sá umbreytingasinnaði beinir sjónum sínum fremur að því að virkja fylgjendur til að vinna að markmiðum stofnunarinnar, þannig má skera úr um hvort er að ræða umbreytinga- eða þjónandi forystu. Munurinn felst í sjálfri þjónustunni sem veitir fylgjendum sjálfræði til að beita hæfileikum sínum (Greenleaf, 2008; Russel og Stone, 2002; Stone, Russel og Patterson 2004).

3 Rannsóknir á þjónandi forystu

3.1. Inngangur

Það hefur mikið verið skrifað og rannsakað um forystu og stjórnun almennt (Yukl, 2010). Rannsóknir á hugmyndafræði þjónandi forystu hefur fjölgað mikið síðustu árin. Þær rannsóknir sem hafa verið framkvæmdar á þjónandi forystu hafa leitt í ljós að menn eru ekki á eitt sammála um hvernig skuli mæla hana eða rannsaka þar sem skilgreiningar á henni eru mismunandi, hún hefur verið rannsökuð í ólíkri menningu og samhengi, að auki nota rannsakendur fjölbreytt tæki til að mæla þjónandi forystu (Parris og Peachey, 2013). Skoðun þeirra Parris og Peachey á rannsóknunum á sviðinu leiddi þó í ljós að þjónandi forysta er raunhæf og lífvænleg (*e. viable*) hugmyndafræði sem er skipulagsheildum til bóta og stuðlar að velferð fylgjenda.

3.2. Rannsóknir á þjónandi forystu

Með því að styðjast m.a. við ramma Dierendonck og Nuijten (2011) komust Gotsis og Grimani (2016) að því að þjónandi forysta styður við vinnustað án aðgreiningar (*e. inclusion*), þar sem þjónandi forysta valdeflir einstaklinga til að vera þeir sjálfir á vinnustaðnum og skapi þannig þá tilfinningu fyrir því að eiga heima á vinnustaðnum (*e. belongingness*) og að hann sé einstakur. Þá eykur þjónandi forysta við helgun starfsmanna gagnvart vinnustaðnum (Dierendonck og Nuijten, 2011) þar sem félagsleg samskipti innan vinnustaðarinnar eru mikil (De Clercq, Bouckenooghe, Raja og Matsyborska, 2014), þar sem óvissa ríkti í starfsumhverfinu og hin auðmjúku einkenni þjónandi forystu voru til staðar í umhverfinu auk ráðsmennsku, valdeflingar og ábyrgðar (De Sousa og Dierendonck, 2014).

Senjaya og Perketi (2010) gerðu rannsókn á áhrifum þjónandi forystu innan menntastofnana og komust að því að vægi þjónandi forystu hafði spágildi um vægi trausts innan stofnananna, eftir því sem vægi þjónandi forystu var meira þeim mun meira var traust fylgjenda á leiðtogum sínum. Samkvæmt Jaiswal og Dhar (2017) sýnir vægi þjónandi forystu í tengslum við traust jákvæða fylgni við möguleika starfsmanna til að vera skapandi í vinnunni og að fólk þrífist (*e. thrive*) vel innan skipulagsheildarinnar. Því ályktuðu Jaiswal og Dhar (2017) að þjónandi leiðtogar væru líklegri til að valdefla og standa með fylgjendum sínum, líka á erfiðum tímum sem reyna á skipulagsheildir. Þannig verði til andrúmsloft þar sem gagnkvæmt traust ríkir meðal þeirra sem eru í forystu og fylgjenda. Williams, Brandon, Hayek og Atinc (2017) taka í sama streng og tala um að þjónandi leiðtogar hafi áhrif á sköpun hjá starfsmönnum þar sem þeir hlúa að andlegum þörfum fylgjenda. Song, Park og Kang (2015) komust að því að í lærdómssamfélagi hefur þjónandi forysta jákvæða fylgni við

hópavinnu (e. *team performance*), bæði við vinnuna sjálfa og afraksturinn og því ættu skipulagsheildir að hvetja þjónandi leiðtoga til dáða til að skapa lærdómssamfélag.

3.2.1 Þjónandi forysta og starfsánægja

Zhang, Lee og Wong (2016) skoðuðu tengsl vægis þjónandi forystu við starfsánægju meðal rúmlega 2000 kennara í 117 skólum í Hong Kong og komust að því að vægi þjónandi forystu getur spáð fyrir um vægi starfsánægju og að þannig megi markvisst auka starfsánægju með því að styðja við þjónandi forystu. Samkvæmt Russel og Stone (2002) hefur vægi þjónandi forystu áhrif á mannleg samskipti innan skipulagsheildar sem aftur hafi jákvæð áhrif á vinnustaðamenninguna. Rannsókn meðal 346 hjúkrunarfræðinga sýndi fram á að þeim mun hærra sem vægi þjónandi forystu var á meðal yfirmanna þeirra þá var starfsánægjan meiri hjá hjúkrunarfræðingunum (Jenkins og Stewart, 2010).

Rannsókn Chung, Jung, Kyle og Petrick (2010) meðal opinberra starfsmanna í þjóðgörðum sýndi fram á að yfirmenn voru líklegri til að vera ánægðari í vinnunni, upplifa meira traust og stuðning innan skipulagsheildarinnar en undirmenn. Því þyrfti markvisst að ýta undir vægi þjónandi forystu innan skipulagsheildarinnar, sérstaklega meðal undirmanna. Með því að auka vægi þjónandi forystu og hafa skýr markmið myndi traust aukast, starfsmenn finna meiri stuðning og finna það að yfirmenn láti þá sig varða, ef hlúð yrði að þessum þáttum þá myndi starfsánægja meðal undirmanna aukast. Ef þjónandi leiðtogi hefur áhrif á fylgjendur sína þannig að löngun þeirra til að verða þjónandi leiðtogar vaxi ýtir það undir helgun þeirra til vinnustaðarins og starfsánægju (Yukl, 2010). Alonderie og Majauskaite (2016) komust að því að forystuhættir innan æðri menntastofnana hafi jákvæð tengsl við starfsánægju, þar sem einkenni þjónandi forystu var til staðar voru tengslin hvað sterkust en forystuhættir sem sýndu einkenni einræðis höfðu ómarktæk tengsl við starfsánægju. Þá hefur vægi þjónandi forystu verið tengt við þarfir fylgjenda og réttlæti innan skipulagsheilda (e. *organizational justice*) sem aftur hefur áhrif á starfsánægju (Mayer, Bardes og Piccolo, 2008).

3.2.2 OLA mælitækið og rannsóknir

Mælitæki Jim Laub (1999), OLA, hefur verið notað í erlendum rannsóknum þar sem vægi þjónandi forystu hefur verið mælt í tengslum við þá sex þætti sem Laub telur einkenna hinn þjónandi leiðtoga þ.e. að hinn þjónandi leiðtogi *metur fólk, þroskar fólk, byggir upp samfélag, sýnir einlægni / falsleysi, veitir forystu og deilir forystu*. Hér verða skoðaðar rannsóknir þar sem mælitæki Laub hefur verið notað til að ákvarða vægi þjónandi forystu í tengslum við starfsánægju, skuldbindingu við vinnustaðinn, áhrif á menningu skipulagsheildar, traust og teymisvinnu.

Thompson (2002) komst að því með rannsókn sinni á vægi þjónandi forystu og starfsánægju í háskóla í Bandaríkjunum, þar sem hlutfallslega 70% starfsmanna svöruðu könnuninni ($N=116$), að stofnunin var ekki í heild þjónandi stofnun heldur að hún sýndi ákveðin merki í átt að þjónandi forystu og var það sem Laub (2003) skilgreinir sem skipulagsheild með einkenni forræðishyggju (P) (sjá nánari úrskýringu í kafla 4.5.1). Meðaltal vægis þjónandi forystu meðal nemendabjónustu var marktækt hærra en annarra starfsmanna skólans, starfsmenn voru almennt ánægðir í vinnunni, nemendabjónustan þó ánægðust. Einnig var jákvæð marktæk fylgni milli vægis þjónandi forystu og starfsánægju. Rannsókn Drury (2004) meðal starfsmanna í háskóla sýndi sterka jákvæða fylgni við starfsánægju hjá öllum starfsmönnum og líka við trúnað eða helgun við vinnustaðinn sem er í samræmi við rannsókn Cerit (2010) meðal grunnskólakennara í Tyrklandi sem leiddi í ljós að styrkur þáttanna *metur fólk*, *þroskar fólk* og *sýnir einlægni* (Laub, 1999) sýndu sterka fylgni við helgun kennara og gætu jafnvel spáð fyrir um skuldbindingu þeirra við vinnustaðinn. Niðurstöður rannsóknar Drury (2004) sýndu að vægi þjónandi forystu innan háskólans var nokkuð hátt meðal starfsmannanna ($N=170$) þar sem kennarar skoruðu hæst en almennir starfsmenn lægst, jafnframt var breytileikinn á upplifun kennara á vægi þjónandi forystu mestur hjá kennurum. Hinsvegar sýndi rannsókn Adamson (2009) á starfsumhverfi starfsmanna í ríkisreknum háskóla ($N=180$) að meðaltal vægis þjónandi forystu var hæst hjá stjórnendum innan skólans, ekki reyndist þó marktækur munur á heildarvægi þjónandi forystu innan stofnunarinnar né á undirþáttum hennar. Rannsókn Cerit (2009) á vægi þjónandi forystu í tengslum við starfsánægju, þar sem heildarmeðaltal vægis þjónandi forystu var 3,61 meðal kennara í Tyrklandi sýndi fram jákvæð marktæk tengsl milli vægis þjónandi forystu meðal kennara og skólastjórnenda og starfsánægju hjá kennurum. Þar sem einkenni þjónandi leiðtoga komu hjá skólastjórnendum voru tengslin hvað sterkust. Undirþættirnir *metur fólk*, *sýnir einlægni / falsleysi*, *byggir upp samfélag* og *þroskar fólk* (Laub, 1999) sýndu hvað sterkasta fylgni við bæði innri og ytri þætti starfsánægju hjá kennurum sem og heildarstarfsánægju.

Johnson (2008) skoðaði vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í hátæknigeiranum í tengslum við starfsánægju og tilfinningagreind. Rannsóknin leiddi í ljós að ekki voru tengsl milli tilfinningagreindar og þjónandi forystu né starfsánægju, en heildarvægi þjónandi forystu og allra undirþátta OLA mælitækisins höfðu sterka fylgni við starfsánægju. Das, Rao og Reddy (2014) komust að sömu niðurstöðu með samanburðarrannsókn sinni meðal starfsmanna í opinbera- og einkageiranum á Indlandi. Starfsmenn í einkageiranum voru með örlítið hærra meðaltal á heildarstarfsánægju og á heildarvægi þjónandi forystu, sá munur var ekki marktækur. Báðir geirar skoruðu hátt og telja þeir félagar að hugsanlega sé þjónandi forysta Indverjum eðlislæg, í þjóðarsálinni. Rannsókn Irving og Longbotham (2007), meðal rúmlega 700 starfsmanna alþjóðlegra stofnunar sem ekki er rekin í hagnaðarskygni, miðaði að

því að skoða undirþætti þjónandi forystu (skv. Laub, 1999) í tengslum við samvinnu innan teyma (*e. collaboration among team members*). Niðurstöður þeirra sýndu fram á sterk tengsl þáttanna við skilvirka teymisvinnu. Þá sýndu þeir fram á að ábyrgðarskylda skiptir miklu máli við að ná markmiðum sem eru sett í tengslum við vinnuna, enda er hún einn af undirþáttum þjónandi forystu samkvæmt Laub (1999). Ábyrgðarskylda fellur undir þáttinn *veitir forystu* og undir hann flokkast það að vera með skýra framtíðarsýn og miðla henni meðal starfsmanna, taka frumkvæði og setja skýr markmið. Þátturinn *þroskar fólk* í rannsókn Irving og Longbotham (2007) sýndi fram á mikilvægi þess að þeir sem eru í forystu veiti starfsmönnum þann efnivið sem þeir þurfa til að mæta vinnumarkmiðum ásamt þættinum *sýnir einlægni / falsleysi*, að leiðtogar meti sjálfan sig á heiðarlegan hátt áður en þeir leitast við að meta aðra, spái báðir fyrir um um skilvirkni teymisvinnu. Þátturinn *byggir upp samfélag* sýndi fram á mikilvægi þess að leiðtogar sem leggja alúð í að skapa umhverfi sem hvetur til samvinnu, fremur keppni starfsmanna á milli, skili sér í árangursríkum teymum. Þátturinn *metur fólk* sýndi fram á mikilvægi þess að stjórnendur meti starfsmenn sína að verðleikum og láti þá vita af því, það hafi jákvæð áhrif á teymisvinnu (Irving og Longbotham, 2007).

Þeim mun meira sem vægi þjónandi forystu er innan skipulagsheilda þeim mun meira eykst traust milli starfsmanna, til stofnunarinnar og stjórnenda (Joseph og Winston, 2005) og skapar opið og traust umhverfi sem hvetur til samvinnu ásamt því að styðja við árangursríka forystu (Irving og Longbotham, 2007). Auk þess sem aukið vægi styður við jákvæða menningu innan skipulagsheilda, þannig ættu skólustjórar sem vilja bæta skólamenningu að byrja á því að þroska sambönd (*e. develop relationships*) með því að nýta sér *metur fólk* og *þroskar fólk* (Laub, 1999) til leiðsagnar í átt að þjónandi forystu (Black, 2010). Þessir þættir sýndu hvað sterkasta tengingu við skoðun Black (2010) á vægi þjónandi forystu í tengslum við jákvæða skólamenningu í tólf grunnskólum. Johnson (2008) stingur upp á því að nýta mætti niðurstöður rannsóknar hennar við leiðtogarþjálfun sem væri byggð á þáttum þjónandi forystu samkvæmt Laub (1999) og þannig, óháð gerð skipulagsheildar, mætti auka almenna starfsánægju, frammistöðu einstaklinga og skuldbindingu við vinnustaðinn. Adamson (2009) ályktaði sem svo að í ríkisreknum háskólum, þar sem yfirlýst markmið þeirra er að veita öllum menntun sem það vilja, væri hugmyndafræði þjónandi forystu góður kostur þar sem leiðtogar þjóna fyrst og leiða svo.

3.2.3 Vægi þjónandi forystu á Íslandi og tengsl við starfsánægju

OLA mælitæki Jims Laub (1999) hefur ekki verið notað á Íslandi til að mæla vægi þjónandi forystu. Hinsvegar hafa viðhorf starfsfólks til þjónandi forystu meðal stjórnenda verið rannsökuð hér á landi með öðrum mælitækjum þeirra á meðal SLS mælitæki Dierendonck og Nuijten (2011) sem mælir vægi þjónandi forystu hjá yfirmönnum út frá þáttunum: *efling, forgangsröðun í þágu annarra, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, falsleysi, auðmýkt* og

samfélagsleg ábyrgð. Hér verður fjallað um íslenskar rannsóknir þar sem SLS mælitækið var notað. Í þessum rannsóknum var leitast við að skoða hvort vægi þjónandi forystu næsta yfirmanns tengist starfsánægju þátttakenda. Þetta var gert með því að skoða áherslur og framkomu yfirmannanna (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Þó nokkrar rannsóknir hafa verið framkvæmdar með SLS mælitækinu hér á landi, meirihluti þeirra eru hluti af stærra rannsóknarverkefni. Þessar rannsóknir voru framkvæmdar m.a. í sjúkrahúsum, grunnskóla, meðal fagstéttar og meðal starfsfólks í háskóla. Í þessum rannsóknum fengu þættirnir *efling* og *ábyrgðarskylda* í fari næsta yfirmanns mesta vægið, starfsánægja mældist almennt mikil auk þess sem hún sýndi jákvæða marktæka fylgni við alla þætti þjónandi forystu samkvæmt SLS mælitækinu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Hinsvegar skar rannsókn Guðjóns Inga Guðjónssonar og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2014) á fræðasviðum Háskóla Íslands sig úr þar sem jákvæða marktæka fylgni við starfsánægju var ekki að finna nema á þáttunum *efling* og *hugrekki*.

Það sem virðist vera sameiginlegt með meirihluta rannsókna á þjónandi forystu á Íslandi er að af þeim þáttum sem starfsfólk hefur metið í fari yfirmanna sinna er það ábyrgð og *efling* stjórnenda sem fær mesta vægið. Vilji til að fyrirgefa og hógværð leiðtoga virðist líka hafa sterk tengsl við starfsánægju þátttakenda (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Rannsókn Sólveigar Reynisdóttur og Sigrúnar Guðmundsdóttur (2015) á viðhorfum þjónustustarfsmanna í upplýsingafyrirtækjum á Íslandi til þjónandi forystu og tengsla hennar við líðan í starfi staðfesti þessar niðurstöður þar sem *efling* sýndi mesta fylgni við starfsánægju, en allir þættir þjónandi forystu sýndu fylgni við starfsánægju nema *fyrirgefning*. Þá sýndi rannsókn Huldu Rafnsdóttur, Ragnheiðar Hörpu Arnardóttur og Sigrúnar Gunnarsdóttur (2015) líka fram á sterka fylgni milli *eflingar* og starfsánægju þó svo að þátturinn *samfélagsleg ábyrgð* hafi *mælst hæstur*. Í rannsókn Gunnarsdóttur (2014) á vægi þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum í fjórum sjúkrahúsum á Suðvesturlandi kom í ljós jákvætt sterkt samband milli heildarvægis þjónandi forystu og starfsánægju, en þátturinn *auðmýkt* skoraði hæst og næst á eftir þátturinn *efling*.

4 Aðferðir

4.1 Inngangur

Í þessum kafla er fjallað um aðferð rannsóknarinnar sem gerð var til að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu ásamt tengslum þess við starfsánægju. Um er að ræða meginlega rannsókn þar sem þátttakendur voru 219 talsins. Hugmyndafræðilegum ramma rannsóknarinnar, tilgangi og rannsóknarspurningum verða gerð skil. Rannsóknarsniði er lýst, kostum og takmörkunum spurningakannana. Fjallað er um mælitækið OLA (*Organizational Leadership Assessment*), tilurð þess, þýðingu og forprófun. Þá er fjallað um gagnasöfnun og gagnagreiningu og að lokum er gerð grein fyrir siðferðilegum álitamálum og leyfi fyrir rannsókninni.

4.2 Hugmyndafræðilegur rammi, tilgangur og rannsóknarspurningar

Hugmyndafræðilegur rammi rannsóknarinnar er byggður á hugmyndum Robert K. Greenleaf (2008) sem komu fram í riti hans *The servant as leader* um hinn þjónandi leiðtoga sem er fyrst og fremst þjónn. Einnig er byggt á kenningum síðari fræðimanna sem hafa skilgreint hugmyndafræðina út frá kenningum Greenleaf. Úr þeim hópi er fyrst og fremst byggt á skilgreiningu Jim Laub (1999) sem hannaði og þróaði mælitækið *Organizational Leadership Assessment* (OLA).

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum, hugsanlegum tengslum hennar við starfsánægju auk þess að skoða hvort munur væri á upplifun starfsmanna á vægi hennar eftir stöðu þeirra innan skólans.

Rannsóknarspurningarnar sem settar voru fram við vinnslu verksins eru:

Hvert er vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu samkvæmt mati starfsmannanna sjálfra?

Er munur á vægi þjónandi forystu eftir starfi þátttakenda innan skólanna?

Eru tengsl milli starfsánægju þátttakenda og vægi þjónandi forystu?

4.3 Rannsóknarsnið

Til að leita svara við fyrrgreindum rannsóknarspurningum var framkvæmd lýsandi þversniðsrannsókn (*e. descriptive cross-sectional survey*) á ákveðnum tímapunkti, gögnum sem tengjast breytum rannsóknarinnar er aflað og samband milli þeirra er greint (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Lýsandi rannsóknarsnið (*e. descriptive study design*) henta vel þar sem ekki er um inngríp að ræða (*e. non-experimental*) heldur er markmiðið að kanna tengsl breyta, viðhorfs og/eða hegðunar þar sem dregin er upp mynd af viðfangsefninu og þannig er hægt að lýsa einkennum þýðis eða fyrirbæris (Wang og Park, 2016). Markmið lýsandi

rannsóknna er að svara spurningum sem byrja á orðum eins og hvað, hver, hversvegna, hvenær og hvar, síðan í framhaldinu gæti komið spurningin, og hvað svo? Lýsandi rannsóknnum er ekki ætlað að finna ástæður og tilgangurinn er fremur að lýsa stöðunni eins og hún er hverju sinni og byggja á ákveðnum skilningi á rannsóknarefninu eða innsýn. Gögnum er safnað einu sinni og á sama tíma, ekki verið að lýsa þróun eða uppruna aðstæðna eins og þær koma fyrir (Grimes og Schulz, 2002). Rannsakendur í félagsvísindum nota gjarnan spurningalista til að safna gögnum frá hópi þátttakenda, þannig getur rannsakandinn flokkað svör þátttakenda við spurningum um viðhorf eða skoðanir gagnvart því sem spurt er um, og án þess að hafa áhrif á breyturnar lýst niðurstöðu rannsóknar (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Þannig er lýsandi tölfræði notuð til að lýsa tengslum á milli breyta (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013).

Lýsandi rannsóknarsnið hentar vel tilgangi rannsóknarinnar, að mæla vægi þjónandi forystu og tengsl hennar við starfsánægju innan framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu. Auk þess að skoða tengsl þessara breyta og breytileika þeirra eftir stöðu starfsmannanna innan skólanna.

4.4 Spurningakannanir

Spurningakönnun var lögð fyrir alla þátttakendur, en kostur slíkra kannana er að með þeim má safna fjölbreyttum gögnum á stuttum tíma um þætti eins og hegðun, líðan, ætlan, viðhorf og bakgrunn. Jafnframt er styrkur slíkra kannana að það eru sterk tengsl á milli þess sem fólk segist ætla að gera og þess sem það gerir, í þeim skilningi eru þær réttmætar (Þorlákur Karlsson, 2003). Kosturinn við spurningakannanir umfram viðtöl er að hætta á bjögun vegna skoðana spyrjanda eða vegna félagslega æskilegra svara (e. *social desirability bias*) er ekki til staðar þar sem þátttakendur svara könnuninni hver fyrir sig og án aðkomu rannsakanda (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Markmið spurningakannana er að fá sem flesta til að svara öllum spurningum, því er mikilvægt að þátttakendur skilji spurningarnar á sama hátt og rannsakandi. Spurningalisti er mælitæki (e. *instrument*) sem verður að vera réttmætt og áreiðanlegt, til að svo megi verða eru nokkur atriði sem Þorlákur Karlsson (2003) bendir á að séu mikilvæg við gerð spurningalista til að draga úr líkum á að mælitækið sé ónákvæmt og skapi villur í niðurstöðum. Það er að nota skýrar spurningar og einföld orð, forðast tvöfaldar neitanir og skammstafanir, spyrja einungis um eitt efnisatriði í hverri spurningu, spyrja raunverulegra spurninga og varast leiðandi spurningar. Grétar Þór Eyþórsson (2013) tekur undir með Þorláki en bendir að auki á mikilvægi þess að forðast það að nota svarkostina *já* eða *nei*, sérstaklega þegar verið er að spyrja um viðhorf því þátttakendur hafa tilhneigingu til að svara játandi, samþykkja, þetta kallast samþykkishneigð (e. *acquiescence*). Skipulag, hönnun og uppsetning spurningakannana skipta máli, hönnunin fer að miklu leyti eftir því á

hvaða formi könnunin er lögð fyrir þátttakendur símleiðis, bréfleiðis, netkönnun eða lögð fyrir í persónu (Grétar Þór Eypórsson, 2013). Uppsetning könnunar skiptir líka miklu máli, hún þarf að vera þægileg aflestrar og útlit aðlaðandi (Þorlákur Karlsson, 2003).

Það er ákveðinn kostur að senda spurningakönnun í pósti til þátttakenda, þannig geta þátttakendurnir svarað spurningalistanum þegar þeir hafa tíma til, án utanaðkomandi áhrifa og nafnleynd er tryggð. Ókosturinn við þessa leið er að þátttakendur geta hugsanlega misskilið spurningarnar, það er ekkert sem tryggir að þeir sem eiga að svara svari spurningakönnuninni. Að auki er svörun oft lítil þar sem þátttakendur eiga til að gleyma því að senda könnunina til baka sem gerir það að verkum líkur á því að niðurstaða rannsóknar sé lýsandi fyrir þýðið minnkar (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013).

Rannsakandi útbjó netkönnun sem var send með tölvupósti til þátttakenda. Það er ótvíræður kostur við netkannanir að úrtakið getur verið mjög stórt, þær taka yfirleitt styttri tíma en kannanir á pappír og þátttakendur geta svarað þegar þeim hentar. Kostnaður við netkannanir er lítil sem enginn og það er hverfandi hætta á því að svör skili sér ekki líkt og í póstkönnunum (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013), auk þess er einfalt að senda áminningarpóst á þátttakendur til að ýta undir svörun. Einnig er það líklegra að þátttakendur svari öllum spurningunum og gefi frekar opnum spurningum gaum í netkönnunum en í póstkönnun (Dillman, 2000). Gagnagreining netkannana tekur minni tíma en póstkönnun þar sem rannsakandi þarf ekki að slá inn öll svör sjálfur, heldur eru þau til staðar í því forriti sem nýtt er til að leggja könnunina fyrir. Ókostur við netkannanir er sá að svörun er yfirleitt minni en í póst- eða símakönnunum (Dillman og Bowker, 2001) og ekki er hægt að tryggja það að allir þátttakendur hafi aðgang að tölvu, spjaldtölvu eða snjallsíma (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013), hinsvegar má gera ráð fyrir að aðgangur að tækjabúnaði sé til staðar í þekkingarstofnunum eins og framhaldsskólum. Þá benda Dillman og Bowker (2001) á kosti þess að senda út kynningarbréf með tölvupósti áður en könnun er send út þar sem það getur hugsanlega aukið svörun þátttakenda.

4.5 Mælitækið

Mælitækið sem er notað í þessari rannsókn á uppruna sinn í Bandaríkjunum og heitir á frummálinu *Organizational Leadership Assessment* (OLA), tækið var þróað af Jim Laub (1999). OLA mælitækið hefur ekki verið notað við rannsóknarvinnu hér á landi áður. OLA mælir vægi þjónandi forystu innan skipulagsheilda en ekki vægi þjónandi forystu hjá einstaklingum. Það byggir á þeirri hugmyndafræði þjónandi forystu að henni sé deilt og að hún nái til allra starfsmanna (Laub, 2010).

4.5.1 Þróun mælitækis

Við þróun mælitækisins studdist Laub (1999) við þrjár rannsóknarspurningar: Hvernig er forysta skilgreind? Hver eru einkenni þjónandi forystu? Er hægt að meta vægi þeirra þátta sem einkenna þjónandi forystu með mælitæki? Rannsókn Laub var tvíþætt, annarsvegar þriggja þátta Delphi könnun meðal fræðimanna á sviðinu og hinsvegar þróun mælitækisins OLA út frá niðurstöðum könnunarinnar. Í fyrsta þætti könnunarinnar fékk Laub (1999) til liðs við sig fjórtán fræðimenn á sviði þjónandi forystu til að skilgreina einkenni þjónandi forystu. Í öðrum þætti könnunarinnar voru fræðimennirnir beðnir um að gefa þeim þáttum sem höfðu komið fram í fyrsta þætti könnunarinnar einkunn frá *ónauðsynlegt* til *kjarni þjónandi forystu*. Í þriðja þætti könnunarinnar voru fræðimennirnir beðnir um að gefa niðurstöðum þáttar tvö samskonar einkunn og áður. Niðurstaða Delphi könnunarinnar er grunnurinn í OLA mælitækinu, sjá mynd 2 en hún sýnir þá þætti sem eru mældir til að ákvarða vægi þjónandi forystu í skipulagsheild (Laub, 1999).

Þjónandi leiðtogi	
Metur fólk (<i>e. values people</i>)	Með því að treysta og trúa á fólk Með því að þjóna hagsmunum annarra á undan sínum eigin Er móttækilegur hlustandi og dæmir ekki
Þroskar fólk (<i>e. develops people</i>)	Með því að veita tækifæri til lærdóms og þroska Með því að sýna viðeigandi hegðun Byggir fólk upp með hvatningu og staðfestu
Byggir upp samfélag (<i>e. builds community</i>)	Með því að byggja upp sterk persónuleg sambönd Með samvinnu við aðra Kann að meta menningarlegan fjölbreytileika
Sýnir einlægni /falsleysi (<i>e. displays authenticity</i>)	Með því að vera opinn og ábyrgur gagnvart öðrum Með því að vera fús til að læra af öðrum Með því að viðhalda heiðarleika og trausti
Veitir forystu (<i>e. provides leadership</i>)	Með skýrri framtíðarsýn Með því að taka frumkvæði Með skýrum markmiðum
Deilir forystu (<i>e. shares leadership</i>)	Með því að greiða fyrir sameiginlegri sýn Með því að deila valdi og láta af stjórnun Deilir stöðu sinni, upphefur aðra
Þjónandi skipulagsheild er..... skipulagsheild þar sem einkenni þjónandi forystu koma fram í vinnustaðameningunni (<i>e. organizational culture</i>) eru metin og iðkuð af stjórnendum og öðrum starfsmönnum	

Mynd 2. Þjónandi leiðtogi og þjónandi skipulagsheild (Laub,1999, bls. 25)

OLA mælitækið samanstendur af 60 fullyrðingum sem eru byggðar á skilgreiningu Laub (1999) um þjónandi forystu. Þátttakendur bregðast við lokuðum fullyrðingunum á fimm punkta Likert skala, frá mjög sammála til mjög ósammála eftir því hvernig þeir sjá eða upplifa það sem fullyrt er að eigi sér stað innan skipulagsheildarinnar (Laub, 2010). Miðjukosturinn á

Likert skalanum *hvorki sammála* né *ósammála* er svokallaður hlutlaus miðju kostur, sem er samkvæmt Grétari Þór Eypórssyni (2013) mikilvægt að bjóða upp á hann til að þeir sem eru óvissir, vita ekki nógu mikið um málið eða vilja ekki taka afstöðu geti merkt við hann. OLA mælitækið inniheldur að auki sex fullyrðingar sem snúa að starfsánægju, sem gerir rannsakendum meðal annar kleift að skoða tengsl vægis þjónandi forystu við starfsánægju (Laub, 2010). Þegar svarkostir eru mótaðir í spurningakönnunum þarf að varast að svarkostir skarist, að þeir séu ekki of margir þannig að svarandi missi yfirsýn og að svarkostir séu tæmandi (Grétar Þór Eypórsson, 2013). OLA mælitækið er hannað með það í huga að skoða vægi þjónandi forystu innan skipulagsheildarinnar fremur en meðal einstaklinga, jafnframt gefur það kost á því að skoða og bera saman svör starfsmanna eftir stöðu þeirra innan skipulagsheildarinnar þar sem spurt er sérstaklega um viðhorf sem snúa að almennum starfsmönnum og stjórnendum. Í OLA listanum eru spurningarnar í þremur flokkum, fyrst er þátttakandinn beðinn um að svara viðhorfsspurningum um alla einstaklinga á vinnustaðnum (21 sp.) næst svarar hann viðhorfsspurningum um stjórnendur vinnustaðarins (33 sp.) og í lokin um viðhorf til eigin starfs (12 sp.), en hluti þeirra spurninga snúa að starfsánægju (6 sp.) (sjá fylgiskjal 1) samtals sextíu og sex spurningar. Með því að mæla alla skipulagsheildina er líklegra að svörun gefi réttari mynd af stöðunni eins og hún er á hverjum tíma, þar sem hættan á félagslega æskilegum svörum minnkar (Laub, 2010). Röð spurninga skiptir einnig máli, hvernig þær parast saman (Grétar Þór Eypórsson, 2013), en í forprófun og fyrirlögn Laub (1999) var hugað að þessum þáttum.

Við endurtekna fyrirlagnir með OLA mælitækinu kom í ljós að meðaltalsskor þess er 3,64 á fimm punkta Likert kvarðanum (Laub, 2003). Samkvæmt viðmiðum Laub (2003) gefa skor á bilinu 4 til 5 til kynna að skipulagsheild er þjónandi (*e. servant*) (táknað með *S*) þar sem leiðtoginn setur þarfir annarra á undan sínum eigin, lítur á sjálfan sig sem ráðsmann fólksins og stofnunarinnar. Samkvæmt sömu viðmiðum gefur meðaltal OLA sem er undir 4 en þó fyrir ofan 3 til kynna að skipulagsheild sé í áttina að þjónandi skipulagsheild en þó með einkenni forræðishyggju (*e. paternalistic*) (táknað með *P*) ýmist jákvæðrar eða neikvæðrar. Í Jákvæðri forræðishyggju (sem er nær 4 í meðaltali) þá er skipulagsheildin í átt að þjónandi forystu þar sem margir starfsmanna vita að þeir eru metnir að verðleikum meðan aðrir eru ekki eins vissir um stöðu sína. Leiðtoginn lítur á sjálfan sig sem þjónandi en kemur fram við fylgjendur eins og börn, þar sem flestar ákvarðanir eru teknar af stjórnendum og starfsmenn eru ekki alltaf vissir um hvar þeir standa innan skipulagsheildarinnar og sérstaklega ekki gagnvart yfirmönnum. Sambönd innan vinnustaðar eru fyrir hendi en markmið stofnunarinnar eru yfirleitt í fyrsta sæti. Þar sem skipulagsheild ber einkenni neikvæðar forræðishyggju (meðaltal nær 3) þá skynja starfsmenn að þeir eru fremur metnir vegna framlags síns til stofnunarinnar en fyrir það sem þeir eru. Þá setja leiðtogar þarfir stofnunarinnar í efsta sæti

sem leiðir til „óheilbrigðs sambands leiðtoga og fylgjenda í átt að framkvæmdarforystu² þar sem meiri áhersla er á hlýðni en sanna hvatningu einstaklinga“ (Laub, 2003, bls. 7). Þær skipulagsheildir sem skora undir 3 eru með einkenni einræðis (e. *autocratic*) (táknað með A) þar sem leiðtoginn setur eigin þarfir ofar öðru og kemur fram við aðra eins og þjóna, slík skipulagsheild er langt frá því að vera þjónandi (Laub, 2003).

4.5.2 Starfsánægjukönnun

Samkvæmt leiðbeiningum frá höfundi OLA, Jim Laub, eru eins áður sagði sex spurningar á listanum sem snúa að starfsánægju og eru þær notaðar sem breyta til að skoða fylgni milli vægis þjónandi forystu og starfsánægju. Í þessari rannsókn var bætt við einni spurningu til viðbótar um starfsánægju til að kanna heildarstarfsánægju en rannsóknir hafa sýnt að í þeim tilgangi er gagnlegt að nota eina spurningu (e. *single-item measurement*) (Wanous, Reichers og Hudy 1997; Wanous og Hudy, 2011). Þessi spurning hefur verið margprófuð hér á landi m.a. í rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur (Gunnarsdóttir, 2006) þar sem hún skoðaði m.a. vinnuaðstæður og starfsánægju hjúkrunarfræðinga á Íslandi.

4.5.3 Bakgrunnsspurningar

Rannsakandi ákvað að hafa einungis tvær bakgrunnsspurningar til að minnka líkur á ótta þátttakenda á rekjanleika og til að auka líkur á góðri svörun. Spurt var um stöðu innan skólans, hvort viðkomandi væri stjórnandi, kennari eða sinni öðrum störfum (fylgiskjal 1) og í fellilista var þátttakandi beðin um að merkja við hvaða skóla hann starfaði.

4.5.4 Opin spurning

Eftir að þátttakendur höfðu lokið við spurningalistann gafst þeim tækifæri til þess að koma með athugasemdir ef einhverjar væru í einni opinni spurningu, rannsakandi bætti þessari spurningu við til að fá upplýsingar um ef þátttakendur finndu vankanta á spurningalistanum eða hvort þeir hefðu aðrar athugasemdir.

4.6 Áreiðanleiki og réttmæti

Áreiðanleiki (e. *reliability*) skiptir miklu máli í meginlegum rannsóknum og vísar til stöðugleika, að tækið sýni fram á sömu niðurstöður ef rannsóknin er endurtekin. Þannig vísar áreiðanleiki til nákvæmni og stöðugleika niðurstaða (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Laub (1999) lagði OLA spurningakönnunina fyrir 821 þátttakanda frá 41 skipulagsheild, í ljós kom

² Kenningar um framkvæmdarforystu byggja á því að hægt sé að nota hvata til að ná fram breytingum en það er líka líklegt að framkvæmdarleiðtoginn nýti umbun og refsingar (Northouse, 2015; Yukl, 2010).

að mælitækið er áreiðanlegt þar sem áreiðanleiki mældist 0,9 og yfir á öllum þáttum mælitækisins samkvæmt Cronbach's alpha stuðli, sá hluti sem nýr að starfsánægju mældist 0,81 (Laub, 1999). Gildi áreiðanleika 0,7 telst vera ásættanlegt (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Field, 2009). Til að OLA sé áreiðanlegt og mæli þá þætti þjónandi forystu sem því er ætlað að mæla er mikilvægt að spurningalistinn sé lagður fyrir í heild sinni (Laub, 1999).

Réttmæti (*e. validity*) vísar til þess að mælitæki mæli í raun og veru það sem því er ætlað að mæla og innihaldi öll efnisatriði sem skipta máli fyrir niðurstöður rannsóknar (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Eins og Þorlákur Karlsson (2003) bendir á eru sterk tengsl á milli þess sem fólk segist ætla að gera og því sem það gerir. Með innra réttmæti (*e. internal validity*) er átt við hvort samband sem er lýst sé í raun og veru til staðar og hvort að þær ályktanir sem dregnar eru af niðurstöðum fái staðist (Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Það sem getur ógnað innra réttmæti er t.d. sagan, brottfall, áhrif rannsakenda, val í hópa og þynning (*e. diffusion*) (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Ytra réttmæti (*e. external validity*) snýr að alhæfingargildi rannsóknar, hvort og í hvaða mæli yfirfæra megi niðurstöður á aðra einstaklinga og aðstæður, þýðið. Ógnir við ytra réttmæti tengjast úrtaki og þeim úrtaksaðferðum sem eru valdar hverju sinni að auki getur umhverfi við framkvæmd mælinga haft áhrif. Allt sem ógnar innra réttmæti getur jafnframt ógnað ytra réttmæti (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013). Þegar Laub (1999) lagði Ola spurningakönnunina fyrir kom í ljós að mælitækið er réttmætt, bæði hvað varðar innihald (*e. content validity*) og hversu vel tækið endurspeglar þá hugmyndafræði (*e. construct validity*) sem það byggir á. Þannig hentar mælitækið vel til að mæla vægi þjónandi forystu í skipulagsheildum sem og tengsl hennar við starfsánægju.

4.7 Þátttakendur

Rannsakandi sendi tölvupóst á alla skólameistara/rektora framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu sem útskrifa nemendur með stúdentspróf þar sem skólunum var boðin þátttaka í rannsókninni (fylgiskjal 2). Sjö skólameistarar/rektorar þáðu boð um þátttöku sem er helmingur framhaldsskólanna.

4.8 Framkvæmd rannsóknar

4.8.1 Þýðing mælitækis og forprófun

Þýðing mælitækja er vandasamt verk. Huga þarf að því að slíkar þýðingar lúta ekki sömu lögmálum og aðrar þýðingar þar sem blæbrigði texta skiptir miklu máli og það skiptir miklu máli að staðfært og þýtt mælitæki gefi sömu eða sambærilegar upplýsingar og frumútgáfan (Sigurgrímur Skúlason, 2005).

OLA mælitækið er upprunalega á ensku (fylgiskjal 3), og hefur ekki verið til í íslenskri þýðingu. Með góðfúslegu leyfi Dr. Jim Laub (eiganda OLA) þýddi rannsakandi mælitækið ásamt öðrum meistaranema undir handleiðslu Dr. Sigrúnar Gunnarsdóttur sem jafnframt leiddi það verk. Kosturinn við það að tveir eða fleiri aðilar þýði slík tæki er að þeir fara hugsanlega ólíkar leiðir í efnistöfum, orðalagi, málfari og þýðingu á margræðum orðum (Sigurgrímur Skúlason, 2005). Þannig urðu til tvær þýðingar af mælitækinu sem síðan voru sameinaðar í eitt skjal sem var lesið yfir af þremur aðilum, eftir þann yfirllestur voru gerðar litlar breytingar. Óháður aðili með góða íslensku og enskukunnáttu var fenginn til þess að bakþýða mælitækið, þá er það þýtt aftur yfir á ensku, þannig má bera saman upprunalega textann við bakþýðinguna og koma í veg fyrir að merking breytist við þýðingu (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013), eftir bakþýðingu voru gerðar smávægilegar breytingar, alls níttján talsins.

Fyrir lokaútgáfu mælitækisins var það forprófað af tíu einstaklingum með ólíkan bakgrunn, þá svara þeir listanum án þess þó að rannsóknin sé formlega hafin. Forprófun (*e. pilot study*) er afar mikilvægt skref í rannsóknarferlinu til að þússa af alla hnökra sem hugsanlega koma í ljós. Það getur verið að þátttakendur í forprófun misskilji spurningar eða komi auga á aðra galla sem rannsakendur hafa ekki áttað sig á (Grétar Þór Eypórsson, 2013; Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Þátttakendur í forprófuninni voru beðnir um að punkta hjá sér ákveðin atriði:

- Ef fullyrðing væri óljós eða illskiljanleg.
- Ef orðalag fullyrðingar væri einkennilegt.
- Hvort leiðbeiningarnar væru ljósar.
- Hversu langan tíma það tók að svara listanum.
- Hvort það voru einhver atriði sem beinlínis var óþægilegt að svara.

Það er mikilvægt að halda vel utan um athugasemdir, viðbrögð og þær spurningar sem vakna við slíka prófun til að hægt sé að endurskoða mælitækið ef þörf þykir (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Sigurgrímur Skúlason, 2005). Um áttatíu athugasemdir í heild bárust eftir forprófun, margar athugasemdanna áttu við um sömu atriðin eða alls tuttugu. Þessar athugasemdir voru teknar til skoðunar og lagðar til tuttugu og fimm breytingar, margar smávægilegar. Á endanum voru það eingöngu tíu breytingar á orðalagi eða málfari sem voru gerðar fyrir lokaútgáfu OLA mælitækisins í íslenskri þýðingu. Þýðing og forprófun fór fram í september 2016 - janúar 2017.

4.8.2 Gagnasöfnun

Skólameisturum/rektorum framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu sem útskrifa nemendur með stúdentspróf, alls 14 talsins, var boðin þátttaka í rannsókninni með tölvupósti (fylgiskjal 2) þann 5. mars 2017. Þess var sérstaklega gætt að orða tölvupóstinn almenns eðlis til að kynna að um væri að ræða könnun á viðhorfum til stjórnunar og forystu auk starfsánægju,

hvergi var minnst á hugtakið „þjónandi forysta“ þar sem ekki er unnt að gera ráð fyrir að viðtakendur þekki hugtakið og geti þannig valdið misskilningi um inntak könnunarinnar eða að hugtakið hafi mótandi áhrif á afstöðu til spurninga könnunarinnar enda getur slíkt haft áhrif á niðurstöður rannsóknarinnar (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013).

Sjö skólameistarar/rektorar af þeim fjórtán skólum sem eru á höfuðborgarsvæðinu ákváðu að taka þátt. Í öllum tilvikum nema einu vildu skólameistarar/rektorar eða tengiliðir þeirra við rannsakanda senda sjálfir út könnunina, í einu tilfelli fékk rannsakandi netfangalista allra starfsmanna og sendi könnunina sjálfur á starfsmenn að undangenginni kynningu á rannsókninni frá skólameistara/rektor þess skóla innan skólans.

Kynningarbréf til þátttakenda er afar mikilvægur þáttur í fyrirlagnarferlinu, þannig er væntanleg könnun kynnt fyrir þátttakendum og með því hvetur rannsakandi viðkomandi til að taka þátt, það þarf að vera aðlaðandi og ekki of langt. Ef ekki er vandað til við gerð kynningarbréfs getur það bitnað á þátttökuhlutfallinu (Grétar Þór Eypórsson, 2013) en hátt svarhlutfall minnkar hættu á úrtaksskekkju (e. *sampling bias*) þar sem úrtakið gefur ranga mynd af þýðinu (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013). Efni og innihald spurningalista þarf að koma fram í kynningarbréfi auk þess sem mikilvægi rannsóknarinnar þarf að vera skýrt og hvernig niðurstöður eru nýttar og birtar (Grétar Þór Eypórsson, 2013). Í kynningarbréfinu sem sent var í tölvupósti með tengli á könnunina var rannsóknin sjálf kynnt, að um væri að ræða könnun á viðhorfum starfsmanna til stjórnunar og forystu ásamt tengslum þeirra við starfsánægju. Jafnframt var talað um að góð þátttaka gæti gefið vísbendingar um leiðir sem styrkja árangur og vellíðan starfsfólks auk þess að styðja fræðilega þekkingu á starfsumhverfi framhaldsskóla. Þá voru þátttakendur fullvissaðir um trúnað (e. *confidentiality*) og nafnleynd (e. *anonymity*) og að upplýsingar væru ekki persónugreinanlegar (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Grétar Þór Eypórsson, 2013) þar sem bakgrunnsspurningar voru fáar og að forritið sem könnunin var sett upp væri þannig búið að ekki er væri hægt að rekja einstaka svör til þátttakenda (fylgiskjal 4).

Að mörgu þarf að hyggja við fyrirlagningu kannana til að tryggja góða svörun. Útlit, orðalag og uppsetning spurningalista skiptir máli (Þorlákur Karlsson, 2003; Grétar Þór Eypórsson, 2013). Rannsakandi varð sér úti um aðgang að forritinu LimeSurvey á netinu og spurningalistinn var settur upp þar og þess var gætt að útlit listans væri aðlaðandi og hann þægilegur aflestrar. Það er mikilvægt að kostnaður t.d. við skil spurningalista falli ekki á þátttakendur, enda getur það dregið úr þátttöku (Þorlákur Karlsson, 2003). Kostnaður við að svara spurningalistanum í rannsókninni var enginn þar sem um netkönnun var að ræða. Á forsíðu voru einfaldar og skýrar leiðbeiningar til þátttakenda (fylgiskjal 1) þar voru einnig bakgrunnsspurningarnar tvær en í annarri þeirra voru þátttakendur beðnir um að merkja við hvaða skóla þeir störfuðu, sú spurning var eingöngu nýtt til að fylgjast með svarhlutfalli en

ekki til tölfræðilegrar úrvinnslu. Eftir forsíðuna tók OLA spurningalistinn við og þar sem OLA er staðlað, áreiðanlegt og réttmætt mælitæki (sjá kafla 4.6) á frummálinu var efnislegu innihaldi og uppröðun listans ekki breytt á nokkurn hátt í íslenskri þýðingu. Í lok spurningalistans var ein spurning um starfsánægju. Þegar þátttakandi hafði lokið við að svara spurningalistanum gafst honum kostur á að koma á framfæri athugasemdum ef einhverjar væru.

Boð um þátttöku, tölvupóstur með tengli á könnunina ásamt kynningarbréfi (fylgiskjal 4) var sendur á skólameistara/rektora og starfsmenn þess þáttökuskóla sem lét í té netföng starfsmanna mánudaginn 3. apríl 2017. Það er ákveðin kostur að senda starfstengdar netkannanir út í byrjun viku þar sem það er líklegra að þeim sé svarað á vinnustaðnum (Grétar Þór Eypórsson, 2013). Könnunin var opin til 24. apríl 2017, eða í þrjár vikur. Áminningarpóstur var sendur út þann 20. apríl 2017 (fylgiskjal 5) til að auka líkur á góðri svörum við listanum, þessi hvatning skilaði tilætluðum árangri og svörum jókst til muna.

4.9 Takmarkanir rannsóknar

Í spurningakönnunum geta kerfisbundnar villur átt sér stað, þær geta m.a. komið til vegna brottfalls af þýðislista eða vegna orðalags spurningalista (Þorlákur Karlsson, 2003). Við þýðingu OLA var ekki talið æskilegt að breyta orðalagi þannig að það samræmdist ekki upprunalegri gerð listans á ensku. Það er hugsanlegt að það hefði þurft að ganga enn lengra í að staðfæra listann á íslensku til að hann hefði enn betur íslenskum málvenjum og hugsunarhætti en það hefði getað haft í för með sér að túlkun þátttakenda á spurningum yrði önnur en höfundur OLA lagði upp með. Það er ekki hægt að fullyrða að allir starfsmenn skólanna hafi fengið listann í hendurnar t.d. vegna veikinda, námsorlofs eða annars, upplýsingar um þá þætti voru ekki aðgengilegar. Það væri hugsanlega hægt að túlka sem brottfall æskilegra þátttakenda. OLA mælitækið samanstendur af fullyrðingum sem þátttakendur eru beðnir um að svara en Þorlákur Karlsson (2003) telur að fullyrðingar getir verið leiðandi vegna samþykkishneigðar og varasamar þegar kemur að því að meta þýði út frá úrtaki.

4.10 Tölfræði við úrvinnslu gagna

Við úrvinnslu gagna í rannsókninni og gagnagreiningu var notast við *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Niðurstöður spurningakönnunar voru greindar með lýsandi tölfræði til að lýsa tengslum milli breyta (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013). Lýsandi tölfræði er hentug aðferð til að lýsa gögnum, kerfisbinda þau og nota til að fá innsýn í viðfangsefni rannsóknarinnar sem er vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu og hugsanleg tengsl hennar við starfsánægju.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru settar fram samkvæmt fylgniprófum, tíðnidreifingu og staðalfrávikum en það segir hversu langt tölurnar eru að meðaltali frá meðaltali (Amalía Björnsdóttir, 2003).

Samkvæmt Laub (1999) greinist OLA mælitækið um þjónandi forystu í sex þætti (mynd 1) sem hafa verið staðfestir í endurteknum fyrirögnum erlendis og reynst áreiðanlegir (sjá kafla 4.6). Áreiðanleiki þáttanna var mældur samkvæmt Cronbach's alpha stuðli og miðað við viðunandi áreiðanleika 0,7 (Field, 2009). Meðaltal og staðalfrávik var reiknað fyrir alla sex þætti mælitækisins sem og ein heildarmæling fyrir alla starfsmenn framhaldsskólanna. Meðaltal og staðalfrávik fyrir hvern þátt var reiknað eftir stöðu innan stofnunar þ.e. stjórnandi, kennari eða almennur stafsmaður. Fyrir mat þátttakenda á starfsánægju var reiknað meðaltal og staðalfrávik bæði eftir stöðu innan stofnunar sem og ein heildarmæling. Fylgni heildarvægis þjónandi forystu sem og fylgni undirþátta við starfsánægju var könnuð með *Pearson r* fylgnigreiningu þar sem miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$, en fylgnistuðullinn getur tekið gildi frá -1 til +1, eftir því sem fylgnin er nær 1 er hún sterkari (Field, 2009). Með dreifigreiningu (e. *analysis of variance*) ANOVA var athugað hvort marktækur munur væri á milli vægis undirþátta þjónandi forystu eftir stöðu innan framhaldsskólanna, miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2009). Tölur og texti voru notuð til að til að birta niðurstöður.

Í þessari rannsókn voru þeir sex þættir sem Laub (1999, 2003) telur ákvarða vægi þjónandi forystu í skipulagsheildum notaðir við greiningu gagnanna en þeir eru: *metur fólk, byggir upp samfélag, þroskar fólk, sýnir einlægni / falsleysi, veitir forystu, deilir forystu*. Að auki voru gögnin flokkuð skv. A-P-S (*Autocratic, Paternalistic, Servant*) skilgreiningu hans frá árinu 2010 á skipulagsheildum (sjá kafla 4.5.1.1).

4.11 Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn

Leyfi fyrir rannsókninni innan framhaldsskólanna fékk rannsakandi með tölvupósti frá skólameisturum/rektorum þáttökuskólanna.

Við vinnslu rannsóknarinnar var þess gætt til hins ýtrasta að svör þátttakenda væru ekki persónugreinanleg. Notast var við forritið Lime Survey við fyrirögn spurningalista en það er þannig búið að það býr til svokallað *kenni* fyrir hvern og einn þátttakenda og tekur við svörum á þeim grunni. Rannsakandi getur ekki séð hvaða kenni á við hvern þátttakanda og þ.a.l. er ekki hægt að tengja svörin við einstaka þátttakendur. Auk þess eru bara tvær bakgrunnsspurningar og niðurstöður eru eingöngu teknar saman fyrir alla starfsmenn framhaldsskólanna en ekki fyrir einstaka skóla. Því ættu siðferðileg álitamál ekki að vera til staðar þar sem upplýsingar eru ekki persónugreinanlegar (Lög um persónuvernd og meðferð

persónuupplýsinga nr. 77/2000) og tenging gagna við einstaklinga er ekki til staðar (Sigurður Kristinsson, 2013).

Í kynningarbréfi (fylgiskjal 4) sem fylgdi með tengli á spurningalistann var gert grein fyrir markmiði rannsóknarinnar. Þátttakendum var gert ljóst að þeim var frjálst að taka þátt í henni eða hafna þátttöku og að það væri engin áhætta fólgin í því að taka þátt. Þá voru þátttakendur fullvissaðir um trúnað og að upplýsingarnar væru ekki persónugreinanlegar og að öllum gögnum væri eytt að úrvinnslu lokinni í samræmi við reglur Persónuverndar. Þátttakendur höfðu þar af leiðandi fengið allar nauðsynlegar upplýsingar um rannsóknina (Sigríður Halldórsdóttir, 2013) því var litið á að með því að skila inn spurningalista væri um upplýst samþykki (*e. informed consent*) að ræða enda var það tekið fram í kynningarbréfinu að litið væri á svörun spurningalista sem upplýst samþykki um þátttöku. Þátttakendum gafst kostur á að vera í sambandi við rannsakanda ef einhverjar spurningar vöknudu. Það er mikilvægt að þátttakendum sé gefinn kostur á að spyrja spurninga um rannsóknina og fá munnlegar útskýringar á henni ef þeirra er þörf (Sigurður Kristinsson, 2013). Með ofangreindum atriðum var leitast við að koma í veg fyrir siðferðileg álitamál.

Rannsóknin var tilkynnt Persónuvernd samkvæmt lögum um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga (nr.77/2000) (fylgiskjal 6) þar sem hún fékk tilvísunarnúmerið S8226/2017. Þátttakendur voru upplýstir um það í kynningarbréfi og bent á símanúmer hjá Persónuvernd ef þeir hefðu spurningar um rétt sinn sem þátttakendur í rannsókninni.

5 Niðurstöður

Viðfangsefni rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna innan framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu ásamt því að kanna tengsl vægis þjónandi forystu við starfsánægju. Við framsetningu niðurstaðna var stuðst við þá sex þætti sem Jim Laub höfundur mælitækisins *Organizational leadership assesment* - OLA mælitækisins setti fram um einkenni þjónandi forystu (Laub, 1999).

Niðurstöður eru settar fram í töflum og texta samkvæmt tölfræðilegri úrvinnslu gagna. Í byrjun kaflans er fjallað stuttlega um þátttakendur og í framhaldinu um vægi þjónandi forystu þar sem reiknað var meðaltal (M), staðalfrávik (sf) og spönn (s) fyrir heildarmælingu og miðað við stöðu starfsmanna innan framhaldsskólanna. Þá er áreiðanleiki OLA mælitækisins settur fram. Með dreifigreiningu (e. *ANOVA, analysis of variance*) var heildarvægi þjónandi forystu kannað miðað við stöðu innan skólans og til að skoða hvort munur væri á milli hópa. Post hoc próf *Tukey HSD*, var notað til að kanna hvort munur á milli hópa var marktækur, miðað var við marktækni $p < 0,05$. Þá er fjallað um starfsánægju starfsmanna í framhaldsskólunum, meðaltal, staðalfrávik og spönn starfsánægju starfsmanna framhaldsskólanna eftir stöðu, sem og sett fram heildarmæling á starfsánægju og með dreifigreiningu var skoðað hvort það var marktækur munur á starfsánægju á milli hópa. Gerð er grein fyrir fylgni starfsánægju við heildarvægi þjónandi forystu og undirþátta.

5.1 Þátttakendur

Könnunin var send til 762 starfsmanna í sjö framhaldsskólum og alls svöruðu 219 könnuninni og var svarhlutfallið því 28,7%. Yfirlit yfir starf þátttakenda innan skólanna er að finna í töflu 1. Flestir svarendur eru kennarar eða 80%, stjórnendur 8% og almennir starfsmenn 11%.

Tafla 1. Bakgrunnur þátttakenda, fjöldi (N) og hlutfall (%)

Staða innan skóla	Fjöldi (N)	%
Stjórnandi við skólann	18	8%
Kennari við skólann	176	80%
Almennur starfsmaður við skólann	25	11%
Samtals	219	100%

5.2 Vægi þjónandi forystu

Vægi þjónandi forystu innan framhaldsskólanna var reiknað út frá þeim sex þáttum þjónandi forystu sem OLA mælitækið byggir á. Þessir þættir eru *metur fólk*, *þroskar fólk*, *byggir upp samfélag*, *sýnir einlægni / falsleysi*, *veitir forystu* og *deilir forystu* (Laub, 1999, 2010). Í fylgiskjali 7 kemur fram hvernig fullyrðingarnar í mælitækinu skiptast í þessa sex þætti. Breyturnar voru á skalanum 1 - 5 þar sem 1 er *mjög ósammála*, 2 er *frekar ósammála*, 3 er *hvorki sammála né ósammála*, 4 er *frekar sammála* og 5 er *mjög sammála*.

Tafla 2. Áreiðanleiki. Taflan sýnir útreikning á áreiðanleika (Cronbachs alpa) fyrir hvern þátt mælitækisins ásamt áreiðanleika fyrir mælitækið í heild

Nafn kvarða	Fjöldi atriða	Conbachs alpha
Metur fólk	10	0,916
Þroskar fólk	9	0,950
Byggir upp samfélag	10	0,913
Sýnir einlægni / falsleysi	12	0,950
Veitir forystu	9	0,913
Deilir forystu	10	0,941
OLA mælitæki í heild	60	0,987

Eins og fram kemur í töflu 2 var áreiðanleiki OLA mælitækisins og undirþáttanna sex kannaður. Niðurstöður leiddu í ljós að Cronbach's alpha áreiðanleikastuðull mælitækisins var í heild 0,987 og áreiðanleikastuðlar fyrir þættina voru á bilinu 0,913 – 0,950. Allir þættir mælitækisins voru yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við Cronbach's alpha stuðul 0,7 (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Field, 2009).

Lýsandi tölfræði í töflu 3 greinir frá meðaltali (*M*), staðalfrávik (*sf*) og spönn (*s*). Vægi hvers þáttar þjónandi forystu var reiknað sem og heildarmeðaltal sem var 3,48 sem er mitt á milli *hvorki sammála né ósammála* og *frekar sammála*. Þátturinn *metur fólk* mældist hæstur, með 3,72 og þátturinn *þroskar fólk* mældist lægstur, með 3,25. Aðrir þættir voru á bilinu 3,38 - 3,72 á skalanum 1 – 5 þar sem 5 er hæsta gildi.

Tafla 3. Lýsandi tölfræði fyrir mælingu á undirþáttum þjónandi forystu og heildarmælingu, fjöldi svara (*N*), meðaltal (*M*), staðalfrávik (*sf*) og spönn (*s*)

Þættir þjónandi forystu	Fjöldi svara (<i>N</i>)	Meðaltal (<i>M</i>)	Staðalfrávik (<i>sf</i>)	Spönn (<i>s</i>)
Metur fólk	210	3,72	0,77	4
Þroskar fólk	218	3,25	0,99	4
Byggir upp samfélag	219	3,58	0,74	3,8
Sýnir einlægni / falsleysi	219	3,48	0,87	4
Veitir forystu	218	3,46	0,8	3,78
Deilir forystu	219	3,38	0,93	4
Heildarvægi þjónandi forystu	219	3,48	0,8	3,87

Heildarvægi þjónandi forystu eftir stöðu innan framhaldsskólanna var reiknað sem og vægi þáttanna sex til þess að sjá hvort það væri munur á viðhorfum starfsmanna til vægis þjónandi forystu eftir stöðu innan framhaldsskólanna. Í töflu 4 má sjá að vægi þjónandi forystu mælist hæst hjá stjórnendum á öllum þáttum mælitækisins, heildarvægi þjónandi forystu hjá þeim er að meðaltali 4,11 og lendir því á bilinu *frekar sammála* og *mjög sammála*. Kennarar skora lægst á öllum þáttum þjónandi forystu, heildarmeðaltal þeirra er 3,4 og lendir því á bilinu *hvorki sammála né ósammála* og *frekar sammála*.

Tafla 4. Lýsandi tölfræði fyrir mælingu á undirþáttum þjónandi forystu og heildarmælingu eftir stöðu innan skóla, fjöldi svara (*N*), meðaltal (*M*), staðalfrávik (*sf*) og spönn (*s*)

Þættir þjónandi forystu	Stjórnendur				Kennarar				Almennir starfsmenn			
	(<i>N</i>)	(<i>M</i>)	(<i>sf</i>)	(<i>s</i>)	(<i>N</i>)	(<i>M</i>)	(<i>sf</i>)	(<i>s</i>)	(<i>N</i>)	(<i>M</i>)	(<i>sf</i>)	(<i>s</i>)
Metur fólk	17	4,24	0,57	2,2	169	3,65	0,8	4,00	24	3,82	0,68	2,6
Þroskar fólk	18	4,07	0,61	2,9	175	3,14	1,0	4,00	25	3,45	0,79	3,22
Byggir upp samfélag	18	4,08	0,49	1,5	176	3,52	0,8	3,80	25	3,68	0,53	2,00
Sýnir einlægni / falsleysi	18	4,07	0,62	2,4	176	3,42	0,9	4,00	25	3,51	0,74	3,00
Veitir forystu	18	4,10	0,47	1,6	175	3,36	0,8	3,78	25	3,68	0,53	2,44
Deilir forystu	18	4,15	0,59	2,1	176	3,31	0,9	4,00	25	3,39	0,88	3,90
Heildarvægi þjónandi forystu	18	4,11	0,52	2,1	176	3,4	0,8	3,87	25	3,58	0,66	2,87

Dreifigreining (ANOVA) sem sýnd er í töflu 4 leiddi í ljós að tölfræðilega marktækur munur $p < 0,05$ var á heildarmeðaltali vægis þjónandi forystu milli hópa $F(2, 216) = 7,00$, $p = 0,001$, jafnframt var tölfræðilega marktækur munur á öllum undirþáttum OLA mælitækisins. Post hoc samanburður var framkvæmdur til að finna hvar munurinn var á milli hópa.

Tafla 5. Dreifigreining (ANOVA). Taflan sýnir dreifigreiningu á þáttum þjónandi forystu eftir starfi, fjöldi svara (*N*), meðaltal (*M*), staðalfrávik (*sf*), *F* gildi (*F*), marktækt *P* gildi (*p*) og Post hoc samanburður

Kvarði	Hópur	(<i>N</i>)	(<i>M</i>)	(<i>sf</i>)	<i>F</i>	<i>p</i> gildi	Post hoc
Metur fólk	1 Stjórnandi við skólann	17	4,24	0,57	4,922	0,008*	1>2
	2 Kennari við skólann	169	3,65	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	24	3,82	0,68			
Þroskar fólk	1 Stjórnandi við skólann	18	4,07	0,61	8,417	0,000*	1>2
	2 Kennari við skólann	175	3,14	1			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,45	0,79			
Byggir upp samfélag	1 Stjórnandi við skólann	18	4,08	0,49	5,092	0,007*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,52	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,68	0,53			
Sýnir einlægni/falsleysi	1 Stjórnandi við skólann	18	4,07	0,62	4,865	0,009*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,42	0,9			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,51	0,74			
Veiti forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,1	0,47	8,737	0,000*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,36	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,68	3,68			
Deilir forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,15	0,59	7,14	0,001*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,31	0,9			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,39	0,88			
Heildarvægi þjónandi forystu	1 Stjórnandi við skólann	18	4,11	0,52	7,004	0,001*	1>2
	2 Kennari við skólann	176	3,4	0,8			
	3 Almennur starfsmaður	25	3,58	0,66			

*Munur er marktækur miðað við $p < 0,05$

Post hoc samanburður sýndi að heildarmeðaltal kennara á vægi þjónandi forystu var marktækt lægra en heildarmeðaltal stjórnenda miðað við $p < 0,05$, ekki var marktækur munur á meðaltali annarra hópa. Marktækur munur, $p < 0,05$, reyndist á milli kennara og stjórnenda á

þáttunum *metur fólk*, *þroskar fólk*, *byggir upp samfélag*, *sýnir einlægni / falsleysi* og *veitir forystu* þar sem stjórnendur voru með hærra meðaltal í öllum tilvikum, ekki var marktækur munur á milli annarra hópa. Á þættinum *deilir forystu* voru stjórnendur með marktækt hærra meðaltal, $p < 0,05$, en bæði kennarar og almennir starfsmenn, ekki var marktækur munur á meðaltali almennra starfsmanna og kennara á þessum þætti þar sem $p > 0,05$.

5.3 Starfsánægja mæld með OLA starfsánægjuspurningum

Starfsánægja var mæld með sex spurningum (fylgiskjal 7) sem fylgja OLA mælitækinu. Svarmöguleikar voru á skalanum 1 - 5 þar sem 1 var *mjög ósammála*, 2 var *frekar ósammála*, 3 var *hvorki sammála né ósammála*, 4 var *frekar sammála* og 5 var *mjög sammála*.

Tafla 6. Mæling á starfsánægju eftir stöðu skv. OLA starfsánægjuspurningum, fjöldi (N), meðaltal starfsánægju (M), staðalfrávik (sf) og spönn (s)

Staða	Fjöldi (N)	Meðaltal starfsánægju (M)	Staðalfrávik (s)	Spönn (s)
Stjórnandi við skólann	17	4,49	0,34	1,17
Kennari við skólann	169	4,28	0,57	3,33
Almennur starfsmaður	24	4,38	0,47	2
Heildar starfsánægja	210	4,31	0,55	3,33

Í töflu 4 má sjá að meðaltal starfsánægju hjá öllum starfsmönnum framhaldsskólanna er á milli *frekar sammála* og *mjög sammála* eða 4,31. Starfsánægja er almennt mjög há hjá starfsmönnum framhaldsskólanna. Stjórnendur við skólana eru með hæsta meðaltal starfsánægju eða 4,49 sem er nokkuð fyrir ofan heildar starfsánægju, en kennarar er með lægsta 4,28 meðaltalið. Dreifigreining (ANOVA) sýndi að það var ekki marktækur munur á meðaltali starfsánægju meðal starfsmanna í framhaldsskólunum $F(2,207)=1,36$, $p=0,268$ þar sem $p > 0,05$. Cronbach's alpha áreiðanleikastuðull starfsánægjuspurninganna var 0,786 sem er yfir viðmiði um áreiðanleika þegar miðað er við Cronbach's alpha stuðul 0,7 (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013; Field, 2009).

5.3.1 Starfsánægja mæld með einni spurningu

Eins og áður hefur komið fram var einni spurningu bætt fyrir aftan OLA mælitækið sjálft til að fá eina heildarmælingu á starfsánægju, það var spurningin: *Almennt séð, hversu ánægð(ur) ert þú í núverandi starfi?* Svarmöguleikar í þessari spurningu voru á skalanum 1-5 þar sem 1 var *mjög óánægð (ur)*, 2 var *nokkuð óánægð (ur)*, 3 var *hvorki ánægð (ur) né óánægð (ur)* 4 var *nokkuð ánægð (ur)* og 5 var *mjög ánægð (ur)*.

Tafla 7. Heildarmæling starfsánægju, fjöldi svara (N) og hlutfall (%) svara við hvern svarmöguleika

Staða	Fjöldi (N)	Hlutfall (%)
Mjög óánægð (ur)	5	2,4
Frekar óánægð (ur)	13	6,2
Hvorki ánægð (ur) né óánægð (ur)	13	6,2
Nokkuð ánægð (ur)	87	41,6
Mjög ánægð (ur)	91	43,5
Samtals	209	100

Eins og fram kemur í töflu 7 svöruðu 209 þátttakendur stöku starfsánægjuspurningunni, þar má sjá að hlutfall þeirra sem svara á milli *nokkuð ánægð (ur)* og *mjög ánægð (ur)* er 85,1% en hlutfall þeirra sem svara á milli *mjög óánægð (ur)* og *frekar óánægð (ur)* er 8,6%. Heildarmeðaltal (*M*) starfsánægju var 4,177, staðalfrávik (*sf*) var 0,0,967 og spönnin (*s*) 1-5. Ekki var um marktækan mun á heildarmælingu starfsánægju eftir stöðu innan stofnunnarinnar þar sem $p > 0,05$.

Tafla 8. Heildarmæling starfsánægju eftir stöðu miðað við hlutfal þeirra sem svara hverjum svarmöguleika, fjöldi (N) og prósentu (%)

Staða	Mjög óánægð (ur)		Frekar óánægð (ur)		Hvorki ánægð/ur né óánægð (ur)		Nokkuð ánægð (ur)		Mjög ánægð (ur)	
	N	Hlutfall	N	Hlutfall	N	Hlutfall	N	Hlutfall	N	Hlutfall
Stjórnandi	0	0,0%	1	5,9%	0	0,0%	6	35,3%	10	58,8%
Kennari	5	3,0%	11	6,5%	13	7,7%	72	42,9%	67	39,9%
Almennur starfsmaður	0	0,0%	1	4,2%	0	0,0%	9	37,5%	14	58,3%
Samtals	5	2,40%	13	6,20%	13	6,20%	87	41,60%	91	43,50%

5.4 Samband vægis þjónandi forystu og starfsánægju

Fylgni niðurstöðu OLA starfsánægjuspurninga (tafla 6) við heildarvægi þjónandi forystu (tafla 3) var skoðuð með *fylgnistuðli Pearsons*. Fylgni undirþátta þjónandi forystu, *metur fólk, þroskar fólk, byggir upp samfélag, sýnir einlægni / falsleysi, veitir forystu og deilir forystu* (Laub, 1999, 2010), voru einnig skoðaðir í tengslum við niðurstöðu OLA starfsánægjuspurninga. Miðað var við tölfræðilega marktækni $p < 0,05$ (Field, 2009). Niðurstaða fylgnimælinga er í töflu 9. Eins og kemur fram í töflu 9 þá er sterk jákvæð fylgni milli starfsánægju og heildarvægi þjónandi forystu sem og allra undirþátta þjónandi forystu.

Tafla 9. Fylgni milli starfsánægju og heildarmælingar vægis þjónandi forystu og undirþátta. Taflan sýnir þætti þjónandi forystu og fylgni (Pearson r)

Þættir þjónandi forystu	Starfsánægja (Pearson r)
Metur fólk	0,592**
Þroskar fólk	0,504**
Byggir upp samfélag	0,524**
Sýnir einlægni / falsleysi	0,542**
Veitir forystu	0,552**
Deilir forystu	0,515**
Heildarvægi þjónandi forystu	0,564**

$p < 0,01$

5.5 Samantekt niðurstaðna

Samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar þá má greina einkenni þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu. Heildarmeðaltal allra þátta þjónandi forystu var 3,48 en það er fyrir ofan miðju kvarðans sem var lægstur 1 og hæstur 5. Heildarmeðaltal þáttarins *metur fólk* var hæst meðan heildarmeðaltal þáttarins *þroskar fólk* var lægst. Meðaltal vægis þjónandi forystu var hæst hjá stjórnendum skólanna á öllum þáttum mælitækisins en að meðaltali var það 4,11 meðan meðaltal kennara var lægst eða 3,4. Meðaltal starfsánægju sem var mæld með OLA starfsánægjuspurningum mældist 4,31 sem er nokkuð hátt þar sem kvarðinn var lægstur 1 og hæstur 5. Heildarstarfsánægjuspurning sýndi það að 85,1% starfsmanna í framhaldsskólunum eru ánægðir í vinnunni en 8,6% eru óánægðir. Jákvæð marktæk sterk fylgni fannst milli á heildarvægis þjónandi forystu sem og undirþátta við starfsánægju samkvæmt OLA starfsánægjuspurningum.

Það er sterk jákvæð fylgni milli starfsánægju og heildarvægi þjónandi forystu sem og allra undirþátta hennar. Eftir því sem starfsánægja er meiri má búast við hærri skori á heildarvægi þjónandi forystu og á öllum undirkvörðum.

6 Umræða

Í þessum kafla verður lagt mat á helstu niðurstöður rannsóknarinnar og þær ræddar miðað við stöðu þekkingar á sviðinu og fyrri rannsóknir. Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna vægi þjónandi forystu meðal starfsmanna í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu og hugsanleg tengsl þess við starfsánægju. Til grundvallar þessu verkefni voru lagðar fram þrjár rannsóknarspurningar:

1. *Hvert er vægi þjónandi forystu í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu samkvæmt mati starfsmannanna sjálfra?*
2. *Er munur á vægi þjónandi forystu eftir starfi þátttakenda innan skólanna?*
3. *Eru tengsl milli starfsánægju þátttakenda og vægi þjónandi forystu?*

6.1 Þjónandi forysta meðal starfsmanna í framhaldsskólum á höfuðborgarsvæðinu

Áreiðanleiki *Organizational Leadership Assessment* (OLA) mælitækisins, bæði heildarmæling og mæling á þáttum þess var hár í íslenskri þýðingu. Heildarmælingin var 0,97 en 0,913 - 0,950 á undirþáttum. Samkvæmt Laub (1999) er áreiðanleiki þess á frummálinu 0,9 og yfir á heildarmælingu og mælingu á undirþáttum, því er áreiðanleikinn á íslensku þýðingunni vel ásættanlegur þegar miðað er við áreiðanleika 0,7 (Ary, Jacobs og Sorensen og Field, 2009).

Heildarvægi þjónandi forystu hefur verið rannsakað innan skipulagsheilda erlendis og niðurstöður þeirra rannsókna er að meðaltal heildarvægis hefur verið á milli 3 og 4 í flestum tilvikum (Laub, 1999; Thompson, 2002; Cerit, 2009; Johnson, 2008;). Heildarvægi þjónandi forystu meðal starfsmanna framhaldsskólanna var 3,48 sem er í samræmi við fyrri rannsóknir. Það ekki hægt að segja að framhaldsskólarnir séu afgerandi þjónandi skipulagsheildir þar sem heildarvægið er á milli *hvorki sammála né ósammála* og *frekar sammála*. Hinsvegar gefur meðaltalið til kynna að þeir séu í áttina að því að vera þjónandi skipulagsheild (Laub, 2003).

Samkvæmt Laub (1999) sýndi OLA mælitækið við endurteknar fyrirlagnir að meðaltal flestra skipulagsheilda er á milli 3 og 4 en meðaltal tækisins í heild var 3,64 sem er nokkuð hærra en meðal framhaldsskólanna á höfuðborgarsvæðinu sem voru með meðaltalið 3,48. Samkvæmt skilgreiningu Laub (2003) gætu framhaldsskólarnir flokkast sem skipulagsheild með einkenni neikvæðrar forræðishyggju (P) þar sem meðaltalið var undir 3,5. Þá skynja starfsmenn að þeir eru fremur metnir vegna framlags síns til stofnunarinnar en fyrir það sem þeir eru sem persónur. Þar sem leiðtogar setja stofnunina í efsta sæti og að áhersla sé meira á hlýðni en sanna hvatningu einstaklinga, þar sem ákvarðanir eru teknar af þeim sem eru í stjórnunarstöðum. Hinsvegar ber að taka þessari skilgreiningu Laub (2003) á einkennum

skipulagsheilda með fyrirvara þar sem ekki liggja margar rannsóknir að baki til að styðja við hana.

Sá undirpáttur þjónandi forystu sem mældist með hæsta heildarmeðaltalið og líka hjá öllum hópum (stjórnendum, kennurum og almennum starfsmönnum) var þátturinn *metur fólk*, í honum felst að treysta og trú á fólk, setja hagsmuni annarra í forgang, dæma ekki aðra og vera móttækilegur hlustandi (Laub, 1999). Þetta gefur til kynna að þessir þættir séu viðhafðir innan framhaldsskólanna þar sem heildarmeðaltal *metur fólk* var 3,72 sem er nokkuð hátt og mun herra en heildarmeðaltal þjónandi forystu. Undirpátturinn *proskar fólk* var með áberandi lægsta heildarmeðaltalið ($M=3,25$), í honum felst að byggja upp fólk með hvatningu og staðfestu, sýna viðeigandi hegðun og veita tækifæri til þroska og lærdóms (Laub, 1999), auk þess sem að þeir sem eru í forystu veiti starfsmönnum þann efnivið sem þeir þurfa til að mæta vinnumarkmiðum (Irving og Longbotham, 2007). Þarna er tækifæri fyrir starfsmenn framhaldsskólanna að nýta sér undirþætti *proskar fólk* til leiðsagnar til að styrkja þessa þætti til hagsbóta fyrir starfið þar sem aukið vægi þjónandi forystu innan skipulagsheilda hefur sýnt fram á jákvæða fylgni við traust (Joseph og Winston, 2005; Drury, 2004; Irving og Longbotham, 2007; Senjaya og Perketi, 2010; Jaiswal og Dhar, 2017), helgun starfsmanna (Drury, 2004; Cerit, 2010, Dierendonck og Nuijten, 2011), teymis- og hópavinnu (Irving og Longbotham, 2007; Song, Park og Kang, 2015), vinnustaðamenningu (Russel og Stone, 2002; Black, 2010), vinnustað án aðgreiningar (Gotsis og Grimani, 2016) og það að vera skapandi í vinnunni (Jaiswal og Dhar, 2017; Williams, Brandon, Hayek og Atinc, 2017). Heildarvægi þjónandi forystu mældist 4.04 hjá stjórnendum skólans sem er á milli *frekar sammála* og *mjög sammála* sem gefur til kynna að upplifun skólastjórna á vægi þjónandi forystu er ekki sú sama og kennara sem voru með heildarmeðaltalið 3,4 sem var marktækt lægra meðaltal en hjá stjórnendum og á öllum þáttum þjónandi forystu. Þá mældust stjórnendur með herra meðaltal en almennir starfsmenn sem voru með meðaltalið 3,58 en aðeins marktækt herra á einum þætti, *deilir forystu*, en í honum felst að láta af stjórnun og deila valdi, greiða fyrir sameiginlegri sýn og upphefja aðra. Stjórnendur líta fremur á skólana sem þjónandi skipulagsheild (S) (Laub, 1999) en aðrir starfsmenn skólans, sem má glögglega sjá í töflu 4 þar sem meðaltal skólastjórna er yfir 4 á öllum þáttum meðan aðrir starfsmenn skólanna ná ekki þeirri tölu á neinum þætti. Þetta samræmist niðurstöðu Adamson (2009) þar sem stjórnendur voru með hæsta meðaltalið, en í rannsókn hennar reyndist sá munur ekki marktækur sem er öfugt við niðurstöður þessarar rannsóknar. Þetta staðfestir niðurstöður Chung, Jung, Kyle og Petrick (2010) að yfirmenn eru líklegri til að upplifa meira vægi þjónandi forystu innan skipulagsheilda sem leiðir til meiri upplifunar á trausti, stuðning og ánægju í vinnunni hjá þeim. Staðalfrávik er hæst á öllum þáttum sem og á heildarmælingu mælitækisins hjá kennurum, jafnframt er spönnin stærst, sem sýnir að breytileiki innan kennarahópsins á viðhorfi til þjónandi forystu innan skólanna er meiri en meðal skólastjórna og almennra starfsmanna.

6.2 Starfsánægja

6.2.1 Heildarstarfsánægja

Heildarstarfsánægja starfsmanna í framhaldsskólunum sem tóku þátt í rannsókninni var að meðaltali 4,177 á kvarðanum 1-5 sem verður að teljast nokkuð gott. Alls voru 85,1% starfsmanna nokkuð eða mjög ánægðir í vinnunni meðan 8,6% voru mjög eða frekar ánægðir. Í rannsókn árið 2006 var starfsánægja innan framhaldsskóla og háskóla almennt hærri en meðal ríkisstarfsmanna þar sem 80% þátttakenda voru ánægðir í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007a), þar skáru framhaldsskólakennarar sig úr þar sem 88% þeirra voru ánægðir í vinnunni (2007b). Ef kennarar eru skoðaðir sérstaklega í þessari rannsókn má sjá að 82,8% þeirra eru ánægðir í vinnunni sem er nokkuð lægra en rannsóknin á högum ríkisstarfsmanna árið 2006 sýndi fram á (Ómar H. Kristmundsson, 2007b) og rannsókn þeirra Guðrúnar Ragnarsdóttur, Ásrúnar Matthíasdóttur og Jóns Friðriks Sigurðssonar (2010) á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara sem sýndi að níu af hverjum tíu framhaldsskólakennurum voru ánægðir í vinnunni. Þegar munur á starfsánægju er skoðaður eftir stöðu í samburði við kennarana þar sem 82,8 voru ánægðir í vinnunni má sjá að ríflega 94% stjórnenda voru ánægðir í starfi og 95, 8% almennra starfsmanna voru ánægðir. Það vekur athygli að hvorki stjórnendur né almennir starfsmenn merktu við valkostinn *mjög óánægð (ur)* á spurningalistanum. Þó svo að starfsánægja sé almennt há hjá starfsmönnum framhaldsskólanna vekur niðurstaðan upp spurningar um það hvað það er sem skýrir minni starfsánægju hjá kennurum en öðrum starfsmönnum og hvað veldur því að hún er lægri en í rannsókn árið 2006. Hinsvegar er ljóst að það er mikilvægt að stjórnendur framhaldsskólanna hugi vel að því hvað það er sem getur leitt til aukinnar starfsánægju t.d. forystuhættir (Yang og Islam, 2012; Alonderie og Majauskaite, 2016) þar sem forystuhegðun getur aukið við starfsánægju eða dregið úr henni (Shaw og Newton, 2014; Yang, 2014). Þá skiptir sjálfræði starfsmanna máli fyrir starfsánægju (Chang og Lee, 2007; Ómar H. Kristmundsson, 2007a; Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir, 2010) og það að vaxa í starfi (Ómar H. Kristmundsson, 2007a), en allt eru þetta innri þættir starfsánægju. Enda hafa innri þættir sýnt hvað sterkasta tengingu við starfsánægju mun meiri en ytri þættir eins og t.d. laun (Alonderie og Majauskaite, 2016; Toker, 2011) enda kom fram í rannsókn Ómars H. Kristmundssonar (2007a) að það var lítil fylgni milli starfsánægju og launa meðal ríkisstarfsmanna. Því geta laun kennara ekki skýrt þennan mun á starfsánægju eftir stöðu, það er líklega eitthvað annað sem liggur þar að baki.

6.2.2 Tengsl starfsánægju og vægi þjónandi forystu

Heildarstarfsánægja var mæld með einni spurningu eins og lýst er í kafla 6.2.1 til að bera saman við fyrri rannsóknir á sviðinu. Starfsánægja var líka mæld með sex spurningum sem

lúta að starfsánægju og fylgja með OLA mælitækinu, niðurstöður þeirrar mælingar sýndu að það reyndist ekki vera marktækur munur á starfsánægju starfsmanna í framhaldsskólunum eftir stöðu. Tilgangur þessara starfsánægjuspurninga var að skoða niðurstöður þeirra í tengslum við vægi þjónandi forystu.

Niðurstöður þessarar rannsóknar eru í takt við niðurstöður rannsókna sem hafa verið framkvæmdar á tengslum þjónandi forystu og starfsánægju bæði erlendis (Zhang, Lee og Wong, 2016; Jenkins og Stewart, 2010; Chung, Jung, Kyle og Petrick, 2010; Alonderie og Majauskaite, 2016; Mayer, Bardes og Piccolo, 2008) og á Íslandi (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013; Gunnarsdóttir, 2014; Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Guðmundsdóttir, 2015; Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2015) þar sem vægi þjónandi forystu meðal yfirmanna var skoðað í tengslum við starfsánægju.

Í þeim rannsóknum sem voru framkvæmdar á Íslandi var sýnt fram á jákvæð tengsl starfsánægju við flesta þætti mælitækisins (SLS) þar sem þátturinn *efling* fékk yfirleitt mikið eða mesta vægið og þátturinn *ábyrgð* mældist hár (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Þátturinn *efling* í SLS mælitækinu fellur undir þættina *deilir forystu* og *þroskar fólk* í OLA mælitækinu en þeir þættir sýndu minnstu tengslin við starfsánægju þó svo að þau hafi verið marktæk sterk og jákvæð eins og á öllum þáttum mælitækisins. Þátturinn *ábyrgð* fellur undir þáttinn *sýnir einlægni / falsleysi* í OLA mælitækinu en hann snýr að siðferðilegum, þjónandi eiginleika hins þjónandi leiðtoga sem hann sýnir meðal annars með því að vera opinn og ábyrgur gagnvart öðrum. Þessi þáttur var með þriðju sterkustu tengslin við starfsánægju á eftir þættinum *veitir forystu* sem snýr að því hvort einstaklingar innan vinnustaðarins taki frumkvæði og miðli skýrri framtíðarsýn með skýrum markmiðum.

Í þessari rannsókn á viðhorfum starfsmanna framhaldsskóla til vægis þjónandi forystu í skipulagsheildinni allri og starfsánægju var það þátturinn *metur fólk* sem sýndi sterkustu fylgnina við starfsánægju. Fullyrðingarnar sem liggja að baki þættinum *metur fólk* eru tíu. Þátturinn er byggður á fullyrðingum sem snúa að því hvort einstaklingar almennt á vinnustaðnum treysti hvor öðrum, sýni umhyggju og láti sig aðra varða, sýni virðingu, taki fólki eins og það er, séu meðvitaðir um þarfir annarra og dæmi ekki aðra. Þá er spurt hvort millistjórnendur og aðrir yfirmenn séu móttækilegir hlustendur og hvort þeir setji þarfir starfsmanna ofar sínum eigin, enda er eitt af lykilatriðum í hugmyndafræði þjónandi forystu að hlustað sé á fólk af alúð og að þannig byggi þjónandi leiðtogi upp styrk hjá öðrum (Greenleaf, 2008). Innan þáttarins *metur fólk* er líka sérstaklega spurt um upplifun þátttakenda af viðhorfi yfirmanna gagnvart hlutverki þeirra á vinnustaðnum, hvort yfirmenn hlusti á þá, beri virðingu fyrir þeim og hvort þeim finnist yfirmenn meta störf sína að verðleikum. *Metur fólk* snýr að innri þáttum starfsánægju enda bendir Herzberg (1968) á að innri þættir eru líklegri til að kalla fram ánægju í starfi meðan ytri þættir (viðhaldspættir) eins

og t.d laun stjórnri ekki starfsánægju heldur geti hlúð að henni. Þátturinn *þroskar fólk* sýndi minnstu tengslin við starfsánægju en í honum felst að byggja upp fólk með hvatningu og staðfestu, sýna viðeigandi hegðun og veita tækifæri til þroska og lærdóms. Það má finna samhljóm í þessum þáttum og öðrum þáttum hugmyndafræði þjónandi forystu með áherslum stjórnarráðsins í mannauðsmálum ríkisstarfsmanna (Stjórnarráð Íslands, e.d.b) því má líta á það sem svo, að þar sé tækifæri til vaxtar, með því að leggja alúð í þá þætti sem falla undir *þroskar fólk* mætti auka starfsánægju enn frekar.

Niðurstöður þessarar rannsóknar eru í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna sem hafa verið framkvæmdar með OLA mælitækinu (Laub, 1999; Thompson, 2002; Dury, 2004; Cerit, 2009; Das, Rao og Reddy, 2014) þar sem sterk jákvæð fylgni er á milli allra undirþátta þjónandi forystu sem og heildarvægi þjónandi forystu við starfsánægju. Eftir því sem starfsánægja er meiri má búast við hærra skori á heildarvægi þjónandi forystu og öllum undirþáttum. Því má gera ráð fyrir því að starfsmenn sem upplifa þjónandi forystu innan framhaldsskólanna séu ánægðir í starfi. Samkvæmt Yukl (2010) og Northouse (2015) er það færni á þremur sviðum sem skiptir máli fyrir skilvirka leiðtoga í forystuhlutverki en þeir eru að hafa hæfni til að starfa með öðrum í hóp, samskiptafærni og að sýna tilfinningum annarra skilning (Yukl; 2010; Northouse, 2015) en þetta eru allt færniþættir sem skipta máli í margþættum kjarna þjónandi forystu (Greenleaf, 2008).

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að innihald þeirra fullyrðinga sem koma fram í þættinum *metur fólk* skipta hvað mestu máli fyrir starfsánægju starfsmanna í framhaldsskólum.

6.3 Tillögur

Niðurstöður rannsóknarinnar, að tengsl vægis þjónandi forystu eru jákvæð og sterk við starfsánægju á öllum þáttum gefa stjórnendum og starfsmönnum framhaldsskólanna tækifæri til þess að rýna í hvaða þættir það eru sem hugsanlega þarf að efla innan framhaldsskólanna til að styðja enn betur við þjónandi forystu og þá um leið auka starfsánægju enn frekar. Þannig geta niðurstöðurnar nýst í fræðilega umræðu um mannauðsmál hjá ríkinu.

Til að staðfesta það að þessar niðurstöður eigi við alla framhaldsskólustarfsmenn þyrfti að framkvæma samskonar rannsókn víðar og þá jafnvel með stærra úrtaki. Jafnframt er mælt með því að nýta OLA mælitæki Laub (1999) til frekari rannsókna á sviðinu á Íslandi og í ólíkum skipulagsheildum á vegum hins opinbera og í einkageiranum. Þá er tilefni til, samkvæmt niðurstöðum þessarar rannsóknar, að skoða hvað það er sem veldur minnkandi starfsánægju framhaldsskólakennara í samanburði við rannsókn frá árinu 2006. Þá væri áhugavert að skoða viðhorf nemenda í framhaldsskólum til þjónandi forystu innan skólanna.

6.4 Styrkleikar og takamarkanir rannsóknarinnar

Það er ótvíræður styrkleiki að OLA mælitækið mældist með háan áreiðanleika á öllum þáttum sem og heildarmælingu í íslenskri þýðingu, því má draga þá ályktun að það er að mæla það sem það á að mæla. Eins að rannsóknin hafi náð til allra starfsmanna innan framhaldsskólanna sem gefur tækifæri til þess að meta alla skipulagsheildina út frá hugmyndafræði þjónandi forystu.

Þar sem svörun þátttakenda innan framhaldsskólanna sjö sem tóku þátt var aðeins 28,7% ber að varast að færa niðurstöður þessarar rannsóknar yfir á alla framhaldsskólakennara á Íslandi, hinsvegar eru niðurstöður marktækar fyrir þennan hóp framhaldsskólustarfsmanna þar sem spurningalistinn var sendur á alla starfsmenn þátttökuskólanna. Niðurstöður þessarar rannsóknar eru því takmarkaðar við viðhorf starfsmanna þeirra sjö framhaldsskóla sem tóku þátt í rannsókninni og endurspeglar mat þeirra á vinnutengdum þáttum á ákveðnum tímamarki þar sem um þversniðsrannsókn var að ræða. Þá ber að líta á niðurstöður með fyrirvara þar sem orðalag spurninganna getur verið leiðbeinandi þar sem um fullyrðingar er að ræða sem aftur getur aukið hættuna á samþykkishneigð. Hugsanlega hefði fengist betri svörun ef rannsakandi hefði sjálfur farið í skólana og lagt könnunina fyrir á pappír (Ary, Jacobs og Sorensen, 2013) en það hugnaðist ekki meirihluta skólastjórnenda þar sem þeir kjósa fremur að kannanir séu lagðar fyrir rafrænt. Það getur líka hugsast að þeir sem eru óánægðir í starfi séu ólíklegri til að gefa sér tíma til að svara spurningum sem snúa að starfi þeirra. Ef rannsakandi hefði sent tölvupóst með kynningu á rannsókninni nokkrum dögum áður en könnunin var send út hefði svörun hugsanlega verið meiri (Dillman og Bowker, 2001) en það var ekki gert, kynning var send út með spurningalistanum.

Þátttakendum gafst færi á að koma með athugasemdir til rannsakanda um rannsóknina eða hvað annað í einni opinni spurningu í lok spurningalistans. Alls komu athugasemdir frá 42 þátttakendum. Það voru einungis þrjár athugasemdir sem snertu rannsóknina sem slíka, einn þátttakandi talaði um að könnunin væri góð, einn um að hún væri of löng og ellefu um að erfitt væri að svara spurningum um alla stjórnendur í einni og sömu spurningunni. Það sem þátttakendum fannst vanta upp á var að skilja á milli yfirstjórnar skólanna og millistjórnenda vegna þess að viðhorf þeirra voru ekki alltaf þau sömu til þessara tveggja hópa. Dæmi um athugasemdir vegna spurninga um stjórnendur:

„Átti erfitt með að merkja við stjórnendur því það er ólíkt gagnvart næsta yfirmanni annars vegar og hins vegar skólastjórnendum. Hefði mátt vera aðskilið“

„Í stjórnunarkafli er áfangastjóri undanskilinn. Mér finnst mjög gott að vinna með honum“

„Mér fannst erfitt að setja alla stjórnendur undir sama hatt, yfirmenn mínir eru mjög ólíkir persónuleikar með ólíka starfshætti og framkomu“

„Mér finnast stjórnendurnir jafn ólíkir og þeir eru margir og því mjög erfitt að gefa eitt svar við hverri spurningu fyrir alla stjórnendur sem heild“

Fjöldi athugasemda um spurningar varðandi stjórnendur gefa ástæðu til þess að skoða enn betur uppsetningu listans áður en hann verður lagður fyrir aftur, þar sem það er meiri hættu á því að þátttakendur hætti við að taka þátt ef spurningar eru óskiljanlegar eða beinlínis óþægilegt að svara þeim (Þorlákur Karlsson, 2003).

Aðrar athugasemdir snéru ekki að mælitækinu, en voru þó atriði sem þátttakendur vildu koma á framfæri. Þessar athugasemdir voru flokkaðar og hér er greint frá þeim sem komu oftast en einu sinni. Þær athugasemdir sem komu fyrir tvisvar voru: vöntun á lýðræði, vöntun á ábyrgð skólastjórnenda, agaleysi nemenda, vöntun á hrósi og hvatningu innan skólans og breytingar innan skólans til hins verra. Þrír töluðu sérstaklega um að vera ánægðir í vinnunni, fjórir um að breytinga væri þörf innan skólans og alls sex sem vildu koma því á framfæri að stjórnun skólans væri einræðisleg að þeirra mati.

7 Lokaorð og ályktun

Heildarvægi þjónandi forystu innan þátttökuskólanna var í meðallagi hátt sem gefur til kynna að skólarnir eru í áttina að því að vera það sem er hægt að kalla þjónandi skipulagsheild. Það sem vakti athygli rannsakanda var munurinn á upplifun starfsmanna skólanna til vægis þjónandi forystu eftir stöðu þeirra innan skólanna þar sem stjórnendur mátu vægið mest á öllum þáttum en kennarar lægst. Þetta skýrir mögulega að einhverju leyti minnkandi starfsánægju framhaldsskólakennara frá því að rannsókn á högum ríkisstarfsmanna var framkvæmd árið 2006 og afhverju bæði almennir starfsmenn og stjórnendur voru með yfir tíu prósent meiri starfsánægju en kennarar.

Þessi rannsókn er mikilvæg til að auka við þekkingu á sviði hugmyndafræði þjónandi forystu á Íslandi þar sem skipulagsheildin öll var undir, ekki bara viðhorf til yfirmanna. Heildarniðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að efling þjónandi forystu sé vænleg leið til að auka við starfsánægju innan skipulagsheilda með því að hlúa að þeim þáttum sem eru einkennandi fyrir hugmyndafræði þjónandi forystu, enda staðfestir þessi rannsókn niðurstöður eldri rannsókna að vægi þjónandi forystu getur beinlinis komið í veg fyrir óánægju í starfi (Parris og Peachey, 2013). Það er mikilvægt að stjórnendur auki skilning sinn á hugmyndafræði þjónandi forystu og þáttum hennar samkvæmt Laub (1999) þar sem allir þættirnir sýndu sterk jákvæð tengsl við starfsánægju, þannig væri hægt að nýta þáttagreiningu Laub á hugmyndafræðinni sem nokkurskonar leiðavísi til að auka starfsánægju í skipulagsheildum bæði á vegum hins opinbera og í einkageiranum. En samkvæmt Spears (2010) geta allir lært að verða þjónandi leiðtogar. Starfsánægja starfsmannanna í framhaldsskólunum er nokkuð há og má gera ráð fyrir að hún hækki enn frekar ef hlúð er að þessum þáttum, enda er samhljómur með þeim og áherslum ríkisins í mannauðsmálum (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Þjónandi forysta er í grunninn hugmyndafræði um forystu og samskipti á vinnustaðnum, hún snýst um að hjálpa öðrum að ná sameiginlegum markmiðum með því að greiða fyrir því að fólk vaxi í starfi og stuðla að eflingu þar sem velferð og heilsa fylgjenda er í fyrirrúmi (Greenleaf, 2002; Smith, Montagno og Kumenko, 2004; Graham, 1991). Því má segja að þjónandi forysta sé nátengd hlutverki framhaldsskóla, að stuðla að alhliða þroska nemenda og að virkri þátttöku þeirra í lýðræðisþjóðfélagi þar sem starfsmenn framhaldsskóla sýna einlægan áhuga á hagsmunum og hugmyndum þeirra (Sigrún Gunnarsdóttir, 2011). Það má ætla að efling þjónandi forystu innan framhaldsskólanna myndi styðja enn meira við kjarnastarfsemina, sem í grunninn er velferð nemenda.

Heimildaskrá

- Adamson, L. D. (2009). *Servant leadership in a community college: A multivariate analysis of employees' perceptions* (doktorsritgerð, Walden University, Minneapolis). Sótt af <https://search.proquest.com/openview/ec7919213d85179b46dc7165b9e70626/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Aðalnámskrá framhaldsskóla 2011: Almennur hluti/2011
- Alonderiene, R. og Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Amalía Björnsdóttir. (2013). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 169-182). Akureyri: Háskólinn á Akureyri
- Ary, D., Jacobs, L. C. og Sorensen, C. K. (2013). *Introduction to research in education* (8. útgáfa). Kalifornía: Cengage Learning.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The journal of leadership studies*, 7(3), 19-37.
- Black, G.L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/1690505006?accountid=28822>
- Brandt, T. og Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623. doi:10.1177/1741143209339650
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317. Sótt af <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2010.496933>
- Chang, S. C. og Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.

- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T. og Petrick, J. F. (2010). Justice in the US National Park Service: The antecedents of job satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1-15
- Das, V. T., Rao, R. S. og Reddy, S. A. (2014). Servant leadership: A comparative study of private and public sector companies. *Sumedha Journal of Management*, 3(4), 126-139.
- De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. og Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- De Sousa, M.J.C og Dierendonck, D.v. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Dierendonck, D. v., Nuijten, I. og Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. Í Tjosvold, D. og Wisse, B. (ritstjórar), *Power and Interdependence in Organizations* (bls. 319-337). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dierendonck, D.v og Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267. doi:10.1007/s10869-010-9194-1
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys: The tailored design method* (2. Útgáfa). New York: Wiley.
- Dillman, D. A., og Bowker, D. K. (2001). The web questionnaire challenge to survey methodologists. Í U. D. Reips og M. Bosnjak (ritstjórar). *Dimensions of Internet science* (bls. 53-71). Lengerich: Pabst Science.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment* (doktorsritgerð, Regent University, Virginia). Sótt af <http://olagroup.com/Images/mmDocument/Drury%20Dissertation%20Spring%2004.pdf>
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. útgáfa). London: SAGE Publication.

Fjármálaráðuneytið. (1993). Umbætur og nýskipan í ríkisrekstri. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið. Sótt af https://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/Umbaetur_og_nyskipan_i_rikisrekstri_1993.pdf

Ganguli, H. C. (1994). Job satisfaction scales for effective management: Manual for managers and social scientists. New Delhi: Concept Publishing Company.

Gotsis, G. og Grimani K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010.

Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *The leadership quarterly*, 2(2), 105–119.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey to the nature of legitimate power and greatness*. New jersey: Paulist press.

Greenleaf, R. K. (2008). *The Servant as Leader* [rafræn útgáfa]. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership. Sótt af https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Liderancas/The%20Servant%20as%20Leader.pdf

Grétar Þór Eypórsson. (2013). Spurningakannanir: Um orð og orðanotkun uppbyggingu og framkvæmd. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 453-472). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Grimes, D. A., og Schulz, K. F. (2002). Descriptive studies: What they can and cannot do. *The Lancet*, 359(9301), 145-9. Sótt af <http://search.proquest.com/docview/198994487?accountid=28822>

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir. (2014). Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 10(2), 499-522. doi: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2014.10.2.15>

Guðmundur Ingi Guðmundsson og Guðbjörg Linda Rafnsdóttir. (2010). Starfsánægja framhaldsskólakennara: innri og ytri áhrifaþættir. *Uppeldi og menntun*, 191-2, 113-127

- Guðrún Ragnarsdóttir, Ásrún Matthíasdóttir og Jón Friðrik Sigurðsson. (2010). Velferð er lykillinn að öflugum framhaldsskóla - rannsókn á starfsánægju og starfsumhverfi framhaldsskólakennara. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2010/008/>
- Gunnarsdóttir, S. (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing* (doktorsritgerð, London School of Hygiene & Tropical Medicine, London). Sótt af <http://researchonline.lshtm.ac.uk/682349/>
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable nordic health care? *Nordic journal of nursing research*, 34(2), 53-55. doi: 10.1177/010740831403400211
- Harter, S. (2002). Authenticity. Í C.R. Snyder og S.J. Lopez (ritstjórar), *Handbook of Positive Psychology* (bls. 382-394). New York: Oxford University Press
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46, 36-44. Sótt af https://scholar.google.is/scholar?q=One+More+Time%3A+How+Do+You+Motivate+Employees+harvard+buisness&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: Viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Tímarit hjúkrunarfræðinga*. 91(4), 8-16. Sótt af <http://hjukrun.is/library/Skrar/Timarit/Timarit-2015/4-tbl-2015/ArangurOgForysta.pdf>
- 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. Sótt af <http://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol2iss2/IrvingLongbotham/IrvingLongbothamV2Is2.pdf>
- Jaiswal, N. K. og Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & organization development Journal*, 38(1), 2-21.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health care management review*, 35(1), 46-54. doi:<http://dx.doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181c22bb8>
- Johnson, L. R. (2008). *An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employees* (doktorsritgerð, University of Phoenix, Phoenix). Sótt af <https://search.proquest.com/docview/304329967?pq-origsite=gscholar>

Joseph, E. E. og Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. Sótt af <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730510575552>

Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143. Sótt af <http://www.jstor.org/stable/2117735>

Khademian, A. M. (2002). *Working with culture: The way the job gets done in public organizations*. Washington: CQ Press.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free press

Laub, J. (1999). *Assessing the servant leadership organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) Instrument* (doktorsritgerð, Florida Atlantic University, Flórída). Sótt af <http://www.olagroup.org/documents/development.pdf>

Laub, J. (2003). From paternalism to the servant organization: Expanding the organizational leadership assessment (OLA) model. Erindi flutt á ráðstefnu Servant leadership roundtable: Regent university, Virginia. Sótt af http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/laub_from_paternalism.pdf

Laub, J. (2010). The servant organization. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership. developments in theory and research* (bls. 105-117). Hondmills: Palgrave Macmillan.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. Dunnette (ritstjóri), *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980

Lög um framhaldsskóla nr. 92/2008

Lög um stjórnarráð Íslands nr. 115/2011

Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 77/2000

- Mayer, D. M., Bardes, M. og Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (6. útgáfa). Kalifornia: Sage publications.
- Ómar H. Kristmundsson. (1999). *Starfsumhverfi ríkisstarfsmanna við aldahvörf: Rannsóknarniðurstöður*. Sótt af: <https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/3910/starfsumhverfi-1.pdf?sequence=1>
- Ómar H. Kristmundsson. (2007a). *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 niðurstöður*. Fjármálaráðuneytið.
- Ómar H. Kristmundsson. (2007b). *Vinnuumhverfi framhaldsskóla. Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006 niðurstöður*. Fyrirlestur fluttur í tilefni formannafundar Félags framhaldsskólakennara 14. september 2007.
- Pardey, D. (2016). *Introducing leadership*. New York: Routledge.
- Parris, D. L. og Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Prosser, S. 2010. *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership
- Ragnheiður Harpa Arnardóttir. (2013). Meginlegar rannsóknir: Gerð rannsóknaráætlunar og yfirlit yfir helstu rannsóknarsnið. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls.377-392). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Russel, R.F. og Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 145-157.
- Senjaya, S. og Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Shaw, J. og Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.

- Sigurður Kristinsson. (2013). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 17-30). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Inngangur að aðferðafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 17-30). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigrún Gunnarsdóttir. (2011). Þjónandi forysta: fyrri hluti. *Glíman: Óháð tímarit um um guðfræði og samfélag*, (8). 245-262. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/wp-content/uploads/2015/01/Sigrun-Gunnarsdottir-Grein-Gliman-2011-1.pdf>
- Sigrún Gunnarsdóttir. (e.d.). Þjónandi forysta í hnotskurn. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/baekur/hvad-er-thjonandi-forysta/thjonandi-forysta-i-hnotskurn/>
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnámál og stjórnsýsla*, 9(2), 415-438. doi: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2013.9.2.8>
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2013). Eigindlegar eða megindelegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstjóri), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls.229-237). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurgrímur Skúlason. (2005). Hvernig mæla á hugsmíðar með elendum mælitækjum: Þýðing og staðfærsla á spurningalistum og prófum. *Tímarit um menntarannsóknir*, 2(1), 69-81. Sótt af: http://fum.is/wp-content/uploads/2010/09/5_sigurgrimur1.pdf
- Smith, B. N., Montagno, R. V. og Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4), 80–91.
- Song, C., Park, K. R., og Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sólveig Reynisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2015). Líðan þjónustustarfsmanna upplýsingatæknifyrirtækja og þjónandi forysta. Í Lára Jóhannsdóttir, Snjólfur Ólafsson og Sveinn Agnarsson (ritstjórar). *Vorráðstefna viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands* (bls. 60-72). Reykjavík: Háskóli Íslands
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

Spears, L. (2010). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy. Í D. van Dierendonck og K. Patterson (ritstjórar), *Servant leadership; Developments in theory and research* (bls. 11-24). Hondmills: Palgrave Macmillan.

Stjórnarráð Íslands (e.d.a). Ríkið sem vinnuveitandi. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/rikid-sem-vinnuveitandi/>

Stjórnarráð Íslands (e.d.b). Starfsumhverfi. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/starfsumhverfi/>

Stjórnarráð Íslands (e.d.c). Starfspróun og frammistaða. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/starfsthroun-og-frammistada/>

Stone, A. G., Russell, R. F. og Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 349-361.

The Spears center for servant-leadership (e.d.). Larry C. Spears, President & CEO. Sótt af <http://www.spearscenter.org/about-larry>

Thompson, R. S. (2002). *The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college* (doktorsritgerð, Indiana State University, Indiana). Sótt af <http://scholars.indstate.edu/bitstream/handle/10484/8123/Perception%20of%20Servant%20Leadership%20Characteristics%20and%20Job%20Satisfaction%20in%20a%20Church-related%20College%20%20%20Thompson%2c%20Robert%20S.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Toker, B. (2011). Job satisfaction of academic staff: An empirical study on turkey. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 156-169.

Wang, G. T. og Park, K. (2016). *Student research and report writing: From topic selection to the complete paper*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., og Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.247

Wanous, J. P., og Hudy, M. J. (2001). Single-item reliability: a replication and extension. *Organizational Research Methods*, 4(4), 361-375. doi: 10.1177/109442810144003

- Williams Jr, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M. og Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
- Yang, Y. F. og Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 386-402. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/18325911211258353>
- Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740-757. doi:<http://dx.doi.org/10.2466/01.04.PR0.114k27w2>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Zhang, Z. Lee, J. C. K. og Wong, P. H. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1147-1167. Sótt af <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LODJ-07-2015-0159>
- Þekkingasetur um þjónandi forystu. (e.d.). Þjónandi forysta í hnotskurn. Sótt af <http://thjonandiforysta.is/baekur/hvad-er-thjonandi-forysta/thjonandi-forysta-i-hnotskurn/>
- Þorlákur Karlsson. (2003). Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum* (bls. 331-355). Akureyri: Háskólinn á Akureyri

Fylgiskjal 1 - OLA spurningalisti á íslensku

Viðhorf til stjórnunar og forystu á vinnustað

Ágæti starfsmaður

Tilgangur þessa spurningalista er að skoða viðhorf til stjórnunar og forystu innan vinnustaðarins. Spurningalistinn er ætlaður öllu starfsfólki vinnustaðarins, hvort sem um er að ræða yfirmenn, millistjórnendur eða aðra starfsmenn. Þegar þú svarar listanum ertu vinsamlega beðin/n um að merkja við þá þætti sem þú telur eiga við um vinnustaðinn þinn. Vinsamlega svaraðu samkvæmt eigin sannfæringu og af kostgæfni, ekki láta aðra hafa áhrif á svör þín. Svörin ættu að vera í samræmi við það hvernig hlutirnir eru, en ekki eins og þeir geta verið eða ættu að vera. Það er afar mikilvægt að sem flestir svari til að niðurstöðurnar verði sem áreiðanlegastar.

Þér er frjálst að merkja við hverja fullyrðingu eins og þér finnst eiga best við (frá mjög sammála til mjög ósammála) **með krossi í viðeigandi reit**. Flestum spurningunum er fljótsvarað en aðrar gætu þurft meiri umhugsunar við. Ef þú ert ekki viss um hvernig þú vilt svara þá er oft best að merkja við það sem kom fyrst upp í hugann við lesturinn.

Þátttaka þín í þessari rannsókn er trúnaðarmál, nafnlaus og ekki er hægt að rekja svör til einstakra þátttakenda.

Spurningalistinn er í þremur hlutum, vinsamlega lestu vel leiðbeiningarnar sem gefnar eru í upphafi hvers hluta. Það tekur 5– 10 mínútur að svara listanum sem er alls 68 spurningar. Það er mikilvægt að þú svarir öllum spurningunum.

**Vinsamlega merktu við þann valkost sem á best við stöðu þína á
vinnustaðnum**

Ég er stjórnandi við skólann

Ég er kennari við skólann

Ég sinni öðrumstörfum innan skólans

Hluti I

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum, eins og þú telur að þær birtist hjá öllu starfsfólki vinnustaðarins (yfirmenn, millistjórnendur og starfsmenn)

	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Einstaklingar almennt á vinnustaðnum...					
Treysta hver öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Þekkja vel lykilmarkmið vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dæma ekki aðra og hafa opinn huga gagnvart öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sýna hver öðrum virðingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vita að hverju er stefnt í framtíðinni á vinnustaðnum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viðhalda háum siðferðilegum viðmiðum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vinna vel saman í hóp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virða menningarlegan fjölbreytileika (kynþátt og þjóðerni)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstaklingar almennt á vinnustaðnum...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Sýna hver öðrum umhyggju og láta sig aðra varða	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sýna heilindi og heiðarleika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru traustsins verðir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengjast vel hver öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitast frekar við að vinna með öðrum en að vinna einir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Þurfa að svara til ábyrgðar um að markmiðum starfsins sé náð	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru meðvitaðir um þarfir annarra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leyfa öðrum einstaklingum að njóta sín í fasi og tjáningu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fá hvatningu frá yfirmönnum til að taka þátt í <i>mikilvægum</i> ákvörðunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vinna að því að viðhalda jákvæðum tengslum í vinnunni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taka fólki eins og það er	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Líta á ágreining sem tækifæri til að læra, vaxa og dafna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunna að láta sér lynda við aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hluti II

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum um stjórnun vinnustaðarins. Spurningarnar eiga við um alla stjórnendur, bæði millistjórnendur og aðra yfirmenn

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Miðla skýrri framtíðarsýn vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru opnir fyrir því að læra af <i>undirmönnum</i> sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leyfa starfsfólki að taka þátt í að ákvarða um stefnu vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vinna við hlið starfsmanna fremur en að aðskilja sig frá þeim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nota sannfæringu í stað þvingunar eða valds til að hafa áhrif á aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hika ekki við að veita forystu þegar á þarf að halda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stuðla að opnum samskiptum og að upplýsingum sé deilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veita starfsmönnum umboð til að taka mikilvægar ákvarðanir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veita nauðsynlegan stuðning og úrræði til að starfsfólk nái markmiðum sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skapa umhverfi sem hvetur til lærdóms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru opnir fyrir að taka á móti gagnrýni og áskorunum frá öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segja það sem þeir meina og meina það sem þeir segja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvetja alla einstaklinga til að iðka forystu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Gangast við eigin takmörkunum og mistökum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvetja einstaklinga til að taka áhættu, jafnvel þó þeim geti mistekist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koma fram við aðra eins og þeir vilja að aðrir komi fram við sig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auðvelda uppbyggingu á góðu vinnusamfélagi og efla liðsheild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krefjast ekki sérstakrar viðurkenningar sem leiðtogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitast við að hafa áhrif á aðra með jákvæðum tengslum fremur en út frá valdastöðu sinni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veita öllum starfsmönnum tækifæri til að vaxa og dafna eins og þeir hafa getu til	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meta sjálfa sig á heiðarlegan hátt áður en þeir leitast við að meta aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nýta stöðu sína og vald í þágu starfsmanna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grípa til viðeigandi aðgerða þegar þess er þörf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvetja starfsmenn til að vinna saman fremur en að keppa sín á milli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru auðmjúkir – upphefja ekki sjálfa sig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millistjórnendur og aðrir yfirmenn vinnustaðarins...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Miðla skýrum áætlunum og markmiðum vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ýta undir faglegan vöxt með því að vera leiðbeinandi í samskiptum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sýna ábyrgðarskyldu og eru ábyrgir gagnvart öðrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eru móttækilegir hlustendur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sækjast ekki eftir sérstöku stöðutákni eða „sporslum“ sem leiðtogar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setja þarfir starfsmanna ofar sínum eigin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hluti III

Í þessum hluta ert þú beðin/n um að merkja við hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum, um þig sjálfa/n og þitt hlutverk innan vinnustaðarins

Eftirfarandi á við hlutverk mitt á vinnustaðnum...	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Yfirmaður minn metur störf mín að verðleikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég skila hámarksafköstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yfirmenn mínir á vinnustaðnum hlusta á mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mér líður vel með framlag mitt til vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég fæ hvatningu og staðfestingu frá yfirmönnum mínum á vinnustaðnum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mjög sammála	Frekar sammála	Hvorki sammála né ósammála	Frekar ósammála	Mjög ósammála
Eftirfarandi á við hlutverk mitt á vinnustaðnum....					
Starf mitt er mikilvægt fyrir árangur vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég treysti forystu vinnustaðarins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég nýt þess að vinna á þessum vinnustað	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yfirmenn mínir á vinnustaðnum bera virðingu fyrir mér	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég get verið skapandi í vinnunni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Framlag einstaklingsins skiptir meira máli en starfstíll hans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ég get nýtt bestu hæfileika mína og færni í starfinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Almennt séð hversu ánægð (ur) ert þú í núverandi starfi?	
Mjög ánægð (-ur)	<input type="checkbox"/>
Nokkuð ánægð (-ur)	<input type="checkbox"/>
Hvorki ánægð (ur) né óánægð (ur)	<input type="checkbox"/>
Nokkuð óánægð (-ur)	<input type="checkbox"/>
Hvorki ánægð (ur) né óánægð (ur)	<input type="checkbox"/>

Fylgiskjal 2 - Tölvupóstur til skólameistarara

Í subject í tölvupósti: Könnun á viðhorfum til stjórnunar og forystu innan framhaldsskóla á höfuðborgarsvæðinu og tengslum hennar við starfsánægju.

Kæri skólameistari (nafn skólameistara)

Ég heiti Sandra Borg Gunnarsdóttir og er meistaranemi í opinberri stjónsýslu (MPA) við Háskóla Íslands. Ég óska eftir þáttöku þíns skóla í rannsókn sem er liður í lokaverkefni mínu frá stjórnmálafræðideild H.Í. leiðbeinandi verkefnisins er dr. Sigrún Gunnarsdóttir.

Um er að ræða meginlega rannsókn þar sem allir starfsmenn skólans svara spurningalista sem snýr að þeirra eigin viðhorfum gagnvart forystu og stjórnun, bæði meðal yfirmanna og annarra starfsmanna, þannig meta þeir vinnustaðinn sinn í heild. Rannsóknin gefur stjórnendum og starfsmönnum tækifæri til að sjá samhengi forystu, stjórnunaraðferða, samskipta og árangurs. Mælitækið *Organizational Leadership Assessment (OLA)* (Laub, 1999) verður notað til að kanna þessa þætti. Einnig er ráðgert að skoða starfsánægju í tengslum við forystu og stjórnun. Það tekur um 5-10 mínútur að svara spurningalistanum og bakgrunnsspurningar eru fáar, færri en almennt gengur og gerist í samskonar rannsóknum. Rannsóknin verður lögð fyrir rafrænt, forritið er þannig útbúið að enginn getur tengt svör við einstaka þátttakendum og farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál og gögnum eytt að lokinni úrvinnslu í samræmi við reglur persónuverndar.

Þátttaka þíns skóla er mikilvæg og veitir tækifæri til að varpa ljósi á áhugaverða þætti í starfsumhverfi og samskiptum á vinnustaðnum. Rannsóknin getur gefið áhugaverðar vísbendingar um leiðir sem styrkja árangur og vellíðan starfsfólks. Rannsóknin skiptir máli fyrir þátttakendurna sjálfa og getur auk þess styrkt fræðilega þekkingu um starfsumhverfi í framhaldsskóla.

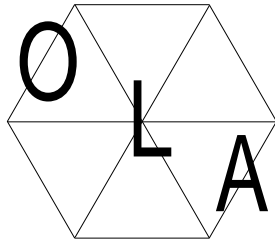
Ef þú óskar eftir frekari upplýsingum um rannsóknina þá er mér ljúft að svara þeim símleiðis (8621544) eða með tölvupósti.

Með fyrirfram þökkum um þáttöku starfsmanna skólans í rannsókninni

Kær kveðja

Sandra Borg Gunnarsdóttir (sbg26@hi.is)

S: 8621544



Fylgiskjal 3 - OLA spurningalisti á ensku

General Instructions

The purpose of this instrument is to allow organizations to discover how their leadership practices affect ways people function within the organization. This instrument is available at all levels of the organization including workers, managers and owners. To respond to the different statements, please answer as to what you believe is true for your organization or work unit. Please respond with your own personal feelings and beliefs and not those of others, or those that others would want you to have. Respond as to how things *are* ... not as they could be, or should be.

Feel free to use the full spectrum of answers (from Strongly Disagree to Strongly Agree). You will find that some of the statements will be easy to respond to while others may require more thought. If you are uncertain, you may want to answer with your first, intuitive response. Please be honest and candid. The response we seek is the one that most closely represents your feelings or beliefs about the statement that is being considered. There are three different sections to this instrument. Carefully read the brief instructions that are given prior to each section. Your involvement in this assessment is anonymous and confidential.

Before completing the assessment it is important to fill in the name of the organization or organizational unit being assessed. If you are assessing an organizational unit (department, team or work unit) rather than the entire organization you will respond to all of the statements in light of that work unit.

When taking the assessment, please remember to focus your responses on:
Total Organization

Select the organization sub-group that you represent:
Total Organization

Indicate **your present role/position** in the organization or work unit. Please select one.

1 = Top Leadership (top level of leadership)

2 = Management (supervisor, manager)

3 = Workforce (staff, member, worker)

Please provide your response to each statement by clicking on one of the five circles

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree

Section 1

In this section, please respond to each statement as you believe it applies to **the entire organization** (or organizational unit) including workers, managers/supervisors and top leadership.

In general, people within this organization

	1	2	3	4	5
1 Trust each other					
1					
2 Are clear on the key goals of the organization					
2					
3 Are non-judgmental – they keep an open mind					
3					
4 Respect each other					
4					
5 Know where this organization is headed in the future					
5					
6 Maintain high ethical standards					
6					
7 Work well together in teams					
7					
8 Value differences in culture, race & ethnicity					
8					
9 Are caring & compassionate towards each other					
9					
10 Demonstrate high integrity & honesty					
10					

11	Are trustworthy						
11							
12	Relate well to each other						
12							
13	Attempt to work with others more than working on their own						
13							
14	Are held accountable for reaching work goals						
14							
15	Are aware of the needs of others						
15							
16	Allow for individuality of style and expression						
16							
17	Are encouraged by supervisors to share in making <i>important</i> decisions						
17							
18	Work to maintain positive working relationships						
18							
19	Accept people as they are						
19							
20	View conflict as an opportunity to learn & grow						
20							
21	Know how to get along with people						
21							

Please provide your response to each statement by clicking on one of the five circles

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree

Section 2

In this next section, please respond to each statement as you believe it applies to the **leadership** of the organization (or organizational unit) including managers/supervisors and top leadership

Managers/Supervisors and Top Leadership in this Organization						
22	Communicate a clear vision of the future of the organization					
22						
23	Are open to learning from those who are <i>below</i> them in the organization					
23						
24	Allow workers to help determine where this organization is headed					
24						
25	Work alongside the workers instead of separate from them					
25						
26	Use persuasion to influence others instead of coercion or force					
26						
27	Don't hesitate to provide the leadership that is needed					
27						
28	Promote open communication and sharing of information					
28						
29	Give workers the power to make <i>important</i> decisions					
29						
30	Provide the support and resources needed to help workers meet their goals					
30						
31	Create an environment that encourages learning					
31						
32	Are open to receiving criticism & challenge from others					
32						
33	Say what they mean, and mean what they say					
33						

34	Encourage each person to exercise leadership					
34						
35	Admit personal limitations & mistakes					
35						
36	Encourage people to take risks even if they may fail					
36						
37	Practice the same behavior they expect from others					
37						
38	Facilitate the building of community & team					
38						
39	Do not demand special recognition for being leaders					
39						
40	Lead by example by modeling appropriate behavior					
40						
41	Seek to influence others from a positive relationship rather than from the authority of their position					
41						
42	Provide opportunities for all workers to develop to their full potential					
42						
43	Honestly evaluate themselves before seeking to evaluate others					
43						
44	Use their power and authority to benefit the workers					
44						
45	Take appropriate action when it is needed					
45						

Please provide your response to each statement by clicking on one of the five circles

1	2	3	4	5
Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree

Managers/Supervisors and Top Leadership in this Organization

		1	2	3	4	5
46	Build people up through encouragement and affirmation					
46						
47	Encourage workers to work <i>together</i> rather than competing against each other					

47					
48	Are humble – they do not promote themselves				
48					
49	Communicate clear plans & goals for the organization				
49					
50	Provide mentor relationships in order to help people grow professionally				
50					
51	Are accountable & responsible to others				
51					
52	Are receptive listeners				
52					
53	Do not seek after special status or the “perks” of leadership				
53					
54	Put the needs of the workers ahead of their own				
54					

Section 3

In this next section, please respond to each statement as you believe it is true about you personally and your role in the organization (or organizational unit).

In viewing my own role ...		1	2	3	4	5
55	I feel appreciated by my supervisor for what I contribute					
55						
56	I am working at a high level of productivity					
56						
57	I am listened to by those <i>above</i> me in the organization					
57						
58	I feel good about my contribution to the organization					
58						
59	I receive encouragement and affirmation from those <i>above</i> me in the organization					
59						
60	My job is important to the success of this organization					

60					
61	I trust the leadership of this organization				
61					
62	I enjoy working in this organization				
62					
63	I am respected by those <i>above</i> me in the organization				
63					
64	I am able to be creative in my job				
64					
65	In this organization, a person's <i>work</i> is valued more than their <i>title</i>				
65					
66	I am able to use my best gifts and abilities in my job				
66					

Fylgiskjal 4 - Kynningarbréf til þáttakenda og tengill á könnun

Ágæti starfsmaður

..... hefur samþykkt þátttöku í könnun á viðhorfum starfsmanna framhaldsskóla til stjórnunar og forystu ásamt tengslum þeirra við starfsánægju.

Könnunin nær til allra starfsmanna skólans. Þátttaka þín skiptir máli fyrir gæði rannsóknarinnar og til að varpa ljósi á áhugaverða þætti í starfsumhverfi og samskiptum á vinnustaðnum. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa stjórnendum og starfsmönnum tækifæri til að sjá samhengi forystu, stjórnunaraðferða, samskipta og árangurs. Þannig skiptir rannsóknin máli fyrir þátttakendurna sjálfa þar sem hún getur vefið vísbendingar um leiðir sem styrkja árangur og vellíðan starfsfólks. Auk þess getur rannsóknin styrkt fræðilega þekkingu á starfsumhverfi framhaldsskóla.

Rannsókn þessi er liður í lokaverkefni mínu í MPA, opinberri stjórnsýslu, við Háskóla Íslands. Markmið rannsóknarinnar er að skoða tengsl stjórnunar- og forystuhátta meðal allra starfsmanna skólans og tengsl þeirra við starfsánægju.

Leiðbeinandi og ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir dósent við viðskiptafræðideild HÍ (Gimli við Sæmunargötu, 101 Rvk. s: 525 4500).

Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar, ef þú hefur spurningar varðandi rétt þinn sem þátttakandi í rannsókninni getur þú snúið þér til rannsakanda eða til Persónuverndar, Rauðarárstíg 10, 105 Reykjavík, s: 510 9600. Könnunin er rafræn og er tengill á hana hér fyrir neðan. Forritið sem hún er unnin í er þannig búið að ekki er hægt að tengja svör við einstaka þátttakendur, bakgrunnsspurningar eru fáar, ekki er beðið um nafn, kyn eða önnur persónueinkenni. Rannsakandi hefur einn aðgang að frumgögnum, farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál og öllum gögnum eytt að úrvinnslu lokinni í samræmi við reglur Persónuverndar það að lútandi.

Spurningalistinn er í fjórum hlutum og það tekur u.þ.b 10-15 mínútur að svara listanum sem er alls um 68 spurningar. Þátttaka þín í rannsókninni er valfrjáls en það er litið á það sem upplýst samþykki fyrir þátttöku að svara könnuninni.

Þátttaka þín er mikilvæg til að varpa ljósi starfsumhverfi og stjórnun. Vonandi hefur þú gagn og gaman af að svara könnunni.

Tengill á könnun um viðhorf til stjórnunar og forystu

Ef þú óskar eftir frekari upplýsingum um rannsóknina þá er mér ljúft að svara þeim, með fyrirfram þökkum um þátttöku þína og samstarf

Kær kveðja

Sandra Borg Gunnarsdóttir

Netfang sbg26@hi.is

Sími 8621544

Fylgiskjal 5 - Áminningarpóstur sendur til þátttakenda

Komið heil og sæl ágætu starfsmenn

Á dögunum sendi ég ykkur kynningarbréf og tengil á könnun á viðhorfum til stjórnunar og forystu meðal allra starfsmanna skólans. Ég vil þakka öllum sem hafa þegar svarað henni og minna aðra á að könnunin lokar á miðnætti nk. sunnudag. Mér þætti afar vænt um ef þau ykkar sem ekki hafa svarað henni gæfuð ykkur tíma í það.

Til að niðurstöður séu marktækar þarf svörunin að vera meiri Hér er tengillinn

Hér fyrir neðan er kynningarbréfið.

Kærar þakkir fyrir að taka þátt í þessu með mér

kær kveðja

Sandra Borg

Ágæti starfsmaður

..... skólameistari hefur samþykkt þátttöku í könnun á viðhorfum starfsmanna framhaldsskóla til stjórnunar og forystu ásamt tengslum þeirra við starfsánægju.

Könnunin nær til allra starfsmanna skólans. Þátttaka þín skiptir máli fyrir gæði rannsóknarinnar og til að varpa ljósi á áhugaverða þætti í starfsumhverfi og samskiptum á vinnustaðnum. Niðurstöður rannsóknarinnar gefa stjórnendum og starfsmönnum tækifæri til að sjá samhengi forystu, stjórnunaraðferða, samskipta og árangurs. Þannig skiptir rannsóknin máli fyrir þátttakendurna sjálfa þar sem hún getur vefið vísbendingar um leiðir sem styrkja árangur og vellíðan starfsfólks. Auk þess getur rannsóknin styrkt fræðilega þekkingu á starfsumhverfi framhaldsskóla.

Rannsókn þessi er liður í lokaverkefni mínu í MPA, opinberri stjórnarsýslu, við Háskóla Íslands.

Markmið rannsóknarinnar er að skoða tengsl stjórnunar- og forystuhátta meðal allra starfsmanna skólans og tengsl þeirra við starfsánægju.

Leiðbeinandi og ábyrgðarmaður rannsóknarinnar er Dr. Sigrún Gunnarsdóttir dósent við viðskiptafræðideild HÍ (Gimli við Sæmunargötu, 101 Rvk. s: 525 4500).

Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar, ef þú hefur spurningar varðandi rétt þinn sem þátttakandi í rannsókninni getur þú snúið þér til rannsakanda eða til Persónuverndar, Rauðarárstíg 10,

105 Reykjavík, s: 510 9600. Könnunin er rafræn og er tengill á hana hér fyrir neðan. Forritið sem hún er unnin í er þannig búið að ekki er hægt að tengja svör við einstaka þátttakendur, bakgrunnsspurningar eru fáar, ekki er beðið um nafn, kyn eða önnur persónueinkenni. Rannsakandi hefur einn aðgang að frumgögnum, farið verður með allar upplýsingar sem trúnaðarmál og öllum gögnum eytt að úrvinnslu lokinni í samræmi við reglur Persónuverndar það að lútandi.

Spurningalistinn er í fjórum hlutum og það tekur u.þ.b 10-15 mínútur að svara listanum sem er alls um 68 spurningar. Þátttaka þín í rannsókninni er valfrjáls en það er litið á það sem upplýst samþykki fyrir þátttöku að svara könnuninni.

Þátttaka þín er mikilvæg til að varpa ljósi starfsumhverfi og stjórnun og vonandi hefur þú gagn og gaman af að svara könnunni.

Tengill á könnun um viðhorf til stjórnunar og forystu Ef þú óskar eftir frekari upplýsingum um rannsóknina þá er mér ljúft að svara þeim, með fyrirfram þökkum um þátttöku þína og samstarf

Kær kveðja

Sandra Borg Gunnarsdóttir

Netfang sbg26@hi.is

Sími 8621544

Fylgiskjal 6 – Persónuvernd

Sigrún Gunnarsdóttir
Aflagranda 34
107 Reykjavík



Persónuvernd

Rauðarástíg 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 trúfóni: 510 9606
netfang: postur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

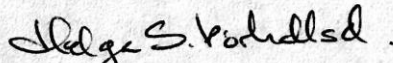
Reykjavík 28. mars 2017
Tilvísun: S8226/2017/ HSB/--

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttækið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S8226/2017 og fylgir afrit hennar hjálagt.

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

Í tilkynningu yðar kemur fram að skólameistarar þáttökuskóla veiti upplýsingar um þátttakendur. Hafa ber í huga að miðlun þátttakendalista til rannsakanda getur talist sjálfstæð vinnsla persónuupplýsinga og þarf sem slík að styðjast við vinnsluheimild í 8. gr. laga nr. 77/2000, um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga, svo sem samþykki hinna skráðu einstaklinga. Hins vegar bendir Persónuvernd á að ef ábyrgðaraðilar þeirra upplýsinga sem um ræðir, þ.e. skólarnir, bjóða þáttöku, t.d. með sendingu tölvupósts sem inniheldur kynningu á rannsókninni og beiðni um samþykki fyrir þáttöku, eftir atvikum ásamt tengli á könnun, á slíkt ekki við.

Virðingarfyllt,


Helga Sigríður Þórhallsdóttir

Hjál.: - Tilkynning nr. S8226/2017 um vinnslu persónuupplýsinga.

Fylgiskjal 7 - Mælitækið OLA og þættir þess

Metur fólk	
4	Sýna hver öðrum virðingu
63	Yfirmenn mínir á vinnustaðnum bera virðingu fyrir mér
19	Taka fólki eins og það er
1	Treysta hver öðrum
52	Eru móttækilegir hlustendur
57	Yfirmenn mínir á vinnustaðnum hlusta á mig
15	Eru meðvitaðir um þarfir annarra
55	Yfirmaður minn metur störf mín að verðleikum
54	Setja þarfir starfsmanna ofar sínum eigin
9	Sýna hver öðrum umhyggju og láta sig aðra varða

Proskar fólk	
42	Veita öllum starfsmönnum tækifæri til að vaxa og dafna eins og þeir hafa getu til
44	Nýta stöðu sína og vald í þágu starfsmanna
50	Ýta undir faglegan vöxt með því að vera leiðbeinandi í samskiptum
20	Líta á ágreining sem tækifæri til að læra, vaxa og dafna
46	Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu
59	Ég fæ hvatningu og staðfestingu frá yfirmönnum mínum á vinnustaðnum
31	Skapa umhverfi sem hvetur til lærdóms
40	Byggja fólk upp með hvatningu og staðfestu
37	Koma fram við aðra eins og þeir vilja að aðrir komi fram við sig

Byggir upp samfélag	
12	Tengjast vel hver öðrum
21	Kunna að láta sér lynda við aðra
18	Vinna að því að viðhalda jákvæðum tengslum í vinnunni
38	Auðvelda uppbyggingu á góðu vinnusamfélagi og efla liðsheild
47	Hvetja starfsmenn til að vinna saman fremur en að keppa sín á milli
7	Vinna vel saman í hóp
25	Vinna við hlið starfsmanna fremur en að aðskilja sig frá þeim
13	Leitast frekar við að vinna með öðrum en að vinna einir
8	Virða menningarlegan fjölbreytileika (kynþátt og þjóðerni)
16	Leyfa öðrum einstaklingum að njóta sín í fasi og tjáningu

Sýnir einlægni / falsleysi	
35	Gangast við eigin takmörkunum og mistökum

28	Stuðla að opnum samskiptum og að upplýsingum sé deilt
51	Sýna ábyrgðarskyldu og eru ábyrgir gagnvart öðrum
3	Dæma ekki aðra og hafa opinn huga gagnvart öðrum
23	Eru opnir fyrir því að læra af <i>undirmönnum</i> sínum
43	Meta sjálfa sig á heiðarlegan hátt áður en þeir leitast við að meta aðra
32	Eru opnir fyrir að taka á móti gagnrýni og áskorunum frá öðrum
11	Eru traustsins verðir
61	Ég treysti forystu vinnustaðarins
10	Sýna heilindi og heiðarleika
33	Segja það sem þeir meina og meina það sem þeir segja
6	6Viðhalda háum siðferðilegum viðmiðum

Veitir forystu	
22	Miðla skýrri framtíðarsýn vinnustaðarins
5	Vita að hverju er stefnt í framtíðinni á vinnustaðnum
36	Hvetja einstaklinga til að taka áhættu, jafnvel þó þeim geti mistekist
27	Hika ekki við að veita forystu þegar á þarf að halda
45	Grípa til viðeigandi aðgerða þegar þess er þörf
2	Þekkja vel lykilmarkmið vinnustaðarins
49	Miðla skýrum áætlunum og markmiðum vinnustaðarins
14	Þurfa að svara til ábyrgðar um að markmiðum starfsins sé náð
30	Veita nauðsynlegan stuðning og úrræði til að starfsfólk nái markmiðum sínum

Deilir forystu	
24	Leyfa starfsfólki að taka þátt í að ákvarða um stefnu vinnustaðarins
29	Veita starfsmönnum umboð til að taka mikilvægar ákvarðanir
17	Fá hvatningu frá yfirmönnum til að taka þátt í <i>mikilvægum</i> ákvörðunum
34	Hvetja alla einstaklinga til að iðka forystu
26	Nota sannfæringu í stað þvingunar eða valds til að hafa áhrif á aðra
48	Eru auðmjúkir – upphefja ekki sjálfa sig
41	Leitast við að hafa áhrif á aðra með jákvæðum tengslum fremur en út frá valdastöðu sinni
39	Krefjast ekki sérstakrar viðurkenningar sem leiðtogar
53	Sækjast ekki eftir sérstöku stöðutákni eða „sporslum“ sem leiðtogar
65	Framlag einstaklingsins skiptir meira máli en starfstíll hans

Starfsánægja	
56	Ég skila hámarksafköstum
58	Mér líður vel með framlag mitt til vinnustaðarins

60	Starf mitt er mikilvægt fyrir árangur vinnustaðarins
62	Ég nýt þess að vinna á þessum vinnustað
64	Ég get verið skapandi í vinnunni
66	Ég nýti best hæfileika mína og færni í starfinu