

VÆGI ÞJÓNANDI FORYSTU OG STARFSÁNÆGJU
FORPRÓFUN Á MÆLITÆKI ÞJÓNANDI FORYSTU
Á HJÚKRUNARSVIÐUM SJÚKRAHÚSA
Á SUÐVESTURHLUTA LANDSINS

ERLA BJÖRK SVERRISDÓTTIR

LOKAVERKEFNI TIL MEISTARAÞRÓFS
Í HJÚKRUNARFRÆÐI (30 ENINGAR)

LEIÐBEINANDI: Dr. SIGRÚN GUNNARSDÓTTIR

FEBRÚAR 2010



HJÚKRUNARFRÆÐIDEILD
HÁSKÓLI ÍSLANDS



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Hjúkrunarfræðideild

Vægi þjónandi forystu og starfsánægju

*Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum
sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins*

Erla Björk Sverrisdóttir

Leiðbeinandi

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Meistaránámsnefnd:

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Birna G. Flygenring

Vægi þjónandi forystu og starfsánægju
Forprófun á mælitæki þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum
sjúkrahúsa á suðvesturhluta landsins

Lokaverkefni til Meistaraprófs í hjúkrunarfræði (30 einingar) við
hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands

Útgáfuréttur © 2010 Erla Björk Sverrisdóttir

Prentað á Íslandi af Háskólaprent ehf.,
Reykjavík, 2010

Útdráttur

Tilgangur rannsóknarinnar var að kanna þjónandi forystu (e. *servant leadership*) meðal starfsmanna hjúkrunarsviða á fjórum sjúkrahúsum á Suðvesturlandi og að athuga hvort tengsl væru á milli þjónandi forystu og starfsánægju. Notað var nýtt mælitæki og réttmæti þess og áreiðanleiki kannaður. Hugmyndafræðilegur bakgrunnur rannsóknarinnar er kenning Greenleafs sem fjallar um árangursrík samskipti og samstarf leiðtoga og starfsfólks. Aðalsérkenni þjónandi leiðtoga er viljinn til að þjóna, að nota sannfæringarkraft sem mikilvægasta valdið, hvetja, hrósa og treysta starfsmönnum. Rannsóknir sýna að árangur þjónandi forystu er aukin starfsánægja og betri árangur í starfi. Rannsóknnum á þjónandi forystu og áhrifum hennar fer fjölgandi. Nýlegar rannsóknir í hjúkrun sýna að stjórnendur sem nota þjónandi forystu stuðla að bættum árangri starfsmanna og starfsánægju. Mikilvægt er að auka þekkingu á þjónandi forystu til að benda á leiðir til að efla starfsfólk og bæta gæði þjónustunnar.

Rannsóknin er lýsandi þversniðsrannsókn og þýðið allir starfsmenn á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa (n = 300). Prófuð var íslensk þýðing á nýju hollensku mælitæki, *The Servant-Leadership Inventory*. Starfsánægja var mæld og spurt um bakgrunn varðandi aldur, starfsstað, starfsstétt, starfshlutfall og stjórnunarstöðu. Niðurstöður sýna að íslenska útgáfa mælitækisins var bæði réttmæt og áreiðanleg. Þjónandi forysta mældist há og hæst meðal hjúkrunarfræðinga. Meirihluti svarenda er ánægður í starfi, 95,7%, sem er hærra hlutfall en mælst hefur í sambærilegum rannsóknnum hér á landi um starfsánægju. Fylgni er milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu, mest milli starfsánægju og eflingar. Marktæk tengsl eru milli þjónandi forystu og bakgrunns þáttakenda nema tengslin við starfshlutfall.

Draga má þá ályktun samkvæmt niðurstöðum rannsóknarinnar að þjónandi forysta sé fyrir hendi á hjúkrunarsviði á sjúkrahúsunum fjórum og sé mikilvæg fyrir starfsánægju á þessum stöðum. Styrkjandi og hvetjandi stjórnunarþættir þjónandi forystu hafa jákvæð og eflandi áhrif á starfsfólk. Með því að styrkja

Þjónandi forystu á heilbrigðisstofnunum má auka starfsánægju og hafa góð áhrif á árangur í starfi.

Abstract

The purpose of this study was to measure servant leadership and job satisfaction among staff in departments of nursing at four hospitals in the southwest part of Iceland and to find out if there is a link between servant leadership and job satisfaction. A new instrument was used and its reliability and validity evaluated. The theoretical background of this study was Greenleaf's theory, built on the main factors about constructive relationships between leaders and followers. The main characteristic of servant leadership is the will to serve, to use a persuasion as the most important power, trust and empower employees.

Prior studies show that servant leadership is related to job satisfaction and better work performance. Research in servant leadership and its impact is growing. Recent studies in nursing show that servant leadership among managers is linked to better performance of employees and job satisfaction. Further knowledge about servant leadership is important to give directions how to empower employees and increase the quality of the service.

The study is cross-sectional. The population of the study were all employees working at departments of nursing at four hospital (n = 300). A new Dutch instrument was tested in Icelandic translation, *The Servant-Leadership Inventory* (SLI). One question was about job satisfaction and five background questions.

The findings of this study indicate that the Icelandic version of the SLI is both valid and reliable. Perceived servant leadership measured highest among nurses. Majority of the respondents are satisfied in their job, 95,7%, which is a higher rate than comparable studies in health care have shown in Iceland. Significant correlation was found between job satisfaction and all factors of servant leadership, highest between job satisfaction and empowerment.

It can be concluded that servant leadership is used in departments of nursing in the four hospitals and that servant leadership is important for job satisfaction.

Empowering and encouraging management style of servant leadership has positive influence on employees. By strengthening servant leadership in nursing, job satisfaction and performance can be enhanced.

Þakkir

Ég vil færa leiðbeinanda mínum Sigrúnu Gunnarsdóttir bestu þakkir fyrir frábært samstarf og ómetanlega leiðsögn við rannsókn mína. Einnig vil ég færa þakkir til Birnu Flygenring sem var í meistaranámsnefnd minni. Ég þakka einnig hjúkrunarforstöðumönnum á St. Franciskusspítala Stykkishólmi, Sjúkrahúsinu og heilsugæslunni Akranesi, Heilbrigðisstofnun Suðurnesja og St. Jósefsspítala Sólvangi, fyrir velvild við framkvæmd þessarar rannsóknar. Öllum þátttakendum færi ég mínar bestu þakkir. Án þeirra hefði þessi rannsókn ekki verið framkvæmanleg. Að lokum vil ég þakka dætrum mínum og tengdasonum fyrir þá þolinmæði sem þau hafa sýnt, hvatningu og hjálp við vinnslu rannsóknarinnar.

Efnisyfirlit

Útdráttur	iii
Abstract	v
Þakkir	vii
Efnisyfirlit	ix
Töfluyfirlit	xii
Inngangur	1
Fræðilegur bakgrunnur	5
Stjórnun og forysta	5
Forysta /leiðtogi	5
Stjórnandi	6
Munur á stjórnanda og leiðtoga í forystuhlutverki	7
Saga þjónandi forystu	9
Hugtakið þjónandi forysta	10
Kenningar um eiginleika þjónandi forystu	12
Þjónandi forysta innan hjúkrunar	15
Rannsóknir um þjónandi forystu	17
Þjónandi forysta innan heilsugæslunnar	17
Þjónandi forysta, hjúkrunarstjórnendur og starfsánægja	19
Mælitækið SLI, þjónandi forysta og starfsánægja lífeindafræðinga á Íslandi	20
Mælitæki á þjónandi forystu	23
Tengdir forystustílar	27
Umbreytandi forysta	28
Eflandi forysta	30
Samanburður á forystuhlutverkum	31
Markmið forystuhlutverka og helstu lykilhugtök	31

Starfsánægja	33
Hugtakið starfsánægja	33
Kenningar um starfsánægju	35
Áhrif stjórnenda á starfsánægju og niðurstöður rannsókna	37
Tengsl starfsánægja við lífaldur, starfsaldur og menntunar	38
Samantekt	38
Aðferð	41
Inngangur	41
Hugmyndafræðilegur rammi, tilgangur og rannsóknarspurningar	41
Rannsóknarsnið	42
Kostir og takmarkanir spurningakannana	43
Mælitækið	43
Þýðing mælitækisins	45
Forprófun mælitækis	47
Áreiðanleiki mælitækis	48
Réttmæti mælitækis	48
Þátttakendur	50
Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn	50
Framkvæmd rannsókna	51
Takmarkanir rannsókna	52
Tölfræði við úrvinnslu gagna	53
Niðurstöður	55
Þátttakendur	55
Þáttgreining spurningalistans, réttmæti og áreiðanleiki	58
Áreiðanleiki SLI mælitækisins í íslenskri þýðingu	60
Þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviði og tengsl við bakgrunn þátttakenda	61
Tengsl starfsánægju við þjónandi forystu og við bakgrunn starfsmanna ...	65
Samantekt á niðurstöðum rannsóknarinnar	69

Umræða	71
SLI mælitækið í íslenskri þýðingu	71
Þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviðum	72
Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum, fylgni við þjónandi forystu og bakgrunn.....	75
Styrkleikar og takmarkanir rannsóknar	78
Notagildi rannsóknar og þörf fyrir frekari rannsóknir.....	79
Lokaorð	81
Heimildaskrá	83
Viðaukar	93
Fylgiskjal 1. Skipting átta þátta spurningalistans á ensku	93
Fylgiskjal 2. Spurningalisti til þátttakenda rannsóknarinnar	94
Fylgiskjal 3. Kynningarbréf til þátttakenda.....	97
Fylgiskjal 4. Svarhlutfall spurningalistans	98
Fylgiskjal 5. Leyfi persónuverndar.....	99

Töfluyfirlit

Tafla 1 Samanburður á einkennum leiðtoga og stjórnanda	8
Tafla 2 Samanburður á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda	8
Tafla 3 Lykilþættir þjónandi forystu samkvæmt kenningum Spears og Keith.....	15
Tafla 4 Rannsóknir á þjónandi forystu meðal heilbrigðisstétta.....	20
Tafla 5 Kenningar um lykilþætti þjónandi forystu	22
Tafla 6 Samanburður úr erlendum rannsóknum á mælitækjum á þjónandi forystu	26
Tafla 7 Samanburður á markmiðum þjónandi forystu, umbreytandi forystu og eflandi forystu.....	32
Tafla 8 Samanburður á meginþáttum þjónandi forystu og umbreytandi forystu	32
Tafla 9 Samanburður á þáttum þjónandi, umbreytandi og eflandi forystu.....	33
Tafla 10 Fjöldi þátttakenda og prósentuhlutfall skipt eftir bakgrunni.....	57
Tafla 11 Þáttgreining íslensku útgáfu SLI mælitækisins*	59
Tafla 12 Eigingildi þátta mælitækisins SLI.....	60
Tafla 13 Áreiðanleikamæling þjónandi forystu og stökum þáttum hennar	61
Tafla 14 Meðaltal og staðalfrávik heildar - þjónandi forystu og einstakra undirþátta samkvæmt mati þátttakenda á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa.	62
Tafla 15 Meðaltal og staðalfrávik heildar - þjónandi forystu miðað við bakgrunn þátttakenda á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa	64
Tafla 16 Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum.....	65
Tafla 17 Fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum	66
Tafla 18 Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum í tengslum við bakgrunn	68

Inngangur

Stjórnendum innan hjúkrunar er oft og iðulega lögð á herðar viðamikil verkefni að halda starfsemi gangandi á niðurskurðartímum í þjóðfélaginu án þess að skerða mikilvæga þjónustu. Álag eykst og starfsánægja starfsmanna getur tekið sveiflum ef ekki er vel að þeim hlúið. Erfitt getur reynst að halda uppi jákvæðni meðal starfsmanna og innleiða breytingar sem ekki vekja hrifningu ef leiðtoga sjálfur er ekki viss um að vel geti tekist til. Þá reynir á leiðtogafærni og árangursríka forystu hjúkrunarstjórnenda. Mikilvægt er að starfsmenn finni að þeir séu þátttakendur í breytingum, fái að koma með hugmyndir og séu virtir að verðleikum. Einstaklinga ætti að efla í starfi sínu þannig að þeir verði sjálfstæðari í starfi. Þetta eru atriði sem þjónandi leiðtogi sækist eftir að veita fylgjendum sínum og samstarfsmönnum. Hann sækist ekki eftir heiðri fyrir sjálfan sig né hrósi fyrir þá þjónustu sem hann veitir. Ósk hans er að samstarfsfólk og fylgjendur vaxi sem einstaklingar, þannig að þeir verði tilbúnari til að veita öðrum þjónandi forystu (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008; Greenleaf, 1970 / 2008; Keith, 2008).

Útgangspunktur þjónandi forystu (e. *servant leadership*) er að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því að blómstra og njóta sín í starfi. Þjónandi forysta er frábrugðin öðrum skyldum hugmyndum að því leyti að þeir sem hafa tileinkað sér hana eiga þá einlægu ósk að hafa hana sem aðalatriði í starfi sínu og lífi. Þjónandi forysta er lífsstill og lífssýn (Greenleaf, 1970 / 2008).

Fjöldi rannsókna er til um starfsánægju sem er veigamikill þáttur á öllum starfssviðum. Þeir stjórnendur sem bera hag hjúkrunarfræðinga fyrir brjósti, eru líklegri til að hafa ánægðari hjúkrunarfræðinga í starfi (Jacynthe, 2004) og líklegri er að hjúkrunarfræðingarnir nái árangri í starfi. Stjórnendurnir veita viðurkenningu, möguleika á þróun í starfi og styrkja starfsmenn þannig að þeir ráði við störf sín (Sigrún Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam, 2009).

Rannsóknir á þjónandi forystu í tengslum við starfsánægju geta hugsanlega gefið upplýsingar um leiðir til að bæta starfsumhverfi starfsmanna og stjórnunarhætti.

Tilgangur þessarar rannsóknar var að þýða og forprófa nýtt hollenskt mælitæki SLI (e. *The Servant-Leadership Inventory*) um þjónandi forystu og að prófa réttmæti og áreiðanleika mælitækisins í íslenskri þýðingu. Með mælitækinu var viðhorf starfsmanna gagnvart næsta yfirmanni kannað. Starfsánægja var mæld með einni spurningu sem mældi heildarstarfsánægju (e. *single item measure*), en samkvæmt rannsóknum hefur reynst gagnlegt að meta starfsánægju með einni heildarspurningu (Patrician, 2004). Þátttakendur voru starfsmenn á hjúkrunarsviðum á St. Franciskusspítala Stykkishólmi (SFS), Sjúkrahúsinu og heilsugæslunni Akranesi (SHA), Heilbrigðisstofnun Suðurnesja (HSS) og St. Jósefsspítala Sólvangi (SJS).

Markmið rannsóknarinnar var að kanna réttmæti og áreiðanleika mælitækisins SLI og nota það til að meta vægi þjónandi forystu innan hjúkrunarsviða SFS, SHA, HSS og SJS. Jafnframt var ætlunin að kanna starfsánægju starfsmanna og skoða hugsanleg tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju.

Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru settar fram og leitast við að svara:

1. Er SLI mælitækið réttmætt og áreiðanlegt í íslenskri þýðingu?
2. Hvert er vægi þjónandi forystu að mati þátttakenda?
3. Hver er starfsánægja þátttakenda?
4. Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju þátttakenda?
5. Eru tengsl á milli bakgrunns þátttakenda og mats þeirra á þjónandi forystu?
6. Eru tengsl á milli starfsánægju og bakgrunns þátttakenda?

Innan hjúkrunar er beitt ólíkum stjórnunarstílum. Leiðtogastíllinn þjónandi forysta (e. *servant leadership*) hefur enn sem komið er lítið verið rannsakaður innan hjúkrunar en á margt sameiginlegt með öðrum leiðtogastílum. Rannsóknir í

hjúkrun um stjórnun og leiðtoga hafa beinst að leiðtogastílum eins og eflandi (e. *empowerment*) og umbreytandi (e. *transformational*) forystu. Markmið leiðtogastíla getur verið að efla hag og velgengi fyrirtækisins en mismunandi leiðir eru farnar og mismunandi áherslur viðhafðar til að ná þeim. Rannsóknir hafa verið gerðar þar sem þjónandi forysta er borin saman við eiginleika annarra leiðtogastíla eins og eflandi og umbreytandi forystu. Það sem helst einkennir eflandi forystu er að aðaláherslan er lögð á að starfsmennirnir séu mikilvægasti þátturinn í fyrirtækjum. Með því að efla þá í starfi, gefa þeim tækifæri, umbuna og hrósa er áhugi þeirra vakinn og það hefur jákvæð áhrif á frammistöðu þeirra (Kanter, 1993). Umbreytandi forysta felur í sér að leiðtoginn hefur áhrif á gildi, skoðanir og hugarfar fylgjenda sinna. Árangur stjórnandans ræðst síðan af því hversu góð samskipti hans eru við undirmenn (Riggio, 2003). Þjónandi forysta byrjar með þeirri eðlislægu tilfinningu að vilja þjóna fyrst og fremst og hefur þann eiginleika fram yfir aðra leiðtogastíla (Greenleaf, 1970 / 2008).

Mælitækið SLI var þróað í Hollandi og forþróað hér á landi sumarið 2009 meðal lífeindafræðinga. Það samanstendur af átta lykilhugtökum, *eflingu, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefningu, hugrekki, áreiðanleika, auðmýkt og ráðsmennsku* (Dierendonck og Nuijten, 2009). Eftir leit að mælitæki sem væri best til þess fallið að meta hvort þjónandi forysta sé viðhöfð innan hjúkrunar var niðurstaða rannsakanda og aðalleiðbeinanda að SLI mælitækið gæti hentað. Það gæti gefið niðurstöður þannig að hægt væri að meta hvort þörf væri á að styrkja stjórnendur innan hjúkrunar í forystuhlutverki, með þann ávinning í huga að auka ánægju og sjálfstæði starfsmanna. Það ætti að sama skapi að leiða til betri og öruggari hjúkrun og draga úr því að fólk hverfi frá störfum. Möguleiki gefst á að nýta niðurstöðurnar, ef þær reynast marktækar, til frekari samanburðarrannsókna. Jafnframt geta niðurstöður hér hugsanlega nýst við þróun mælitækisins.

Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla er gerður samanburður á leiðtoga (e. *leadership*) og stjórnanda (e. *management*), tvö hugtök sem eru oft notuð saman um forystuhlutverk. Að því loknu er þjónandi forystu gerð ítarleg skil. Nokkrar rannsóknir um þjónandi forystu eru skoðaðar og samanburður gerður á aðalþáttum þjónandi forystu út frá ýmsum kenningum og rannsóknum. Skoðaðar verða niðurstöður rannsókna um notkun mælitækja á þjónandi forystu. Sökum þess hve fáar rannsóknir fundust um þjónandi forystu bæði almennt og innan hjúkrunar er forystustílnum umbreytandi og eflandi forystu einnig lýst og gerður er samanburður á þeim við þjónandi forystu. Að lokum verður starfsánægju gerð skil.

Stjórnun og forysta

Forysta /leiðtogi

Fræðileg umfjöllun um hugtakið forysta (e. *leadership*) hefur leitt í ljós ólíkar nálganir og skilgreiningar á hugtakinu. Margir eru einhuga um að leiðtogi hafi að bera ákveðna þætti varðandi persónueiginleika, stíl, hæfni, hegðun og stöðu. Hlutverk leiðtogans er meðal annars að þróa framtíðarsýn, koma á stefnu, beina fólki í rétta átt, hvetja og veita innblástur. Þeir eiga gjarnan auðvelt með að ná til fólks og fá það á sitt band, byggja mikið á trausti, hafa heildarsýn, ýta undir sköpunarhæfileika einstaklinga og auka hjá þeim sjálfsálit. Leiðtogar setja sér markmið og vinna markvisst að því að ná þeim. Framganga þeirra einkennist af ólíkum stjórnunar- og leiðtogastílum (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006; Kotter, 1990).

Forysta er að leiða, til að ná árangri, bættri frammistöðu og settum markmiðum árangursríkt og skilvirkt, samkvæmt Mary Parker Follett (1995). Hún skilgreinir leiðtogahæfni út frá mörgum hliðum. Leiðtogahlutverkið flyst á milli einstaklinga innan hóps eftir aðstæðum og getur einstaklingur innan hóps

bæði verið leiðtogi og fylgjandi eftir aðstæðum hverju sinni. Þeir sem eru hæfastir við sérhverjar aðstæður hafa tilhneigingu til að verða leiðtogar á því augnabliki. Leiðtoginn hefur sérþekkingu við ákveðnar aðstæður og þarf ekki að vera tengdur formlegri stöðu í skipuriti. Hann greinir aðstæður og sameinar hæfni og sérþekkingu til að stjórna liðsheildinni. Innan hóps þarf að vera leiðtogi sem gerir sér grein fyrir hvers virði verkefnin eru fyrir einstaklinga hópsins og hvaða hagsmunir skipta mestu máli. Leiðtoginn stuðlar að öflugu hópstarfi, samtvinnar ólíka þætti hópmeðlima í kröftugt samheldið lið og hugar um leið að sameiginlegum hagsmunum hópsins (Follett, 1995; Hughes o.fl., 2006).

Aðstæður þegar reynir á leiðtogahæfni, geta verið mismunandi og haft áhrif á hegðun fylgjenda. Fylgjendur leiðtoga geta haft ákveðinn fylgjendastíl háðan gildum, viðhorfum, viðmiðum og samstöðu. Fylgjendur eru sagðir vera allt frá því að vera óvirkir og með ósjálfstæða ógagnrýna hugsun og gera einungis það sem þeim er sagt, upp í að vera virkir með sjálfstæða gagnrýna hugsun og leysa málín af dugnaði og frumkvæði. Við ákveðnar aðstæður er hægt að skilgreina fylgjendur í hópa og ákveða út frá því hvaða stjórnunarstíll muni henta við tiltekna aðstæður hverju sinni. Stjórnun í kreppuástandi og þegar hætta steðjar að er ólík því sem gerist þegar allt leikur í lyndi. Áhersla er lögð á að finna og nota besta stjórnunarstílinn eftir verkefnaþroska fylgjendanna. Í því samhengi verður stjórnandi ýmist að stýra, veita umboð til þátttöku, hvetja eða fela fylgjendum verkefni (Hersey og Blanchard, 1984; Hughes o.fl., 2006).

Stjórnandi

Stjórnun (e. *management*) er ferli sem felur í sér notkun kenninga og ákveðna tækni. Stjórnun hefur meðal annars verið skilgreind þannig að hún feli í sér fimm meginþætti; að vinna með og í gegnum aðra, ná settum markmiðum stofnunarinnar, hafa jafnvægi milli árangurs og skilvirkni, hámarksnýta bjargráð og breytingar í umhverfi (Hughes o.fl., 2006).

Mintzberg (1989) flokkar verksvið stjórnandans í þrennt; samskiptahlutverk, upplýsingamiðlun og ákvarðanatöku en í þessum verksviðum felast hin tíu

hlutverk stjórnandans. Hlutverkin eru formlegur yfirmaður, leiðtogi, tengiliður, móttökustöð, miðlari upplýsinga, talsmaður, frumkvöðull, reddari, samningamaður og sá sem úthlutar fjármunum. Hlutverkin eru óaðskiljanleg hvert frá öðru og renna saman í eina heild, að stjórna. Hver áherslan er á hvert þessara tíu hlutverka fyrir sig telur Mintzberg vera undir stjórnandanum komið hverju sinni og markast meðal annars af eðli starfsins.

Stjórnendur bera mikla ábyrgð, þeir eru oftast en ekki ástæðan fyrir því að starfsmenn ákveði að yfirgefa eða halda áfram að starfa á vinnustaðnum og fyrirtæki þurfa því að leggja áherslu á að vera með góða stjórnendur. Stjórnendur verða að fá þá hvatningu sem þeir þurfa til þess að verða frábærir stjórnendur og umbun fyrir það að ráða góða starfsmenn og halda í þá. Þeir þurfa einnig að fá tækifæri til þess að létta af sér ýmsum verkum til þess að geta varið meiri og betri tíma með starfsmönnum sínum. Flestir stjórnendur eru of uppteknir af því að koma hlutunum í verk og að stjórna fjárhagslegum atriðum innan skipulagsheilda, en gleyma mannauðnum. Stjórnendur verða að vera meðvitaðri um það að laun eru ekki meginástæða þess að starfsmenn yfirgefi vinnustaðinn, heldur sú að stjórnun er ekki sem skyldi. Stjórnendur þurfa að finna leiðir til að laða að starfsmenn, velja þá, ráða og viðhalda hollustu þeirra (Branham, 2005).

Munur á stjórnanda og leiðtoga í forystuhlutverki

Umræða um muninn á stjórnun og forystu hefur verið mikil meðal fræðimanna. Þessi hugtök hafa verið aðgreind þannig (sjá töflu 1) að stjórnendur viðhaldi og einblíni á kerfi og skipulag og sætti sig við núverandi ástand en leiðtogar einblíni á fólkið, þróunarvinnu og vilji breytingar (Hughes o. fl., 2006).

Tafla 1 Samanburður á einkennum leiðtoga og stjórnanda (sbr. Graham, (1995), Huges o. fl. (2006), Kotter (1990) og Mintzberg (1989)).

Einkenni leiðtoga	Einkenni stjórnanda
Hefur fylgjendur	Vinnur með og í gegnum aðra
Byggir á trausti	Ná settum markmiðum stofnunarinnar
Skapar breytingar	Jafnvægi milli árangur og skilvirkni
Innleiðir breytingar	Hámarksnýting bjargráða og breytinga í umhverfi.

Lengi var talið að sama manneskjan gæti ekki verið bæði stjórnandi og leiðtogi. Kotter (1990) taldi hins vegar að stjórnun og forysta væru bæði mikilvæg og bættu hvort annað upp. Hlutverk stjórnandans væri að sinna fjárhagsáætlunum, skipulagningu, ráðningum, lausn vandamála, stýra framkvæmdum, vinna að áætlunargerð, skipuleggja ferla, fara eftir reglugerðum, stjórna, veita stöðugleika og halda jafnvægi innan fyrirtækisins. Hann leitaðist við að vera viðbúinn breytingum og tækist á við þær með úrlausnum. Hlutverk leiðtogans væri að þróa framtíðarsýn, koma á stefnu, beina fólki í rétta átt, hvetja og veita innblástur. Leiðtogar sköpuðu og innleiddu breytingar og tengdust mjög breytingastjórnun þar sem leiðtogahæfni er undirstaða breytinga (Kotter, 1990). Í töflu 2 eru borin saman helstu hlutverk leiðtoga og stjórnanda.

Tafla 2 Samanburður á hlutverkum leiðtoga og stjórnanda (sbr. (Kotter (1990)).

Hlutverk leiðtoga	Hlutverk stjórnanda
Þróa framtíðarsýn	Fjárhagsáætlanir og skipulagning
Móta stefnu	Ráðmomgar
Vera hvetjandi	Lausn vandamála
Veita innblástur	Stýra framkvæðum
Hafa heildarsýn	Vinna að áætlunargerð
Ýta undir sköpunarhæfileika	Skipuleggja ferli
Setja sér markmið	Stjórna og fara eftir reglugerðum
Beina fólki í rétta átt	Veita stöðugleika og jafnvægi innan fyrirtækisins

Samskipti eru ein af stærstu áskorunum stjórnanda í forystu. Án árangursríkra samskipta mistekst stjórnendum að öðlast traust starfsmanna, ná markmiðum og mynda sterka liðsheild. Gæði samskipta stjórnandans við starfsfólk hefur áhrif á starfsánægju og framleiðni (Hughes o. fl., 2006; Jay, 2005).

Þegar rætt er um stjórnendur getur einnig verið átt við millistjórnendur. Millistjórnendur í forystu eins og deildarstjórar hjúkrunar geta notað samskipti markvisst til að hafa áhrif á starfsmenn. Tengslanet þeirra við yfirmenn, aðra millistjórnendur og undirmenn er sterkt. Þeir eiga góða möguleika á að ná til starfsfólksins og miðla upplýsingum á áhrifaríkan hátt. Þeir búa yfir reynslu og njóta trausts sem yfirstjórn nýtur ef til vill ekki á sama hátt. Óformleg samskipti hjúkrunarstjórnenda í forystuhlutverki við starfsfólk verða til þess að stjórnendur upplifi sig sem hluta af teymi, skapa tengsl, minnka kvíða, auka skilning á umhverfi og aðstæðum og auðvelda ákvarðanatöku (Alvesson og Sveningsson, 2003).

Saga þjónandi forystu

Robert K. Greenleaf (1904-1990) er kennismiður hugmynda um þjónandi forystu og frumkvöðull hreyfingar um þjónandi forystu. Hann sagði að bestu leiðtogarnir byggju fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna (Greenleaf, 1970 / 2008). Í dag eru miðstöðvar hreyfingarinnar að finna út um allan heim, en fyrsta miðstöðin var sett á fót árið 1964 af Greenleaf sjálfum, *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Markmið hennar hefur frá upphafi verið að efla þekkingu og skilning á þjónandi forystu og stuðla að hagnýtingu hugmyndarinnar. Á Íslandi hefur verið sett á fót alþjóðleg miðstöð (2009) sem heldur úti heimasíðu (www.thjonandiforysta.is) um þjónandi forystu. Einnig eru starfandi leshópar og haldin ýmis námskeið um þjónandi forystu. Fjöldmörg fyrirtæki og stofnanir, þar á meðal heilbrigðisstofnanir og félagsamtök hér á landi hafa mótað störf sín á grunni hugmyndarinnar um þjónandi forystu og þannig grundvallað árangur í sinni heild (Sigrún Gunnarsdóttir, 2008). Greenleaf hefur gefið út fjölda bóka en

auk hans hafa fjöldi fræðimanna skrifað um þjónandi forystu, bæði ritrýndar fræðigreinar og almennar greinar.

Hugtakið þjónandi forysta

Greenleaf (1970/2008) útskýrir í ritgerðinni *The Servant as Leader* sem hann skrifaði árið 1970, að þeir sem stunda þjónandi forystu séu leiðtogar sem séu fyrst og fremst þjónar og sú einfalda staðreynd sé lykillinn að árangri þeirra. Leiðtogi þjónandi forystu hjálpar öðrum að þjóna. Meginhlutverkið er að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því að blómstra og njóta sín í starfi. Með því að sýna umhyggju, vera til gagns, hlusta og sýna traust vex hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins. Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Þjónandi forysta nær til alls starfsfólks og þar með leiðtogans. Leiðtoginn þjónar starfsfólkinu, starfsfólkið þjónar viðskiptavininum og leggur sitt af mörkum til þess að leiðtoginn geti stjórnað og veitt forystu (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008; Greenleaf, 2001).

Þjónandi forysta er byggð á þeirri forsendu að laða fram það besta hjá fylgjendum leiðtogans þar sem leiðtoginn treystir á samskipti við hvern og einn einstakling, greinir hæfileika, þarfir, væntingar, markmið og möguleika hans. Með því að þekkja eiginleika og áhugamál hvers og eins fylgjanda getur leiðtoginn aðstoðað hann í að byggja upp aukið sjálftraust og ná fram möguleikum og markmiðum. Þetta gerir leiðtogi í þjónandi hlutverki með því að sýna traust, miðla upplýsingum, hrósa og koma með hjálpráð. Leiðtogi þjónandi forystu byggir upp traust með því að þjóna öðrum fyrst og fremst, innan og utan vinnustaðar og tileinkar sér þjónustu í lífinu sem lífsstíl og lífssýn. Að þjóna hvert öðru en bíða ekki eftir að vera skipað til ákveðinna verka er lífsstíll þjónandi forystu og nær til leiðtoga og þeirra sem njóta forystu leiðtoganna (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008; Greenleaf, 1977; Lord, Brown, & Freiberg, 1999).

Depree (1989), einn af sérfræðingum í leiðtogahlutverkum segir um þjónandi forystu að fyrst af öllu felist ábyrgð leiðtoga í því að skilgreina raunveruleikann og að lokum felist hún í því að þakka fyrir. Á milli þess verður leiðtoginn að gerast þjónn. Leiðtogahlutverkið er ekki arfgengt, það verður að þróa og læra (Maxwell, 1993). Greenleaf (1977) skilgreinir þjónandi forystu með því að spyrja um hvort fylgjendur hafi þroskast sem einstaklingar og hvort þeir hafi orðið heilbrigðari, vitrari, frjálsari og sjálfstæðari og líklegri til að verða sjálfir þjónar.

Greenleaf (1977) bendir á að það að vera leiðtogi sem þjónar er ekki þar með sagt að hann sé leiðtogi þjónandi forystu. Þjónandi leiðtogi er fyrst og fremst þjónn. Á meðan einhver sækist eftir að verða leiðtogi og síðan að þjóna að einhverju leyti, byrjar hinn þjónandi leiðtogi með þjónustu og öðlast vald með því að gefa frá sér vald. Stjórnun frá efsta þrepi í valdaröðinni og niður hana er liðin tíð, segir Greenleaf. Hinn almenni starfsmaður væntir þess að fá að vera með í ákvarðanaferlinu (Finzel, 1997; Greenleaf, 1977).

Styrkur þjónandi forystu felst í því að hún hvetur bæði leiðtogann og fylgjendur hans til að nota hvert tækifæri til að þjóna og leiðbeina öðrum og þar með auka vellíðan og ánægju allra. Starfsmenn eru betur undir það búnir að þjóna þörfum viðskiptavina ef þeirra þörfum hefur fyrst verið mætt af stjórnendum. Þetta er það mikilvægasta í þjónandi forystu. Kenningin um þjónandi forystu krefst þess að einstaklingurinn hugsi minna um eigin persónulegu þarfir og einblíni frekar á þarfir annarra. Hvað leiðtoga þjónandi forystu varðar felur hlustun í sér einlægan vilja til að verða fyrir áhrifum frá þeim sem verið er að þjóna. Þjónandi forysta krefst af leiðtoga að það sé ástríða þeirra að geta uppfyllt þarfir annarra með því að þjóna (Baker, 2001; Greenleaf, 1977; Hardin, 2003; Hyett, 2003). Margir hafa beint sjónum að þjónandi forystu innan kirkjunnar og víða má greina úr Biblíunni orð Krists sem gætu átt vel við þjónandi forystu eins og gullna reglan segir: „Allt sem þið viljið, að aðrir menn gjöri yður, það skuluð þér og þeim gjöra“ (Biblían, 1981).

Kenningar um eiginleika þjónandi forystu

Skilgreiningar á því hvaða eiginleikar felist í þjónandi forystu byggjast iðulega á þeim tíu þáttum sem Larry Spears (2004) greindi og taldi að einkenndu þjónandi forystu út frá kenningum Greenleaf (1977 / 2008). Þessir þættir eru eftirfarandi:

1. Virk hlustun (e. *listening*). Þjónandi leiðtogi hlustar og greinir óskir fylgjenda sinna. Hann leitast við að bregðast við vilja þeirra. Hann gefur sér tíma til íhugunar og hlustar á sína innri rödd.
2. Hluttekning (e. *empathy*). Þjónandi leiðtogi sýnir fólki skilning, samúð og viðurkenningu. Hann virðir fólk sem einstaklinga þótt hegðun þeirra eða frammistaða sé óviðunandi. Hann getur sett sig í spor annarra og ávinnur sér þannig traust.
3. Græðari (e. *healing*). Meginstyrkur þjónandi leiðtoga er að hann er sáttur við sjálfan sig og leitast við að koma sátt á sambönd sín við aðra. Hann er til staðar fyrir þá sem bera tilfinningalegar byrðar eða lenda í áföllum og hann sér tækifæri til að hjálpa þeim til að vinna í sínum málum. Hæfileiki hans er að skapa starfsanda á vinnustað sem stuðlar að slíkri uppbyggingu.
4. Meðvitund (e. *awareness*). Almennur skilningur og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum er styrkur þjónandi leiðtoga. Slík meðvitund hjálpar þeim að skilja siðferðileg atriði og gildi. Þeir eru vel vakandi og sjá heildarmyndina við flestar aðstæður. Þeir leitast ekki eftir huggun og hafa hæfileika til að halda sinni innri ró.
5. Sannfæring (e. *persuasion*). Í stað valdbeitingar, forræðishyggju eða þvingunar treystir þjónandi leiðtogi á sannfæringarkraft við ákvarðanatöku og notar sannfæringu til að byggja upp samheldni á vinnustað. Þessi eiginleiki aðgreinir hann mest frá hefðbundnum stjórnunarstíl annarra leiðtoga.

6. Hugmyndaafli (e. *conceptualization*). Þjónandi leiðtogi reynir að virkja hæfileikann í að dreyma stóra drauma. Hann metur hlutina í ljósi líðandi stundar og einnig í víðara samhengi með langtímamarkmið í huga og leitar sífellt jafnvægis á milli daglegrar stjórnunar og hugmynda um framtíðarsýn.

7. Framsýni (e. *foresight*). Þjónandi leiðtogi hefur hæfileika sem byggist á innsæi, til að sjá fyrir niðurstöðu ákveðinna aðgerða eða atvika, niðurstöðu sem er augljós eftir á en erfiðari að skilgreina. Hann nýtir fyrri reynslu, greinir núverandi stöðu og líklegar afleiðingar ákvarðanna á framtíðina.

8. Bústjórn (e. *stewardship*). Bústjórn byggist á því að axla ábyrgð á þeirri starfsemi sem bústjórinn (þjónandi leiðtogi) hefur umsjón með. Hann skuldbindur sig fyrst og fremst í að þjóna þörfum annarra og þá um leið þörfum samfélagsins í heild.

9. Stuðla að þroska og framförum einstaklinga (e. *commitment to the growth of people*). Þjónandi leiðtogi hefur trú á verðleikum starfsmanna í starfi og utan. Hann helgar sig því að einstaklingurinn vaxi og þroskist innan vinnustaðarins og gerir allt sem í hans valdi stendur til að stuðla að þroska og framförum samstarfsmanna sinna.

10. Samfélagskennd (e. *building community*). Þjónandi leiðtogi gerir sér grein fyrir þeirri þróun sem hefur orðið í samfélaginu, þar sem bæjarsamfélag eða samverustundir með stórfjölskyldu er liðin tíð og leitar því leiða til að byggja upp samfélagsvitund á vinnustaðnum (Barbuto og Wheeler, 2002; Spears, 2004; Swearingen og Liberman, 2004).

Fleiri hafa fetað í fótspor Greenleaf og sett fram kenningar um þjónandi forystu. Kent M. Keith (2008) er einn þeirra og hann hefur greint sjö lykilhugtök

sem lýsa viðhorfum og áherslum þjónandi leiðtoga sem eru hér í þýðingu Sigrúnar Gunnarsdóttur (2009). Þættina útskýrir Keith á eftirfarandi hátt:

1. Sjálfsvitund (e. *self-awareness*). Þekkja eigin veikleika og styrkleika. Vera meðvitaður um áhrif orða og athafna á líðan og störf annarra, hvetja og dæma ekki.
2. Hlustun (e. *listening*). Þjónandi leiðtogar bregðast við vandamálum og meðtaka hugmyndir annarra með því að hlusta fyrst og fremst og tala við fólk augliti til auglits, spyrja og reyna að læra af því sem er séð og heyrt.
3. Breyta píramídanum (e. *changing the pyramid*). Þjónandi leiðtogar stjórna ekki með löngum boðleiðum. Þeir eru fremstir meðal jafningja, teymi hafa forystu og eru til staðar. Þeir sjá til þess að starfsfólkið fái þau aðföng sem nauðsynleg eru fyrir störf þeirra.
4. Þroska samstarfsfólk (e. *developing your colleagues*). Þjónandi leiðtogi spyr sig hvort samstarfsfólk nái að vaxa persónulega og hjálpar þeim til þess. Verða þeir heilbrigðari, vitrari, sjálfstæðari og líklegri að verða þjónar sjálfir? Hann fylgist með starfsfólkinu og hjápar þeim að koma hugmyndum sínum á framfæri.
5. Leiðbeina, ekki stjórna (e. *couching, not controlling*). Í stað stjórnunar með skipunum er þjónandi leiðtogi til staðar, gefur samstarfsmönnum frjálsar hendur í sínu starfi en þjónar með því að leiðbeina þegar með þarf.
6. Laða fram orku og vitsmuni annarra (e. *unleashing the energy and intelligence of other*). Með því að leiðbeina, kenna og hvetja laðar þjónandi leiðtoginn fram orku og vitsmuni. Hann eflir starfsfólkið og hefur þarfir og áhuga annarra í fyrirrúmi. Hann gefur samstarfsmönnum frelsi til að velja sínar eigin leiðir, sem eflir áhuga þeirra á starfinu. Starfsmenn fá að njóta eigin getu og taka þátt í ákvörðunum, sem leiða til

frekari framleiðni og hugmynda um nýjungar. Skuldbinding þeirra við starfið verður meiri og ólíklegra að upp komi starfsleiði.

7. Að sjá fram á veginn (e. *foresight*). Framsýni er eitt af því mikilvægasta sem þjónandi leiðtogi hefur og felur í sér að geta gert áætlun um hugsanlegar aðgerðir fram í tímann. Með því að hafa upplýsingar um þætti sem gætu haft afleiðingar á störf og framtíð þeirra einstaklinga sem leiðtoginn þjónar, getur hann sett fram fyrirbyggjandi aðgerðir og jafnframt uppbyggjandi.

Tafla 3 sýnir lykilþætti þjónandi forystu samkvæmt kenningum Spears (2004) og Keith (2008).

Tafla 3 Lykilþættir þjónandi forystu samkvæmt kenningum Greenleaf (Spears (2004) og Keith (2008)).

10 þættir (Spears, 2004)	7 þættir (Keith, 2008)
Hlusta	Sjálfsvitun
Hluttekning	Hlustun
Græðari	Breyta píramídanum
Meðvitund	Þroska samstarfsfólk
Sannfæring	Leiðbeina, ekki stjórna
Hugmyndaafli	Laða fram orku og vitsmuni annarra
Framsýni	Að sjá fram á veginn
Bústjórn	
Skuldbinding um að þroska einstaklinga og stuðla að framförum þeirra	
Samfélagskennd	

Þjónandi forysta innan hjúkrunar

Þegar um þjónandi forystu er að ræða er ekki einblínt eingöngu á samstarfsfólk heldur einnig á ánægju viðskiptavinarins. Þegar verið er að hjúkra og sjúklingurinn finnur að sá sem er að þjóna ber einlæga umhyggju fyrir sér sem

einstaklingi, finnst honum hann vera einhvers virði. Þjónandi forysta kennir einstaklingi að vera umhyggjusamur og bera virðingu fyrir öðrum jafnvel þótt hann sé ekki þannig að upplagi. Þjónandi forysta er lærð, ekki erfð.

Hjúkrunarfræðingar sem finnast þeir einhvers virði upplifa meiri ánægju í starfi og einnig þeir sem fá tækifæri til að þroskast (Swearingen og Liberman, 2004). Leiðtogi sem þjónar þeim sem eru að þjóna, þar sem ríkir sameiginleg ákvarðanatataka og stuðlað er að framförum einstaklinga, á erindi í hjúkrun. Þetta ýtir undir að hjúkrunarfræðingar verði sjálfir þjónandi leiðtogar. Þjónandi forysta er hugsjón starfsfólks í öllum hlutverkum vinnustaðar (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008; Spears, 2004; Swearingen og Liberman, 2004).

Peter Drucker (2001) sem oft er nefndur faðir stjórnunarfræðinnar og af mörgum talinn áhrifamesti stjórnunargúru samtímans, var allt til síðustu stundar, en hann lést árið 2005, mikilsvirtur og virkur kennimaður. Drucker víðaði að sér upplýsingum út frá þróun heimsmála og setti fram í ritum sínum og velti fyrir sér hvernig þróun hagtalna gæti haft áhrif á störf stjórnenda í framtíðinni. Hann endurskoðaði kenningar sínar í takt við tímann og lagði áherslu á skýr markmið og markmiðasetningu. Hann taldi að mikilvægt væri að stjórnendur settu sér sjálfir markmið og þekktu markmið skipulagsheildarinnar. Einstaklings- og stofnanamarkmið þyrfu að fara saman til að ná saman. eða: Markmið einstaklinga og markmið stofnunar þyrftu að fara saman til að ná saman.

Vigdís Magnúsdóttir (1931-2009) fyrrum forstjóri og hjúkrunarforstjóri Landspítalans til fjölda ára flutti erindi hjá Kristilegu félagi heilbrigðisstétta (KFH) í nóvember 2008 um þjónandi forystu. Hún sagði að fyrir hjúkrunarfræðing væri það afar eðlilegt að vera þjónn. Hún vitnaði í Peter Drucker (2001) sem segði að ekki ætti að tala um undirmenn og yfirmenn heldur samstarfsmenn. Mikilvægt væri að þekkja sjálfan sig, kosti og galla, ekki síður fyrir stjórnendur til að geta stjórnað sjálfum sér og öðrum. Að bera virðingu fyrir samstarfsmönnum og viljinn til að hlusta væri mjög mikilvægt, jafnvel þó skoðanir væru skiptar (Sigrún Gunnarsdóttir, 2008). Það væri mikilvægt að tala við samstarfsfólkið og

geta viðurkennt að aðrir væru oft betri en stjórnendur varðandi sköpun hugmynda eða til að vinna tiltekin verkefni „Það skiptir máli að láta sér þykja reglulega vænt um starfsfólkið“ sagði Vigdís Magnúsdóttir (2008, bls. 24). Stjórnendur eigi að hrósa samstarfsfólki en ekki eigna sér heiðurinn sjálfur. Stjórnendur eiga að vera sýnilegir, þeir eru vegna fólksins (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008).

Rannsóknir um þjónandi forystu

Enn hafa ekki margar rannsóknir verið birtar um þjónandi forystu. Við vinslu þessarar ritgerðar var leitað á netinu í öllum helstu gagnasöfnum eins og PubMed, Scopus, Medline, Cinhal og fleiri. Einnig var gerð ítarleg leit á leitarvélum netinu, á Google.com, Google.se, Google.dk og Hvar.is. Nokkrar rannsóknargreinar um samanburð á þjónandi forystu og öðrum stjórnunarstílum fundust. Ekki fundust margar rannsóknir um þjónandi forystu innan hjúkrunar og meðal heilbrigðisstétta. Verður hér á eftir fjallað um þrjár, sú fyrsta er um meginþætti þjónandi forystu innan heilsugæslu og áhrif hennar á starfsfólk (Sturm, 2009). Þá verður gerð grein fyrir rannsókn um starfsánægju hjúkrunarfræðinga í tengslum við mikilvægi áhrifa þjónandi forystu hjá hjúkrunarstjórnendum (Jenkins og Stewart, 2008). Að síðustu verður skoðuð rannsókn þar sem mælitækið SLI sem er ætlað til að greina vægi þjónandi forystu var notað í fyrsta sinn hér á landi, gerð sumarið 2009 meðal lífeindafræðinga.

Þjónandi forysta innan heilsugæslunnar

Rannsókn Sturm (2009) var menningarleg rannsókn (e. ethnographic research) þar sem skoðuð var stjórnun, hegðun og samskipti hjúkrunarfræðinga, stjórnenda og annarra starfsmanna innan heilsugæslunnar. Leitast var við að finna sýnileg dæmi um þjónandi forystu. Markmiðið með rannsókninni var að efla starfsmenn innan stofnunar til að hegða sér bæði sem þjónn og leiðtogi með gagnkvæmri virðingu, trausti og samvinnu.

Etnografa, sem menningarleg rannsókn byggir á, felur í sér að rannsakandinn er hluti af menningu, hann er á vettvangi rannsóknarinnar yfir ákveðið tímabil. Afraksturinn byggir á hugmyndum og lýsingum á menningarlegum hópum og lögð er áhersla á hvernig fólk á samskipti hvert við annað (Silverman, 1993). Markmið menningarlegra rannsakena er að deila þeirri merkingu sem þátttakendur menningahópa taka sem gefinni og síðan að miðla nýja skilningnum til lesenda (Bogdan og Biken, 1997).

Rannsókn Sturm (2009) byggir á viðtölum, athugunum og greiningu gagna frá vinnustöðvum, og heimsóknnum heimahjúkrunar í 30 vitjunum. Könnuð voru sameiginleg einkenni hegðunar stjórnenda innan heilsugæslu og heimahjúkrunar. Lögð var áhersla á þrjú atriði:

1. Mat og virðing gagnvart einstaklingi sem einstakri persónu.
2. Viðurkenning á sérfræðilegri dómgreind og tekið á vinnuálagi með réttlátum hætti.
3. Samvinna meðal leiðbeinenda, hjúkrunarfræðinga og stjórnenda .

Hvert þessa atriða innihélt þætti sem hjúkrunarfræðingar töldu hafa áhrif á starfsánægju, en þættirnir sem miðað var við í þessari rannsókn voru átta af tíu þáttum út frá kenningum Greenleaf (Spears, 2004) sem einkenna þjónandi forystu. Þeir þættir sem hjúkrunarfræðingar töldu að væru mikilvægir í fari þjónandi leiðtoga með tilliti til starfsánægju voru virk hlustun, hluttekning, meðvitund, græðari, samfélagskennd, sannfæring, bústjórn, skuldbinding um að stuðla að þroska og framförum einstaklinga.

Niðurstöður þessarar rannsóknar á samskiptum starfsmanna innan heilsugæslunnar og heimahjúkrunar sýndu að hjúkrunarfræðingar unnu sjálfstætt og tóku sjálfstæðar ákvarðanir sem oftast voru haldgóðar fyrir sjúklinga og fjölskyldur þeirra. Stjórnendur sem styðja hjúkrunarfræðinga í öllum þáttum þjónandi forystu, stuðla að þroska og framförum og halda hjúkrunarfræðingum frekar í starfi. Aðferðir þjónandi forystu geta stutt starfsfólk í sínu starfi og sem

einstaklinga í að þroskast, styrkt hjúkrunarfræðinga í leiðtogahlutverki og þar með aukið samvinnu hjúkrunarfræðinga, starfsánægju og haldið þeim í starfi. Stjórnandinn þarf að vera leiðbeinandi sem þekkir einstaklingana og hvetur hjúkrunarfræðinga til að finna jafnvægi milli þess að styrkja vinnustaðinn, velferð sjúklinganna og þeirra eigin (Sturm, 2009).

Þjónandi forysta, hjúkrunarstjórnendur og starfsánægja

Jenkins og Stewart (2008) rannsökuðu hvernig hjúkrunarfræðingar upplifa hjúkrunarstjórnendur sem þjónandi leiðtoga og hvaða áhrif þeir hafa á starfsánægju, meðal hjúkrunarfræðinga á stórrí heilbrigðisstofnun í Bandaríkjunum. Rannsóknin var gerð meðal 188 hjúkrunarfræðinga, þar sem svörunin úr spurningakönnuninni var 73%.

Rannsakendur settu fram þrjár tilgátur um hvort hjúkrunarstjórnendur sem eru þjónandi leiðtogar hefðu áhrif á starfsánægju hjúkrunarfræðinga. Fyrsta tilgátan var um hvort jákvæð tengsl væru milli stjórnenda sem helga sig þjónustu samkvæmt þjónandi forystu og starfsánægju hjúkrunarfræðinga. Niðurstöður sýndu að stuðningur og hvatning hjúkrunarstjórnenda gætu gert gæfumuninn hjá hjúkrunarfræðingum undir miklu vinnuálagi hvað varðar starfsánægju.

Önnur tilgátan var hvort jákvæð tengsl væru milli starfsánægju hjúkrunarfræðinga og stjórnenda þegar hjúkrunarstjórnandinn var meira sem ráðgjafi í bakgrunninum. Í ljós kom að ef hjúkrunarstjórnendur sýndu stuðning og virtu þá hjúkrunarfræðinga sem voru undir þeirra stjórn og veittu þeim meiri ábyrgð og sjálfstæði í starfi gat það leitt til aukinnar starfsánægju.

Í þriðju tilgátunni voru tilgátur eitt og tvö notaðar saman, og spurt um að ef stjórnandi helgaði sig þjónustu og væri sem ráðgjafi í bakgrunninum hefði hann mikla hæfileika sem þjónandi leiðtogi. Niðurstaða tilgátunnar var að þessir eiginleikar til samans leiða til mikillar starfsánægju.

Þegar á heildina er litið sýndu niðurstöður aðhegðun og framkoma höfðu áhrif á starfsánægju. Þar sem stjórnandinn var þjónandi leiðtogi, var meiri starfsánægja bæði meðal einstaklinga og innan hópa. Einnig gaf rannsóknin til kynna að

framleiðni væri betri, minni starfsmannavelta og hjúkrunin betri Jenkins og Stewart, 2008). Í töflu 4 eru dregnir saman helstu þættir og niðurstöður úr rannsóknunum um þjónandi forystu meðal heilbrigðisstétta (Jenkins og Stewart, 2008 og Sturm, 2009).

Tafla 4 Rannsóknir á þjónandi forystu meðal heilbrigðisstétta

Hjúkrunarstjórnendur sem þjónandi leiðtoga og áhrif þeirra á starfsánægju. Tilgátur. (Jenkins og Stewart, 2008)	Þjónandi forysta innan heilsugæslu og áhrif hennar á starfsfólk. Hegðun leiðtoga. (Sturm, 2009)
Jákvæð tengsl milli forystu stjórnenda og starfsánægju hjúkrunarfræðinga.	Virðing og virði einstaklings sem einstakann einstakling.
Jákvæð tengsl milli stjórnenda sem eru meira sem ráðgjafar í bakgrunninum og starfsánægju hjúkrunarfræðinga.	Viðurkenning á sérfræðikunnáttu og réttlát meðferð gagnvart vinnuálagi.
Ef stjórnendur helga sig þjónustu og eru meira sem ráðgjafar í bakgrunninum er þjónandi forysta mikil og tengist meiri starfsánægju starfsfólks.	Samvinna meðal leiðbeinenda, hjúkrunarfræðinga og stjórnenda með viljann að verki.
Ef eftirfarandi þættir eru notaðir:	Ef eftirfarandi þættir eru notaðir:
Hvatning	Hluttekning
Sjálfstæði í starfi	Hlustun
Stuðningur	Samvinna
Styrkjandi	Sjálfstæði í starfi
Virðing	Staðfesting á sérfræðikunnáttu
Ábyrgð	Vera meðvitaður
Niðurstöður leiða til:	Niðurstöður leiða til:
Aukna starfsánægju	Aukna starfsánægju
Minni starfsmannaveltu	Aukið sjálfsálit
Betri hjúkrun	Minni starfsmannaveltu
Betri framleiðni	Stuðla að þroska og framförum

Mælitækið SLI, þjónandi forysta og starfsánægja lifeindafræðinga á Íslandi

Mælitækið *The Servant-Leadership Inventory* (SLI) (Dierendonck og Nuijten, 2009) samanstendur af 30 fullyrðingum um næsta yfirmann og lúta að greiningu

átta meginþátta sem höfundar telja einkenna þjónandi leiðtoga. Það hefur verið forprófað í Hollandi með tveimur eiginlegum og sjö meginlegum rannsóknum meðal 1167 þátttakenda. Ritrynd grein um það verkefni höfunda býður birtingar árið 2010.

Mælitækið SLI hefur rannsakandi þýtt á íslensku í samvinnu við aðalleiðbeinanda, Sigrúnu Gunnarsdóttur og Öldu Margréti Hauksdóttir en hún framkvæmdi fyrstu forprófun á mælitækinu hér á landi meðal lífeindafræðinga og lauk meistararitgerð sinni í ágúst 2009 frá Háskólanum á Bifröst. Í samráði við leiðbeinanda og samþykki Öldu voru niðurstöður rannsóknarinnar skoðaðar með tilliti til hvað mætti læra af þeim við framkvæmd þessara rannsókna.

Úrtak rannsóknarinnar meðal lífeindafræðinga um þjónandi forystu var $n=317$. Rafrænn spurningalisti var sendur til allra félagsmanna Félags lífeindafræðinga. Svára þurfti öllum fullyrðingunum til að geta skilað inn könnuninni, en fyrir utan 30 fullyrðingar um næsta yfirmann voru sjö bakgrunnsspurningar og ein starfsánægjuspurning. Fjöldi svara reyndist vera 65 ($n=65$) eða 21,5%.

Áreiðanleiki mælitækis eða Cronbachs alfa var 0,908 sem er mjög gott og innri áreiðanleiki fyrir hvern þátt var á bilinu 0,642-0,921. Munurinn á hæsta og lægsta skori á meðaltölum þátta var 1,22 þar sem ábyrgð skoraði hæst og fyrirgefning lægst. Marktæk fylgni þátta var oftast fyrir hendi, ýmist við marktæktarmörk $p<0,05$ eða $p<0,01$. Niðurstöður þáttagreiningarinnar sýndu að mælitækið hlóð á fimm þætti en ekki þá átta þætti sem var búist við. Þessir fimm þættir voru efling, auðmýkt, fyrirgefning, hugrekki og ábyrgð. Hleðsla þáttanna þjónustulund, áreiðanleiki og ráðsmennska voru að mestu leyti á þátt tvö, auðmýkt, sem gaf til kynna að þættirnir væru svo líkir að þáttagreiningin greindi þá ekki nægilega vel í sundur. Fullyrðingar þáttarins hugrekkis var eingöngu með hleðslu á einum þætti. Skoðað var hvort samband væri á milli meðaltals þátta þjónandi forystu og starfsánægju og reyndist fylgni starfsánægju vera mest við

eflingu eða $r = 0,581$ $p < 0,000$. Fylgni hugrekki og fyrirgefningar skoraði hæst í innbyrðis fylgni þátta þjónandi forystu en fylgni auðmýktar og ábyrgðar lægst.

Niðurstöður rannsóknarinnar meðal lífeindafræðinga á íslensku útgáfunni af SLI-mælitækinu reyndust bæði réttmætar og áreiðanlegar. Vægi þátta þjónandi forystu var á bilinu 3,29 – 4,51 og marktækt samband var á vægi þáttar eflingar í tengslum við starfsánægju. 64,6% lífeindafræðinga gáfu starfsánægju stig á bilinu 4-5 á Likert kvarða með svarbilið 1–5. Í töflu 5 sést hverjir þættir SLI mælitækisins eru (Dierendonck, 2009) í samanburði við þætti Greenleaf (Spears, 2004) og Keith (2008) sem lýsa eigi þjónandi forystu.

Tafla 5 Kenningar um lykilþætti þjónandi forystu

(Dierendonck, 2009) 8 þættir	(Spears, 2004) 10 þættir	(Keith, 2008) 7 þættir
Efling	Hlusta	Sjálfsvitun
Vera til staðar í bakgrunninum	Hluttekning	Hlustun
Ábyrgð	Græðari	Breyta píramídanum
Fyrirgefning	Meðvitund	Þroska samstarfsfólk
Hugrekki	Sannfæring	Leiðbeina, ekki stjórna
Áreiðanleiki	Hugmyndaafli	Laða fram orku og vitsmuni annarra
Auðmýkt	Framsýni	Að sjá fram á veginn
Ráðsmennska	Bústjórn	
	Skuldbinding að þroska og framförum einstaklinga	
	Samfélagskennd	

Mælitæki á þjónandi forystu

Þeir átta þættir sem SLI mælitækið samanstendur af og notað er í þessari rannsókn, eru sýndir í töflu 6 í samanburði við önnur mælitæki sem hafa verið rannsökuð, þróuð og hönnuð til að meta þá þætti sem þjónandi forysta samanstendur af. Meginþáttum rannsókna með þessum mælitækjum er lýst í töflu 6, það er áherslur í rannsóknum, rannsóknaraðferðir, þætti þjónandi forystu, fjölda fullyrðinga í þáttum og niðurstöður (Barbuto og Wheeler, 2006; Dierendonck, 2009; Liden, Wayne, Zhaov og Henderson, 2008; Page og Wong, 2000; Sendjaya, 2003; Sendjaya, Sarros og Santora, 2008). Þáttum SLI mælitækisins er frekar lýst í næstu köflum.

Rannsóknir Page og Wong (2000) byggðust á athugun fræðigreina og rita annarra rannsakenda sem greint höfðu þá þætti sem þeir töldu einkenna þjónandi forystu. Þeir flokka tólf lykilhlutverk og skipa undir fjóra flokka, sem skiptast í afstöðu til persónueinkenna (e. *character-orientation*), afstöðu til annarra (e. *people-orientation*), afstöðu til verkefna (e. *task-orientation*) og afstöðu til ferla (e. *process-orientation*). Lykilhugtökin tólf sem flokkast undir þessa fjóra yfirflokka eru ráðvendni (e. *integrity*), auðmýkt (e. *humility*), þjónustulund (e. *servanthood*), umhyggja fyrir öðrum (e. *caring for others*), efling annarra (e. *empowering others*), þroski annarra (e. *developing others*), framsýni (e. *visioning*), markmiðssetning (e. *goal setting*), veita forystu (e. *leading*), fyrirmynd (e. *modeling*), myndun teyma (e. *team-building*) og hlutdeild í ákvarðanatöku (e. *shared decision-making*). Fullyrðingarnar sem lýsa áttu hugtökunum voru 200 í byrjun en var fækkað niður í 100 og síðan notaðar til að gera sjálfsmatskönnun (e. *self-assessment study*). Tuttugu og fjórir þátttakendur tóku þátt í forprófun á mælitækinu. Niðurstöður sýndu að heildar skormælingar og innbyrðis fylgni (e. *Crombach's alpha*) hugtakanna voru marktæk. Einn þáttur, framsýni, var undir lágmarki $\alpha > 0,70$. Niðurstaða þeirra Page og Wong (2000) var sú að þörf væri á áframhaldandi þróun á mælitækinu.

Rannsókn Sendjaya (2003) um þjónandi forystu og þróun mælitækis meðal 277 þátttakenda var byggð á 88 fullyrðingum. Notuð var þáttgreining (e. *principal component analysis, PCA*) og greindust 12 þættir. Hleðsla þátta á hugtök reyndist ekki aðgreinanleg og niðurstaða úr þáttgreiningunni var því ófullnægjandi. Niðurstaða höfunda var sú að gera þyrfti aðra könnun með sömu atriðum og nota staðfestandi þáttgreiningu, ásamt frekari greiningu þátta. Þeir töldu að skoða þyrfti hvort atriði þátta væru að hlaða á einn þátt og þar af leiðandi ekki sundurgreinanlegir eða hvort þættirnir væru það líkir að þeir hlæðust á sama hugtak.

Sendjaya, Sarros og Santora komu fram árið 2008 með mælitækið SLBS (e. *Servant Leadership Behaviour in Organizations*) og könnuðu nánar undirþætti þjónandi forystu út frá rannsókn Sendjaya frá árinu 2003. Í þessari rannsókn er fullyrðingum fækkað úr 88 í 73, út frá úrvinnslu gagna frá árinu 2003, en þær fullyrðingar sem greindust þá með lágsta skor voru teknar út.

SLBS mælitækið saman stendur af 22 undirþáttum með sex yfirþáttum. Þeir eru ábyrgt siðferði (e. *responsible morality*), innri styrkur (e. *authentic self*), jafningjasamband (e. *covenantal relationship*), ráðvendni (e. *trancending spirituality*), setja aðra fyrst (e. *voluntary subordination*) og umbreytandi áhrif (e. *transforming influence*). Staðfestandi þáttgreining (e. *confirmatory factor analysis, CFA*) var notuð til að greina þætti fullyrðinganna og bestun (e. *goodness-of-Fit*) við niðurstöðu þáttgreiningarinnar. Fylgni við þættina sex var einnig greind og reyndist góð. Þættirnir skoruðu allir á bilinu $\alpha = 0,72 - 0,93$. Niðurstöður sýndu að bestun við þættina jafningjasamband, umbreytandi áhrif, innri styrk, ábyrgt siðferði og ráðvendni var ekki fullnægjandi. Um það bil helmingur fullyrðinganna fyrir þættina voru fjarlægðir og við það fækkaði fullyrðingum mælitækisins úr 73 í 35. Telja rannsakendur þörf fyrir frekari rannsóknir á uppbyggingu mælitækja á þjónandi forystu. Nauðsynlegt sé að gera staðfestandi þáttgreiningu á breyttu SLBS-mælitæki og samanburð mælitækisins og annarra mælitækja á þjónandi forystu.

Barbuto og Wheeler (2006) þróuðu mælitæki með 11 þáttum er greina ættu þjónandi forystu út frá skoðun fræðigreina og rita. Þættirnir voru köllun (e. calling), hlustun (e. listening), hluttekning (e. empathy), græðari (e. healing), meðvitund (e. awareness), sannfæring (e. persuasion), hugmyndaafli (e. conceptualization), framsýni (e. foresight), bústjórn (e. stewardship), framfarir (e. growth) og samfélagskennd (e. community building). Þættirnir innihéldu 56 fullyrðingar. Rannsókn var framkvæmd meðal 468 þátttakenda og sýndi niðurstaða þáttagreiningar fimm þætti þjónandi forystu í stað 12. Þættirnir voru óeigingjörn köllun (e. altruistic calling), tilfinningagræðsla (e. emotional healing), sannfærandi leiðsögn (e. persuasive mapping), viska (e. wisdom) og bústjórn skipulagsheildar (e. organizational stewardship). Fullyrðingum fækkaði niður í 23. Þessa þætti segja höfundar að nái til aðalþátta sem greini þjónandi forystu. Þættirnir skoruðu á bilinu $\alpha = 0.68 - 0.87$ í könnuninni en áreiðanleiki reyndist hærri ($\alpha = 0.82 - 0.92$). Höfundar telja að sterk tengsl þáttauppbyggingar í mælitækinu og góðar niðurstöður rétmætisprófana sýni gæði þess og gefi tilefni til frekari rannsókna á því.

Tafla 6 Samanburður úr erlendum rannsóknum á mælitækjum á þjónandi forystu

Kennismiðir rannsóknna	Áhersla rannsókna	Aðferð rannsóknar	Þættir þjónandi forystu. Fullyrðingar	Niðurstöður
Dierendonck (2009)	Greina þætti þjónandi forystu. SLI mælitæki	Þátta- geining. Heildarskor þátta. Áreiðan- leiki.	Mælitæki SLI 1. Efling 2. Vera til staðar í bakgrunninum 3. Ábyrgð 4. Fyrirgefning 5. Hugrekki 6. Áreiðanleiki 7. Auðmýkt 8. Ráðsmennska 99 fullyrðingar	30 fullyrðingar. Rannsóknir í gangi.
Page og Wong (2000)	Greina þætti þjónandi forystu. Skoða bókmenntir – fræðigreinar.	Hugtaka- geining. Heildarskor þátta. Áreiðan- leiki.	1. Auðmýkt 2. Deilir ákvarðanatöku 3. Efling annarra 4. Framsýni 5. Fyrirmynd 6. Markmiðssetning 7. Myndar teymi 8. Ráðvendni 9. Umhyggja fyrir öðrum 10. Veita forystu 11. Þjónustulund 12. Þroski annarra 200 fullyrðingar	100 fullyrðingar. Þörf á frekari rannsókn á þjónandi forystu og þróun mælitækis.
Sendjaya (2003)	Kanna undirþætti þjónandi forystu.	Þátta- greining. Mat sérfræðinga Þáttag- reining.	1. Jafningjasamband 2. Umbreytandiáhrif 3. Innri styrkur 4. Ábyrgt siðferði 5. Ráðvendni 6. Setur aðra í fyrst 88 fullyrðingar	73 fullyrðingar. Hleðsla þátta á hugtök ekki aðgreinanleg, þáttagreining ekki ófullnægjandi. Þörf á frekari rannsókn á þáttum þjónandi forystu.

Sendjaya, Sarros og Santora (2008)	Greina og mæla hegðun þjónandi forystu í fyrirtækjum. Kanna nánar undirþætti rannsóknar Sendjaya (2003). Mælitæki SLSB	Hálf stöðluð viðtöl. Fræðigreinar. Þáttagreining. Mat sérfræðinga	Mælitæki SLSB Jafningjasamband 1. Umbreytandi áhrif 2. Innri styrkur 3. Ábyrgt siðferði 4. Ráðvendni 5. Setur aðra fyrst 73 fullyrðingar	35 fullyrðingar. Gera þurfi staðfestandi þáttagreiningu á breyttu SLBS-mælitæki og samanburð við önnur mælitækji þjónandi forystu. Þörf fyrir frekari rannsókn og þátta greiningu á uppfærðu mælitæki.
Barbuto og Wheeler (2006)	Greina þætti þjónandi forystu. Samanburður við umbreytandi forystu.	Fræðigreinar. Bókmenntir. Mat sérfræðinga Þáttagreining Heildarskor þátta. Áreiðanleiki.	1. Köllun 2. Hlustun 3. Hluttekning 4. Græðari 5. Meðvitund 6. Sannfæring 7. Hugmyndaafli 8. Framsýni 9. Bústjórn 10. Framfarir 11. Samfélagskennid 56 fullyrðingar	23 fullyrðingar Gæði- sterk tengsl þáttauppbyggingar. Niðurstöður réttmætisprófa góðar, gefa tilefni til frekari rannsókna.

Tengdir forystustílar

Sökum þess að þjónandi forysta hefur lítið verið rannsökuð, sér í lagi innan hjúkrunar, var leitað eftir tengdum stjórnunarstílum sem hafa einhverja sameiginlega þætti með þjónandi forystu. Þjónandi forysta byggist fyrst og fremst á því að þjóna og mæta þörfum samstarfsfólks og ná markmiðum fyrirtækisins með þeim hætti. Þar liggur munurinn samanborið við önnur leiðtogahlutverk. Þjónandi forysta er einnig frábrugðin öðrum hefðbundnum nálgunum leiðtogahlutverka að því leyti að í henni er lögð áhersla á mikilvægi heilleika

einstaklingsins og einblínt á sterk langtímasambönd við starfsmenn. Leiðtoginn þjónar ekki bara innan vinnustaðarins heldur einnig í samfélaginu og þjóðfélaginu í heild sinni (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008; Graham, 1991; Greenleaf, 1977).

Þjónandi forysta á samt sem áður margt sameiginlegt með öðrum leiðtogahlutverkum. Verða hér á eftir skoðaðir stjórnunarstílnir umbreytandi forysta (e. *transformational leadership*) og eflandi forysta (e. *empowerment leadership*) og athugað hvað í þeim felst, hvað sé sameiginlegt þeim og þjónandi forystu og hver sé helsti munur.

Umbreytandi forysta

Drucker (1999) skilgreinir umbreytandi forystu á þá leið að verið sé að fara og finna nýjar leiðir. Spyrja eigi gagnrýninna spurninga eins og hvert er hlutverk og framtíðarsýn fyrirtækisins, hvert er ætlunarverk þess, hver er árangurinn og viðskiptavinurinn og hvað er það sem viðskiptavinurinn vill og er tilbúinn að borga fyrir? Hann segir stjórnun mikilvæga í umbreytingaferli, að taka aðföng og auðlindir og breyta þeim, breyta hugsunarhætti og þar með útkomu. Hann hvetur stjórnandann til að skoða árangur og viðmið, skoða útkomuna frekar en aðferðina.

Við innleiðingu breytinga er verkefni stjórnenda að draga fram hlutverk, gildi og framtíðarsýn fyrirtækisins. Gildi verða að vera í takt við menningu og fólkið. Stjórnendur verða að virkja fyrirtækið og starfsmennina og einstaklingarnir þurfa að takast á við áskoranir sem koma þeim áfram. Samskipti milli stjórnenda og starfsmanna eru mikilvæg og ljóst verður að vera hver ábyrgð einstaklingsins sé. Framtíð fyrirtækja felur í sér stöðugar umbreytingar. Hlutverk stjórnenda verður stöðugt að endurskoða sem og ferli og ákvarðanir. Breyting þarfnast hópvinnu og við ákvarðanir og innleiðingu þarf að vera virðing til staðar. Breytingaleiðtoginn þarf að hafa framtíðarsýn og vera opinn fyrir breytingaferlum og stýra þeim. Nýsköpun og nýbreytni mun eiga eftir að breyta fyrirtækjum til betri vegar og framtíðarframa. Verkefnum til að uppfylla sett markmið þarf að forgangsraða og

deila út. Nýjar hugmyndir þurfa að fæðast, uppbygging stjórnkerfis að breytast og mannauðsstjórnun þarf að aukast og hafa meira vægi í fyrirtækjum. Í umbreytandi forystu er verkefni leiðtogans fyrst og fremst að blása starfsfólkinu áhuga í brjóst og efla getu þess til að ná markmiðum fyrirtækisins (Barbuto og Wheeler, 2006; Drucker, 2001).

Flestar kenningar um umbreytandi forystu eru undir áhrifum frá hugmyndum James McGregor Burns frá árinu 1978 en hann lagði áherslu á að umbreytandi forysta ætti að höfða til siðferðilegra gilda fylgjenda til að vekja vitund þeirra á siðferðilegum málefnum og til að virkja orku þeirra og úrræði til að endurbæta stofnanir. Umbreytandi forysta felur í sér að leiðtoginn hefur áhrif á gildi, skoðanir og hugarfar fylgjenda sinna og árangur stjórnandans ræðst af því hversu góð samskipti hans eru við undirmenn. Umbreytandi leiðtogi hvetur fylgjendur sína áfram með því að leggja fram sýn á það hvert hópurninn stefni. Hann þróar vinnuvenningu sem hvetur til góðrar frammistöðu (Bass, 1998; Riggio, 2003; Yukl, 2002).

Avolio og Bass (2002) og Bass og Riggio (2006) skipta umbreytandi forystu niður í nokkra þætti; að hafa kjörin áhrif (e. *idealized influence*), veita innblástur (e. *inspirational motivation*), vitsmunalega örvun (e. *intellectual stimulation*) og umhyggju fyrir einstaklingum (e. *individualized consideration*). Leiðtogar umbreytandi forystu hafa kjörin áhrif á fylgjendur sína og eru fyrirmyndir þeirra. Þeir njóta trausts, virðingar og aðdáunar sem snýr að því að vekja tilfinningar meðal fylgjenda og gera þeim kleift að setja sig í spor leiðtogans. Þá nota leiðtogarnir vitsmunalega örvun, leggja það í hendur fylgjenda sinna að vera frumlegir og skapandi með því að ganga ekki að neinu sem vísu, endurskilgreina vandamál og nálgast þau með nýjum hætti. Að lokum sýna umbreytandi leiðtogar umhyggju sem felur meðal annars í sér að veita einstaklingnum stuðning, hvatningu og þjálfun og beina athygli að þörfum þeirra til afreka og vaxtar.

Leiðtogi sem notar minnst af afskiptalausri forystu en mest af öllum fjórum þáttum umbreytandi forystu, er líklegur til að ná mestum árangri segja þeir Bass

og Riggio (2006). Leiðtogar sem nýta sér umbreytandi forystu hvetja aðra til að gera betur og meira en upphaflega stóð til, jafnvel meira en fylgjendurnir töldu sjálfir mögulegt. Slíkir leiðtogar gera miklar væntingar og ná jafnan betri frammistöðu en ella. Fylgjendur þeirra skuldbinda sig frekar vinnustaðnum og eru ánægðari í starfi. Umbreytandi leiðtogar eru taldir ábyrgir fyrir frammistöðu sem fer fram úr venjulegum væntingum þar sem þeir setja markmið, örva lærdóm meðal starfsmanna og hvetja til nýs og skapandi hugsanaháttar. Leiðtogarnir setja fram hærri viðmið og ná þannig fram betri frammistöðu. Rannsóknir hafa sýnt að umbreytandi leiðtogar geta hvatt fylgjendur til að fara fram úr væntingum. Ennfremur veita leiðtogarnir fylgjendum sínum umboð til athafna, gæta að þörfum þeirra og stuðla að ræktun leiðtogahæfileika þeirra (Bass, 1998; Bass og Riggio, 2006).

Eflandi forysta

Rosabeth Moss Kanter var meðal þeirra fyrstu til að breiða út þann boðskap á áttunda áratugnum að starfsmennirnir væru mikilvægasti þáttur skipulagsheildarinnar (Kanter, 1993). Efling (e. *empowerment*), stundum þýtt hvatning, felur í sér að skapa liðsheild með opnum samskiptum, hlusta á rödd fólksins, hafa greiðfært upplýsingaflæði, trú á eigin getu og velgengni, bera virðingu fyrir öðrum og að síðustu samstarf og umbun fyrir árangur (Kanter, 2004). Það að þjálfa starfsmenn vel og veita þeim tækifæri til að þróa sig áfram í starfi, umbuna fyrir vel unnin störf og að hafa starfsmenn með í stefnumótun myndi kveikja áhuga þeirra og þar með bæta frammistöðu þeirra (Beardwell o.fl., 2004).

Samkvæmt kenningu Kanters hefur félagslegt umhverfi vinnustaðarins meiri áhrif á viðhorf og hegðun starfsmanna heldur en persónuleikaþættir þeirra. Hún telur að fjögur undirstöðuatriði séu nauðsynleg á vinnustaðnum til að efla starfsmenn og stuðla þannig að hámarksframleiðni þeirra. Þau eru í fyrsta lagi aðgangur að upplýsingum eða gott upplýsingaflæði, í öðru lagi stuðningur í starfi, í þriðja lagi að hafa aðgang að nauðsynlegum úrræðum (e. *resources*) og

loks tækifæri til að læra og þróa sig í starfi. Þegar þetta er allt til staðar segir Kanter að ákveðið vald eða orka leysist úr læðingi fyrir árangursríka starfsemi (Kanter, 1993).

Kanter telur það vera meginhlutverk stjórnenda að sjá til þess að þessi fjögur undirstöðuatriði séu til staðar til að stuðla að aukinni hollustu starfsmanna til að ná markmiðum fyrirtækisins. Þeir upplifa þá að þeir hafi meiri stjórn og áhrif. Yfirmenn þeirra starfsmanna sem upplifa eflingu á vinnustað væru stjórnendur sem myndist að þeir væru sjálfir eflir í starfi, það er að segja, efling leiðir af sér eflingu (Kanter, 1993, Laschinger o.fl., 2000).

Kanter telur að formlegt og óformlegt vald sé nauðsynlegt til að efling geti dafnað innan vinnustaðarinnar. Með miklu formlegu valdi er átt við athafnafrelsi og sveigjanleika í starfslýsingum, starfslýsingar tengjast markmiðum vinnustaðarinnar og störfin eru sýnileg. Þegar óformlegt vald er mikið þá er sterkt samband milli yfirmanna, samstarfsmanna og undirmanna og undirmenn fá mikla hvatningu frá sínum yfirmönnum. Traust er eitt af grunnhugtökum gæðastjórnunar og forsenda þess að ná framförum varðandi gæðahjúkrun eða eins og Kanter segir, til að lifa af mikið álag, er traust frá yfirmönnum og samstarfsfólki nauðsynlegt (Kanter, 1993, Laschinger o.fl. 2003; Laschinger og Finegan, 2005).

Samanburður á forystuhlutverkum

Hér á eftir verður gerður samanburður á forystuhlutverkunum þjónandi forystu, eflandi forystu og umbreytandi forystu. Skoðuð verða markmið og helstu lykilþættir forystuhlutverkanna, hvað sé þeim sameiginlegt og hvað frábrugðið.

Markmið forystuhlutverka og helstu lykilhugtök

Þegar litið er á lýsingar á ofangreindum forystuhlutverkum, eru markmiðin svipuð hjá þeim sem aðhyllast umbreytandi og eflandi forystu (sjá töflu 7). Markmið umbreytandi forystu er að kveikja áhuga starfsfólks og efla getu þess til að ná markmiðum fyrirtækisins. Markmið eflandi forystu er að stuðla að aukinni

hollustu starfsmanna til að ná markmiðum fyrirtækisins, en hlutverk starfsfólks er að uppfylla markmiðin og stuðla að eigin starfsþróun (Barbuto og Wheeler, 2006; Kanter, 1993; Laschinger o.fl., 2000). Markmið þjónandi forystu er að mæta þörfum samstarfsfólks og viðskiptavina og efla þar með hag fyrirtækisins til langframa. Þjónandi forysta leggur fyrst og fremst áherslu á einstaklinginn, að þjóna honum hvort sem það er samstarfsmaður eða viðskiptavinur. Þegar stjórnandinn leggur áherslu á að þjóna næst árangur. Hlutverk starfsfólksins er að vaxa að kunnáttu og vísu og verða frjáltsari. Áhersla er á velferð og þátttöku starfsfólks og er andsvar við forystu sem leggur megináherslu á að hámarka hagnað hverju sinni með fyrirmælum, eftirliti og valdi fárra (Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir, 2008). Markmiðum forystuhlutverkanna eflandi, umbreytandi og þjónandi er mætt með því að nota lykilþætti sem hafa verið skilgreindir fyrir hvert forystuhlutverk fyrir sig, eins og sjá má í töflu 8. Í töflu 9 eru bornir saman meginþættir þjónandi, umbreytandi og eflandi forystu.

Tafla 7 Samanburður á markmiðum þjónandi forystu, umbreytandi forystu og eflandi forystu

Þjónandi forysta (Greenleaf (1970 / 2008))	Umbreytandi forysta (Bass, 1996)	Eflandi forysta (Kanter, 1993)
Mæta þörfum samstarfsfólks og viðskiptavina og efla þar með hag fyrirtækisins til langframa.	Kveikja áhuga starfsfólks og efla getu þess til að ná markmiðum fyrirtækisins.	Stuðla að aukinni hollustu starfsmanna til að ná markmiðum fyrirtækisins.

Tafla 8 Samanburður á meginþáttum þjónandi forystu og umbreytandi forystu

	Umbreytandi forysta (Bass, 1996)	Þjónandi forysta (Greenleaf, 1970 / 2008)
Meginhlutverk forystufólks	Hvetja og efla starfsfólk til að ná markmiðum fyrirtækisins.	Þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því að blómstra og njóta sín í starfi.
Meginhlutverk starfsfólks	Uppfylla markmið fyrirtækisins og stuðla að eigin starfsþróun.	Vaxa að kunnáttu og vísu, verða frjáltsari og meira sjálfráða.

Tafla 9 Samanburður á þáttum þjónandi, umbreytandi og eflandi forystu

Þjónandi forysta (Spears, 2004)	Umbreytandi forysta (Bass og fl., 2006)	Eflandi forysta (Kanter, 1993)
Hlusta	Hafa kjörin áhrif	Hlusta á rödd fólksins
Hluttekning	Vitsmunalega örvun	Greitt upplýsingaflæði
Græðari	Umhyggja fyrir einstaklingum	Trú á eigin getu og velgengi
Meðvitund	Veita innblásturs	Virðing
Sannfæring		Samstarf og umbun fyrir árangur
Hugmyndaafli		Skapa líðsheild með opnum samskiptum
Framsýni		
Bústjórn		
Skuldbinding að þroska og framförum einstaklinga		
Samfélagskennd		

Starfsánægja

Fjöldi birtra greina og rannsókna fjalla um starfsánægju en hún tengist fjölda þátta er snúa að einstaklingum, hegðun hans og líðan í starfi. Mikilvægt er að hlúa vel að starfsánægju starfsmanna innan hjúkrunar því hún stuðlar einnig að ánægju sjúklinga og er sem slík mikilvægur áhrifaþáttur á gæði hjúkrunar. Skortur á hjúkrunarfræðingum til starfa er vel þekkt vandamál þar sem aukið vinnuálag, meiri streita og minni starfsánægja eru þættir sem tengjast og geta haft áhrif á að hjúkrunarfræðingar hverfi frá störfum. Starfsánægja hefur sterkustu fylgni við þá ákvörðun hjúkrunarfræðinga að vera áfram í starfi. (Atencio, Choen og Gorenberg, 2003).

Hugtakið starfsánægja

Starfsánægja er margþætt hugtak og engin ein kenning skýrir hana að fullu (Birna G. Flygenring, 2006). Í víðum skilningi er starfsánægja persónutengd, snýr að líðan einstaklingsins gagnvart sínu starfi. Einstaklingurinn hefur tilhneigingu til

að líða vel eftir vel unnið starf og leitast við að vera sáttur við allar athafnir sínar í starfi (Cowin, 2002). Önnur skilgreining á starfsánægju er að hún feli í sér jákvæðar og neikvæðar tilfinningar og viðhorf til starfs út frá mati einstaklingsins á vinnu eða reynslu í starfi (Riggio, 2003).

Mismunandi túlkun á starfsánægju getur verið háð einstaklingnum. Ákveðinn þáttur sem tengist starfinu getur valdið ánægju hjá einum einstaklingi en óánægju hjá öðrum. Rannsóknir innlendar sem erlendar sýna að mismikil tengsl eru milli þátta sem geta verið áhrifavaldar starfsánægju. Þeir þættir sem oftast mælast með fylgni meðal hjúkrunarfræðinga eru fjöldi sjúklinga sem hjúkrunarfræðingur annast, vinnutengd streita, vinnuálag, starfsmannavelta og ákvörðun um að hætta í starfi. Þá hefur stjórnun, vinnuumhverfið, laun og sjálfræði í starfi einnig fylgni við starfsánægju. Persónutengdir þættir eins og lífaldur, starfsaldur, menntun, samskipti og frammistaða geta einnig skipt máli í tengslum við starfsánægju (Birna G. Flygenring, 2006; Cowin, 2002).

Fjöldi rannsókna greina frá óánægju hjúkrunarfræðinga í starfi og aukna vinnutengda streitu. Sterk fylgni mælist milli starfsánægju og streitu, hollustu við stofnunina, vinnusjálfræði og vinnuálag. Meiri streita skapast með aukinni ábyrgð. Vinnuálag tengt aukinni streitu sem hjúkrunarfræðingar upplifa getur orsakast vegna of mikils álags og mikillar hjúkrunarþyngdar, of marga sjúklinga á hjúkrunarfræðing, þreytu og hræðslu við að gera mistök (Albaugh, 2003; Atencio o.fl., 2003; Björk, Hansen, Tørstad og Hamilton, 2007; Herdís Sveinsdóttir, Páll Biering og Alfons Ramel, 2006).

Niðurstöður rannsókna sem gerð var á Landspítalanum á árunum 2000-2003 sýndu faglegt sjálfræði og faglega þekkingu þegar góð samvinna starfsstétta er til staðar, stuðningur frá deildarstjóra og næg mönnun. Þetta tengist jákvæðni gagnvart innri starfshvöt, bættri líðan og aukinni starfsánægju hjúkrunarfræðinga., sem leiði af sér betri gæði hjúkrunar og öryggi sjúklinga (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Traust og trúverðugleiki eru lykilatriði starfsánægju, og einnig að stjórnendur séu nálægir, ákvarðanir teknar sameiginlega,

geta og hæfileikir virtir, tækifæri til að læra og eftirlit lágmarkað. Að auki þarf stjórnandinn að stuðla að því að starfsmenn blómstri (Sigrún Gunnarsdóttir, 2009).

Rannsókn á starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á LSH og tengsl þess við starfsánægju, kulnun og gæði hjúkrunar, var framkvæmd á tímabilinu september 2002 til nóvember 2003. Þetta var spurningalistakönnun meðal 695 hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra og var svarhlutfall 75%. Einnig voru tekin viðtöl við nokkra þátttakendur könnunarinnar til þess að varpa frekara ljósi á niðurstöður spurningalistans. Niðurstöðurnar sýndu að þrátt fyrir mikið vinnuálag voru hjúkrunarfræðingar og ljósmæður á LSH ánægðir í starfi og sýndu lítil merki kulnunar borið saman við niðurstöður rannsókna sem gerðar voru í öðrum löndum. Mikilvægustu áhrifaþættir í starfsumhverfinu sem greindir voru í þessari rannsókn voru mönnun, stjórnunaraðferðir hjúkrunardeildarstjóra og samskipti við sjúklinga og samstarfsfólk. Samkvæmt rannsókninni er fullnægjandi mönnun grundvallaratriði í þessu sambandi en ekki síður að stjórnunarhættir og samskipti séu uppbyggjandi og stuðli að innri starfshvöt hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á LSH (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006).

Kenningar um starfsánægju

Tveggja þátta kenning Fredericks Herzbergs (Riggio, 2003) er ein þeirra kenninga sem hefur verið notuð til að auka skilning á starfsánægju hjúkrunarfræðinga og beinist hún að áhrifum starfsánægju á hvatningu starfsmanna. Kenningin fjallar um innri þarfir og langanir sem hvetja til ákveðinnar hegðunar, styðja við hana eða stöðva. Með henni er reynt að skýra þarfir, gildi og væntingar til starfa, sem framkalla ánægju eða óánægju fólks. Herzberg flokkar starfsánægju og starfsóánægju í tvo ólíka þætti sem ekki eru hluti af sama ásnúnum. Ákveðnir hvatar sem hann kallar hvatningaþætti eru innri þættir starfsins og geta haft áhrif á starfsánægju eins og starfið sjálft, samskipti við sjúklinga, verkefni, árangur, ábyrgð, viðurkenning og tækifæri til starfsþróunar. Hins vegar, ef ákveðnir þættir er tengjast ytri þáttum starfsins sem hann kallar viðhaldsþætti, eru

ekki til staðar, veldur það óánægju í starfi. Viðhaldspættir eru þættir eins og hlunnindi, laun, vinnuumhverfi, stjórnun, stefna og skipulagning fyrirtækisins. Andstaða við ánægju er þá ekki óánægja heldur ánægjuleysi. Kenning Herzbergs hefur verið mikið notuð til að skoða hvatningu og starfsánægju og verið lögð til grundvallar á mælingum á eðli starfsánægju (Birna G. Flygenring, 2006; Riggio, 2003).

Niðurstöður rannsóknar Björk o.fl. (2007) sýndi ar starfsánægja hjúkrunarfræðinga hefur miðlungs fylgni við samskipti við stjórnendur, vinnuumhverfi eins og vaktavinnu, sjálfræði í starfi, samskipti og sanngirni. Meiri líkur eru á að hjúkrunarfræðingar verði óánægðir með vinnuumhverfið en launin. Starfið sjálft þarf að vera hvetjandi. Samkvæmt hvatningakenningu Herzbergs er talið að þörf sé á hvatningu, viðurkenningu og stuðningi frá yfirmönnum til að auka á starfsánægju (Riggio, 2003). Örvun frá yfirmanni, stálfstæði í starfi, ásættanleg laun, hjúkrun samkvæmt bestu gæðum og jákvæð samskipti eru allt þættir sem hafa áhrif á starfsánægju hjúkrunarfræðinga og styður það kenningu Herzbergs. Samskipti á vinnustað reyndust hafa mest áhrif á starfsánægju norskra hjúkrunarfræðinga og er sú niðurstaða í samræmi við niðurstöðu fjölda annara rannsókna (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, Busse, Clarke, Giovannetti, Rafferty og Shamian, 2001; Albaugh, 2003; Björk o.fl. 2007; Sigrún Gunnarsdóttir, 2006).

Einnig má nefna væntingakenningu Vrooms um ánægju og óánægju, þegar rætt er um starfsánægju. Í þessari kenningu er lögð áhersla á hvatningu þar sem einstaklingurinn gerir væntingar til ákveðinna verka, með gagnkvæmri ábyrgð starfsmanna. Hvatning felst í því að starfsmaður gerir sér væntingar um að tiltekin útkoma sé möguleg og að afrakstur sé umbunaður. Ef útkoman eða afraksturinn er ekki í samræmi við væntingar starfsmanns, er reiknað með að hann verði óánægður með starfið og stofnunina (Best og Thurston, 2006; Birna G. Flygenring, 2006).

Áhrif stjórnenda á starfsánægju og niðurstöður rannsókna

Belgan (2007) greindi meðalsterk tengsl milli starfsánægju og samskipta við stjórnendur, sjálfræði í starfi, viðurkenningar og samskipta við samstarfsmenn. Jákvæð tengsl voru milli starfsánægju hjúkrunarfræðinga og þess að þeir upplifðu sjálfræði í starfi, voru viðurkenndir og höfðu gott samband við yfirmenn og samstarfsmenn en jákvæð tengsl fundust ekki þegar sambönd voru léleg, vanabinding í starfi og mikil vinnutengd streita. Þessar niðurstöður hafa fleiri rannsóknir staðfest (Best og Thurston, 2006). Í þessu samhengi mætti styðjast við væntingakenningu Vrooms til að skýra tengsl ofangreindra þátta og starfsánægju hjúkrunarfræðinga. Hjúkrunarfræðingar vænta stuðnings og viðurkenningar stjórnenda sem leiðir til starfsánægju. Ef stuðningurinn væri ekki til staðar myndi það leiða til starfsóánægju.

Samkvæmt rannsókn Aiken o.fl. (2001) á sveigjanlegan vinnutíma, nýtingu þekkingar og þróun í starfi mælist stuðningur stjórnenda ekki nægjanlegur. Skortur á stuðningi stjórnenda gagnvart sveigjanlegum vinnutíma, yfirvinnu, óraunhæfu vinnuálagi og aukinni pappírsvinnu er ávísun á starfsóánægju. Stjórnandi hefur jákvæð áhrif á ánægju starfsmanna með því að efla hópavinnu, nýta þekkingu og stjórna samskiptum (Albaugh, 2003; Atencio o.fl., 2003). Stjórnendur sem bera hag hjúkrunarfræðinga fyrir brjósti, veita viðurkenningu, möguleika á þróun í starfi og styrkja þá þannig að þeir ráði við störf sín, eru líklegri til að hafa ánægðari hjúkrunarfræðinga í starfi (Jacynthe, 2004).

Niðurstöður rannsóknar á Landspítala á árunum 2002-2003 sýndu að traust og trúverðugleiki eru lykilatriði starfsánægju, að stjórnendur séu nálægir, ákvarðanir teknar sameiginlega, geta og hæfileikir virtir, tækifæri gefin til að læra og eftirlit lágmarkað. Einnig þarf stjórnandinn að stuðla að því að starfsmenn blómstri (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Samkvæmt rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur o.fl. (2009) mældist starfsánægja 3,45 að meðaltali á kvarðanum 1-5 og reynast hjúkrunarfræðingar ánægðari en í fimm samanburðarlöndum. Þessi rannsókn sýndi að styrkjandi stjórnunarhættir hafa jákvæð áhrif á líðan starfsmanna og

gæði þjónustunnar (Sigrún Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam, 2006). Styrkjandi og hvetjandi stjórnunarþættir eru meðal megin undirstöðuþátta þjónandi forystu.

Tengsl starfsánægja við lífaldur, starfsaldur og menntunar

Margar rannsóknir hafa sýnt fram á að aldur og starfsaldur geti verið áhrifaþáttur á þá ákvörðun hjúkrunarfræðinga að vera áfram í starfi (Jacynthe, 2004). Í heildargreiningu Belgan (2007) á starfsánægju hjúkrunarfræðinga mældist lítil fylgni milli starfsánægju og menntunar, aldurs, starfsaldurs og fagmennsku. Niðurstaða Björk o.fl. (2007) sýndu að eldri hjúkrunarfræðingar í Noregi með meiri menntun og lengri starfsaldur reyndust vera ánægðari í starfi en yngri, en fylgnin var ekki sterk. Hugsanlega var talið hafa hér áhrif að meðalaldur hjúkrunarfræðinga hækkar í starfi og eldri hjúkrunarfræðingar hafa aflað sér meiri menntunar og reynslu. Aðrar rannsóknir hafa sýnt fram á lítil tengsl milli þessara þátta og starfsánægju.

Samantekt

Þjónandi leiðtogi sækist ekki eftir hrósi, hann þjónar til að samstarfsfólk eða fylgjendur verði heilbrigðari, vaxi sem einstaklingar, vitrari, frjáltsari, sjálfstæðari og tilbúnir að veita öðrum þjónandi forystu. Hjúkrunarhlutverkið felur í sér að þjóna. Þar reynir á samvinnu milli þeirra sem eru að veita hjúkra, annars starfsfólks og sjúklinga þar sem virk hlustun og þolinmæði gegnir stóru hlutverki. Sjúklingar tjá sig með öllum líkamanum og hjúkrunarfræðingar og samstarfsfólk þarf að geta túlkað hvað verið er að segja, ekki bara með hlustun, heldur einnig að greina líðan með því að horfa, skynja og hlusta á orðin sem ekki eru sögð. Undir álagi sem eykst þegar þrengingar verða í þjóðarbúi þarf að hlaupa hraðar og færri hendur vinna verkin. Þá gildir samvinna, traust og hrós, allt mikilvægir þættir sem starfsmenn þurfa frá sínum leiðtoga, stjórnanda og samstarfsmanni, til að eflast og auka úthald.

Þjónandi forysta á vel heima innan hjúkrunar og er þarft verk að gera henni skil og rannsaka betur innan hjúkrunarfræðinnar. Starfsánægja hefur mikil áhrif á líðan starfsmanna og eins og greinst hefur í fjölmörgum rannsóknum skiptir miklu máli hvernig stjórnendur koma fram við starfsmenn. Með virðingu, hrósi og eflingu eykst sjálfsöryggi sem leiðir til meiri starfsánægju og starfsmaður hverfur síður frá starfi.

Aðferð

Inngangur

Í þessum kafla er fjallað um aðferð rannsóknarinnar sem gerð var til að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna á hjúkrunarsviðum á St. Franciskusspítala Stykkishólmi (SFS), Sjúkrahúsinu og heilsugæslunni Akranesi (SHA), Heilbrigðisstofnun Suðurnesja (HSS) og St. Jósefsspítala Sólvangi (SJS). Um er að ræða lýsandi þversniðs spurningakönnun meðal 211 starfsmanna. Fyrst er fjallað um hugmyndafræðilegan ramma, tilgang og rannsóknarspurningar. Þá er gert grein fyrir rannsóknarsniði, kostum og takmörkum spurningakannana og síðan vikið að mælitækinu. Fjallað verður um þýðingu þess, forprófun, áreiðanleika og réttmæti. Því næst er þátttakendum rannsóknarinnar gerð skil, siðfræðilegum álitamálum og leyfum sem afla þurfti fyrir rannsókn. Þá er framkvæmd rannsóknar og takmörkunum lýst. Að síðustu er tölulegri úrvinnslu gagna gerð skil.

Hugmyndafræðilegur rammi, tilgangur og rannsóknarspurningar

Hugmyndafræðilegur rammi rannsóknarinnar eru kenningar Greenleaf (1970/2008) og fleiri fræðimanna um mikilvægi þjónandi forystu í starfi og daglegu lífi. Stuðst er við samanburð á umbreytandi og eflandi forystu, hvað sé sameiginlegt og frábrugðið með þeim og þjónandi forystu.

Í rannsókninni voru þættir sem þjónandi forysta felur í sér rannsakaðir meðal starfsmanna hjúkrunarsviða á fjórum sjúkrahúsum á suðvesturhorni landsins, SFS, SHA, HSS og SJS. Mælitækið *The Servant-Leadership Inventory* (SLI) sem verið var að prófa, samanstendur af þrjátíu spurningum út frá eftirfarandi átta þáttum; *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og ráðsmennska*. Auk spurninga um þjónandi forystu var

starfsánægja mæld með einni heildarspurningu (e. *single item*) og fimm spurningar voru um bakgrunn starfsmanna. Síðan var réttmæti og áreiðanleiki mælitækisins kannað sérstaklega, hvernig þættir þjónandi forystu tengjast innbyrðis og hvernig þeir tengjast starfsánægju.

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur, annars vegar að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju á hjúkrunarsviðum á fjórum heilbrigðisstofnunum á landsbyggðinni og skoða hugsanleg tengsl starfsánægju og þjónandi forystu. Hins vegar var verið að prófa réttmæti og áreiðanleika mælitækisins SLI um þjónandi forystu í íslenskri þýðingu. Eftirfarandi rannsóknarspurningar voru settar fram:

1. Er SLI mælitækið réttmætt og áreiðanlegt í íslenskri þýðingu?
2. Hvert er vægi þjónandi forystu að mati þátttakenda?
3. Hver er starfsánægja þátttakenda?
4. Eru tengsl á milli þjónandi forystu og starfsánægju þátttakenda?
5. Eru tengsl á milli bakgrunns þátttakenda og mats þeirra á þjónandi forystu?
6. Eru tengsl á milli starfsánægju og bakgrunns þátttakenda?

Rannsóknarsnið

Gerð var lýsandi þversniðsrannsókn til að svara rannsóknarspurningum. Tilgangur lýsandi rannsókna er að lýsa (e. *descriptive*) einkennum með lýsandi rannsóknasniði og við gagnalýsingu er notuð lýsandi tölfræði til að lýsa tíðni, meðaltali, dreifingu og samspili breyta innan þýðisins.

Lýsandi rannsóknir eru notaðar til að lýsa aðstæðum eins og þær koma fyrir hverju sinni og lýsa einkennum einstaklinga eða hópa þar sem gögnum er safnað samtímis. Þá er ekki verið að reyna að skýra þróun aðstæðna eða uppruna þeirra. Rannsakandi er hlutlaus og leitast við að alhæfa niðurstöður úrtaks yfir á þýði. (Polit og Beck, 2008). Rannsóknarsniðið hentaði því vel til að fá hugmynd um

vægi þjónandi forystu og starfsánægju meðal starfsmanna á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsanna fjögurra í október 2009.

Kostir og takmarkanir spurningakannana

Spurningakönnun var lögð fyrir þátttakendur, en styrkur spurningakannana er fyrst og fremst sá að safna má fjölbreyttum gögnum á skömmum tíma (Þorlákur Karlsson, 2003). Þátttakendur eru líklegri til að svara spurningakönnun ef svör einstakra þátttakenda eru ekki rekjanleg og því hægt að svara af hreinskilni. Einnig voru bakgrunnsspurningar fáar og þátttakendur upplýstir um að fyllsta trúnaðar yrði gætt og gögnin ekki persónugreinanleg. Í rannsókninni átti ekki að vera möguleiki á rekjanleika svara til þátttakenda. Þessir þættir auka á réttmæti niðurstaðna rannsóknar, en réttmæti segir til um hversu vel mælitækið mælir það sem því er ætlað að mæla (Polit og Beck, 2008).

Ókostir við spurningakannanir geta verið léleg svörun, brottfall og að svör berist seint. Stórt úrtak í spurningakönnun getur verið kostnaðarsamt. Því stærri sem úrtakið er því nákvæmari verður könnunin og hefur meira alhæfingargildi yfir á hópa og verður því marktækari en ef svörun er léleg (McKenna, Poole, Smith, Coverdale og Galw, 2003; Polit og Beck, 2008). Í rannsókninni var leitast við að fá sem besta svörun með því að fara með spurningalistana á viðkomandi staði þar sem þátttakendur störfuðu og listunum síðan safnað saman á staðnum og sóttir.

Mælitækið

Við hönnun spurningalista þurfa spurningarnar að vera skiljanlegar. Þær ættu að vera með einföldu og þekktu orðalagi, beinskeyttar og skýrar til að draga úr líkum á að þær séu túlkaðar á fleiri en einn veg, sem gerir mælitækið ónákvæmt og skapar villur í niðurstöðum (Þorlákur Karlsson, 2003). Í þessari rannsókn var notað nýtt hollenskt mælitæki sem búið var að þýða áður yfir á þýsku og ensku „The Servant-Leadership Inventory” (SLI, sjá fylgiskjal 1) um þjónandi forystu. Þegar verið var að forprófa mælitækið á frummálinu var fyrst lagt upp með 99

spurningar en eftir forprófun, þátta- og aðhvarfsgreiningu stóðu eftir átta þættir sem höfðu að geyma 30 spurningar. Mælitækið SLI var þýtt á íslensku og síðan prófað meðal starfsmanna hjúkrunarsviða á SFS, SHA, HSS og SJS. Verið er að prófa mælitækið í Hollandi en ekki hafa verið birtar niðurstöður. Það hefur ekki verið prófað áður innan hjúkrunar hér á landi svo vitað sé. Markmiðið með notkun mælitækisins SLI í þessari rannsókn var að kanna hvort það gæfi upplýsingar um hvort þátttakendur meti svo að þjónandi forysta sé viðhöfð á hjúkrunarsviðum.

Höfundur SLI mælitækisins, Dr. Dirk van Dierendonck við Erasmus háskólann í Hollandi, veitti aðalleiðbeinanda rannsóknarinnar góðfúslegt leyfi um þýðingu og notkun mælitækisins. Spurningalistinn sem bar yfirskriftina „Þjónandi forysta - Spurningalisti” (sjá fylgiskjal 2), samanstendur af þrjátíu spurningum þar sem þátttakendur eru beðnir um að taka afstöðu til fullyrðinga á 6 stiga Likert kvarða. Spurningalistanum er síðan skipt í átta þætti sem eiga að mæla þjónandi forystu. Þættirnir eru efling, að vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki, auðmýkt og ráðsmennska. Tekið var fram að spurningarnar áttu við næsta yfirmann. Engar breytingar voru gerðar á innihaldi mælitækisins frá enskri þýðingu.

Ásamt þáttunum átta voru 5 spurningar um bakgrunn. Spurt var um starfsaldur á núverandi starfsstað, lífaldur, hvort þátttakandi væri í stjórnunarstöðu, hvaða starfstétt hann tilheyrði út frá þremur valkostum (hjúkrunarfræðingur, sjúkraliði eða annað) og að lokum var spurt um starfshlutfall. Þátttakendum gafst kostur á að koma á framfæri til rannsakenda athugasemdem við spurningarnar.

Ein spurning var um starfsánægju þar sem stuðst var við spurningu sem hefur verið prófuð í nokkrum íslenskum rannsóknum (Sigrún Gunnarsdóttir, 2006). Tilgangurinn var að fá upplýsingar um starfsánægju meðal starfsmanna og hvernig þættir þjónandi forystu tengdust starfsánægju á hjúkrunarsviðunum fjórum þar sem könnunin fór fram. Samkvæmt rannsóknum er gagnlegt að nota

eina spurningu (e. single item measure) til að kanna heildarstarfsánægju (Patrician, 2004).

Þýðing mælitækisins

Höfundur þýddi mælitækið fyrst úr ensku yfir á íslensku í samvinnu við aðalleiðbeinanda rannsóknarinnar, Sigrúnu Gunnarsdóttur. Auk þess komu nokkrir aðilar að þýðingu listans, meðal annars Alda Margrét Hauksdóttir meistaranemi sem gerði forprófun meðal lífeindafræðinga á mælitækinu SLI sumarið 2009. Rannsakandi gerði smávægilegar breytingar á þýðingu spurningalistans frá því að hann var lagður fyrir lífeindafræðingana. Var ástæðan sú að niðurstöður þeirrar rannsóknar sýndu að þrír þættir voru að hlaða á aðra þætti en þá sem þeir voru lagðir upp með í mælitækinu, sem gæti hugsanlega stafað af því að spurningar voru ekki nógu skiljanlegar eða of líkar öðrum spurningum.

Þegar verið er að þýða spurningalista er mælt með því að þeir séu bakþýddir og var það gert í þessari rannsókn. Mælt er með að minnst tveir séu fengnir í að bakþýða, en hún er gerð til að koma í veg fyrir að merking spurninganna breytist við þýðingu (Polit og Beck, 2008). Tveir aðilar með mjög góða ensku- og íslenskukunnáttu voru fengnir til að bakþýða íslenska spurningalistann aftur yfir á ensku og yfirfara spurningalistann. Nokkrar tillögur komu að breyttu orðalagi sem reyndust að mestu vera svipaðar tillögur og fengust í rannsókninni meðal lífeindafræðinga (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Mælitækið var síðan lagt fyrir tíu hjúkrunarfræðinga sem voru beðnir um að hafa sérstaklega í huga málfar og skilning á hugtökum. Engar athugasemdir komu sem leiddu til breytinga á spurningalistanum. Þá var fengið álit aðila á spurningalistanum með aðra háskólamenntun en heilbrigðismentun. Þýðingin var að lokum borin undir leiðbeinendur. Í kjölfarið voru gerðar nokkrar minniháttar breytingar á orðalagi.

Ein spurning (11) í mælitækinu „*My manager emphasizes the importance of paying attention to the good of the whole*” var túlkuð á fleiri en einn hátt í þýðingu. Í fyrsta lagi hljóðaði hún í íslenskri þýðingu á eftirfarandi hátt:

„Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því góða í öllu”. Önnur þýðing á þessari spurningu hafði nokkra aðra merkingu: „Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem varðar hagsmuni heildarinnar”. Niðurstaðan varð sú að nota síðari merkinguna, en umorða þýðinguna nokkuð: „Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina” þar sem rannsakandi í samráði við leiðbeinendur töldu að þetta væri sú merking sem höfundur mælitækisins lagði upp með. Spurning 11 var ein þeirra spurninga sem ekki hlóð á þann þátt sem talið var að hún tilheyrði samkvæmt niðurstöðu rannsóknar Öldu M. Hauksdóttur (2009).

Höfundur SLI leggur mikla áherslu á að spurningarnar í þýðingunni breytist ekki. Við þýðingu gat verið snúið að finna orðasamband á íslensku þannig að merking ensku þýðingarinnar breyttist ekki. Spurning 5 og 9 voru sérstaklega skoðaðar þar sem tillögur að þýðingu voru nokkrar. Spurning 5 hljóðaði svo á frummálinu: „*My manager keeps himself/herself at the background and gives credits to others*”. Fimm tillögur komu að þýðingu:

„Yfirmaður minn heldur sig í bakgrunninum og gefur öðrum heiðurinn“.

„Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta heiðursins“.

„Yfirmaður minn heldur sig til hlés og gefur öðrum hrós“.

„Yfirmaður minn heldur sig til hlés og hrósar öðrum“.

„Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins“, en þessi valkostur var valinn.

Spurning 9 hljóðaði svo á frummálinu; „*My manager is open about his/her limitations and weaknesses*”. Fjórar tillögur komu að íslenskri þýðingu sem voru eftirfarandi:

„Yfirmaður minn er opinn fyrir eigin takmörkunum og veikleikum“.

„Yfirmaður minn þekkir hans / hennar takmarkanir og veikleika“.

„Yfirmaður minn er opinn fyrir eigin takmörkunum og veikleikum”.
„Yfirmaður minn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika” og var þessi valkostur notaður í spurningalistanum.

Forprófun mælitækis

Forprófun (e. *pilot study*) er mikilvægur þáttur í undirbúningi fyrir góða rannsóknaraðferð en er þó ekki trygging fyrir því að aðalrannsókn takist vel. Hún getur gefið öðrum rannsakendum upplýsingar og innsýn í rannsóknarefnið en einnig verið leið til að prófa ákveðið rannsóknarmælitæki eins og spurningalista. Prófunin getur leitt í ljós hvar gallar leynast í mælitæki, hvort möguleiki sé á að fylgja eftir rannsóknaraðferðinni eða hvort mælitækið sé óhentugt eða of flókið. Forprófun er meðal annars framkvæmd til að kanna eiginleika íslenskra útgáfa af spurningalistum sem hafa verið prófaðir og rannsakaðir erlendis og getur gefið vísbendingar um tímalengd fyriragnar, gölluð atriði, ósamræmi í skilningi á spurningum, vísbendingar um óheppilegt orðalag, þyngd og þyngdarröðun atriða (Child, 1990; Nunnally og Bernstein, 1994; Teijlingen og Hundley, 2001).

Rannsakanda gefst tækifæri á að læra af forprófun og gera nauðsynlegar breytingar áður en aðalrannsókn fer fram. Þetta getur verið nytsamlegt fyrir aðra rannsakendur til að spara tíma, álag og kostnað í aðalrannsókn. Mikilvægt er að greina frá bæði kostum og göllum sem forprófun gefur, til að auðvelda vinnu fyrir aðra rannsakendur á sama viðfangsefni. Prófun á spurningalista er gerð til að tryggja réttmætis mælitækis (Mason og Zuercher, 1995; Þorlákur Karlsson, 2003).

Í þessari rannsókn var gerð forprófun á mælitækiu SLI í íslenskri þýðingu, til að kanna hvort þjónandi forysta sé viðhöfð hjá stjórnendum innan hjúkrunarsviða SFS, SHA, HSS og SJS og ef svo er hvert vægi hennar sé. Einnig var verið að kanna réttmæti og áreiðanleika mælitækisins.

Áreiðanleiki mælitækis

Áreiðanleiki (e. *reliability*) vísar til þess hvort mælitækið mæli eða veiti rannsóknaraðferð sömu niðurstöður í endurteknum tilvikum. Við endurteknar mælingar kemur áreiðanleiki fram í hárrí fylgni. Þá er mælitækið að mæla það sem það á að mæla. Samkvæmi (e. *interrate reliability*) segir til um í hvað mæli tveir eða fleiri eru sammála í könnun. Innri áreiðanleiki (e. *internal consistency*) er notaður til að álykta um uppbyggingu mælitækis. Hann er mælikvarði á hversu einsleitir atriði mælitækisins eru eða meðalfylgni allra atriða mælitækisins og hvernig til hafi tekist við val á spurningum eða heildarútkomu á mælitækinu. Oft er áreiðanleikinn metinn af hópi sérfræðinga um efnið sem verið er að kanna og meta þarf bæði einstakar spurningar og listann í heild (Guðrún Pálmadóttir, 2003; Polit og Beck, 2008; Þorlákur Karlsson, 2003).

Atriðagreining (e. *item analysis*) gefur tölfræðilegar upplýsingar um hvernig fólk svarar einstökum spurningum og hver tengsl hvernar spurningar eru við heildarlista eða einstaka þætti í lista. Atriðagreining er nátengd innri áreiðanleika (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005; Nunnally og Bernstein, 1994).

Áreiðanleiki mælitækisins SLI var kannaður af höfundi þess, Dierendonck (2009) og meðrannsakendum á upphaflega tungumálinu og reyndist áreiðanlegur. Jafnframt var áreiðanleiki mælitækisins prófaður í rannsókn lífeindafræðinga og reyndist vera áreiðanlegur (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009).

Réttmæti mælitækis

Þegar talað er um réttmæti (e. *validity*) spurningakannana er átt við hvort mælitækið mæli raunverulega það sem því er ætlað að mæla, innihaldi öll þau efnisatriði sem skipta máli. Réttmæti mælitækis er tryggt með stjórnun á þáttum sem ógna réttmæti. Ytra réttmæti vísar til alhæfingargildis (e. *generalizability*) niðurstaðna yfir á þýði, það er, hversu mikið sé hægt að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar frá einu úrtaki til annars, frá einum tíma/stað til annars (Guðrún Árnadóttir, 2003; Þorlákur Karlsson, 2003). Þátttakendur í þessari rannsókn voru allir í þýðinu.

Innra réttmæti (e. *internal reliability*) vísar til þess hversu réttar niðurstöður stakra rannsókna eru, hvort réttir hlutir hafi verið mældir til að svara spurningum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Innihaldsréttmæti (e. *content validity*) segir til um hversu góðir fulltrúar spurningarnar eru, hversu góð þýðingin sé, hvort þær séu túlkaðar eins af þeim sem spurningalistinn er lagður fyrir og að hve miklu leyti spurningar listans eru í samræmi við það sem honum er ætlað að mæla (Haukur Freyr Gylfason og Þórhallur Guðlaugsson, 2005; Þorlákur Karlsson, 2003).

Þáttaréttmæti (e. *construct validity*) eða hugtaksréttmæti spurningalistans segir til um hvort verið er að mæla undirliggjandi þætti eða hugtök sem verið er að rannsaka í raun. Hugtaksréttmæti felur í sér að aðgerðabinda þau hugtök sem verið er að nota og gefur til kynna hvort rannsakandi noti réttar mælingar fyrir þau hugtök sem hann er að rannsaka (Rúnar Helgi Andrason, 2003). Í þessari rannsókn er hugtaksréttmæti SLI mælitækisins kannað með þáttagreiningu (e. *factor analysis*) en það er tölfræðileg aðferð sem notuð er til að fækka breytum í tölfræðigreiningu rannsóknar og til að athuga þáttabyggingu matstækisins þegar réttmætisathuganir eru gerðar. Verið er að finna þætti sem hafa innbyrðis tengsl breytna eða hugtaka (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). Við forprófun á spurningalistum er þáttagreining iðulega gerð á öllum spurningum listans til að kanna dreifingu þátta. Þáttagreining gefur upplýsingar um það form sem liggur að baki fylgni milli breyta, það er spurninga í spurningalista. Leitandi þáttagreining (e. *exploratory factor analysis*) var notuð í þessari rannsókn en hún er notuð til að finna þætti sem geta skýrt fylgni milli spurninga, fjölda þeirra, hvaða hugtaka þeir vísa til og hver tengslin eru milli þáttanna. Í leitandi þáttagreiningu er í mörgum tilvikum ekki vitað hversu margir þættir skýra stærstan hluta dreifingarinnar. Verið er að reyna að einfalda gagnasafn þannig að nokkrir þættir geti skýrt stærstan hluta dreifingar á enn fleiri breytum. (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005; Child, 1990; Nunnally og Bernstein, 1994). Annað notagildi þáttagreiningar er að fækka spurningum. Hlaði margar spurningar á sama þáttinn er mögulegt að halda eftir nokkrum þeirra en losa sig

við hinar. Þá er hægt að stytta lista sem eykur líkurnar á því að spurningum sé svarað (Child, 1990; Nunnally og Bernstein, 1994; Rúnar Helgi Andrason, 2003).

Þáttgreining getur einnig gefið til kynna réttmæti hugtaka (e. *construct validity*) og hvort mælitækið sé raunverulega að mæla það sem því er ætlað að mæla (e. *validity*). Áreiðanleiki þáttgreiningar ræðst meðal annars af úrtaksstærð (Þorlákur Karlsson, 2003).

Þátttakendur

Þátttakendur í rannsókninni voru starfsmenn á hjúkrunarsviðum St. Franciskusspítala Stykkishólmi, Sjúkrahúsi og heilsugæslustöð Akraness, Heilbrigðisstofnun Suðurnesja og St. Jósefsspítala Sólvangi. Kannað var viðhorf starfsmanna gagnvart sínum næsta yfirmanni og hver starfsánægja þeirra væri. Þátttakendur voru allir í þýðinu en þrír af fjórum framkvæmdarstjórum hjúkrunar sendu rannsakanda nafnalista yfir starfsmenn. Ákveðið var að hafa alla með sem störfuðu á hjúkrunarsviðunum óháð stöðu, þar sem starfsmenn féllu undir sömu yfirstjórn, framkvæmdastjóra hjúkrunar og fleiri deildarstjóra og voru hluti af starfsmannaheild. Tungumálaörðugleikar áttu ekki að vera fyrir hendi í þessari rannsókn þar sem þátttakendur voru allir íslenskumælandi. Einn nafnalistanna af þremur var ekki tæmandi listi yfir þá starfsmenn sem störfuðu á viðkomandi hjúkrunarsviði heldur innihélt hann eingöngu nöfn hjúkrunarfræðinga. Á einu sjúkrahúsanna voru spurningalistarnir ekki merktir starfsmönnum.

Þátttakendur voru beðnir í kynningarbréfi sem fylgdi spurningalistanum (Fylgiskjal 3) að setja listann þegar búíð væri að svara honum í umslag sem einnig fylgdi með og var merkt: „*Vinsamlega setjið í kassa merktan Spurningalisti*“. Í kynningarbréfinu var útskýrt hvar kassinn væri staðsettur.

Siðferðileg álitamál og leyfi fyrir rannsókn

Í þessari rannsókn var þess gætt að ekki væri hægt að rekja né persónugreina þátttakendur. Svarlistar voru nafnlausir og án nokkura kennimerkja sem rekja mætti til þátttakenda. Upplýsingar og niðurstöður í þessari rannsókn eru ekki

rekjanlegar. Siðferðileg álitamál ættu því að vera hverfandi eða engin. Til að tryggja frekar að ekki sé hægt að rekja niðurstöður eru þær teknar saman út frá öllum þátttakendum rannsóknarinnar í heild, ekki þátttakendum einstakra sjúkrahúsa.

Í kynningarbréfi (Fylgiskjal 3) með spurningalista var þátttakendum gerð grein fyrir að gögnin væru ekki persónugreinanleg þar sem nöfn eða önnur persónueinkenni voru ekki gefin upp á svarlistanum. Einnig var tekið fram að farið yrði með allar upplýsingar sem trúnaðarmál. Þá voru þátttakendur upplýstir um að gögnin yrðu varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og eytt að rannsókn og gagnaúrvinnslu lokinni. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnum eftir innslátt á tölvutækt form, og þau varðveitt á einkatölvu hans með lykilorði. Spurningalistarnir eru geymdir í læstri hirslu sem rannsakandinn hefur einn aðgang að. Eftir að rannsókn og gagnaúrvinnslu er lokið er gögnum í tengslum við þessa rannsókn eytt, í síðasta lagi einu ári eftir fyrirlögn spurningalistanna. Þátttakendur voru upplýstir um að þeim væri frjálst að vera með í þessari rannsókn, að engin áhætta væri fólgin í þátttöku og að skil á spurningalista skoðaðist sem upplýst samþykki fyrir þátttöku. Þá var þeim gerð grein fyrir markmiði rannsóknarinnar.

Þátttakendum gafst tækifæri til að hafa samband við rannsakanda og aðalleiðbeinanda ef einhverjar spurningar lögju fyrir. Leyfi var fengið með tölvupósti frá tveimur framkvæmdastjórum hjúkrunar og skriflega frá tveimur. Á einu sjúkrahúsanna samþykktu framkvæmdastjóri og lækningarforstjóri einnig rannsóknina skriflega. Rannsóknin var tilkynnt til Persónuverndar (Fylgiskjal 4.)

Framkvæmd rannsókna

Áður en rannsókn er framkvæmd er að ýmsu að hyggja til að fá sem besta svörun. Líklegra er að stuttum spurningalista sér svarað en löngum. Þá skiptir útlit spurningalistans máli, orðalag, hönnun, uppröðun spurninga í tölulegri röð, hvort svarmöguleikar séu skýrir og hvaða möguleikar eru fyrir hendi við að skila

spurningalistanum (Þorlákur Karlsson, 2003). Enginn kostnaður, eins og til dæmis frímerki, ætti að falla á þátttakendur sem hugsanlega gæti dregið úr svörun.

Í þessari rannsókn voru ofangreind atriði höfð í huga við undirbúning framkvæmdar rannsóknarinnar og hönnun spurningalistans. Spurningalistinn er ekki langur og svarmöguleikar skýrir. Í kynningarbréfi (Fylgiskjal 3.) til þátttakenda voru þeir upplýstir um að ekki tæki nema 5-10 mínúntur að svara spurningum. Bakgrunnsspurningar eru fáar til að koma í veg fyrir að hægt sé að rekja svör þátttakenda og aðeins hafðar með nauðsynlegustu lýðfræðilegu spurningar sem varpað geta frekari ljósi á niðurstöður í þessari rannsókn, svo sem hugsanleg tengsl á milli vægi þjónandi forystu og mismunandi bakgrunn þátttakenda. Með stuttum spurningalista má vænta herra svarhlutfalls.

Rannsakandi fór á sjúkrahúsin fjögur með spurningalistana, þar sem framkvæmdastjórar hjúkrunar tóku við spurningalistunum og deildarstjórar eða staðgenglar þeirra, og þeir sáu síðan um að dreifa þeim til starfsfólksins. Í kynningarbréfi (Fylgiskjal 3) voru þátttakendur beðnir um að skila spurningalistanum í svarkassa sem rannsakandi afhenti, í merkt umslag sem fylgdi með. Svartími var 7-10 dagar en þá sótti rannsakandi kassana með spurningalistunum.

Takmarkanir rannsókna

Kerfisbundnar villur geta átt sér ýmsar orsakir eins og vegna orðalags spurninga og brottfalls af þýðislista (Þorlákur Karlsson, 2003). Við þýðingu á spurningalista rannsóknarinnar var ekki æskilegt að breyta orðalagi spurninga frá enskri þýðingu að beiðni höfundar mælitækisins. Hugsast gæti að einhverjar spurningar hefðu þurft frekari skilgreiningar eða breytingar á orðalagi í íslenskri þýðingu en það hefði getað haft þær afleiðingar að túlkun á spurningu yrði önnur en höfundur lagði upp með. Á einni heilbrigðisstofnuninni sem tók þátt í rannsókninni voru þátttakendur eingöngu úr einni starfstétt, sem túlkast getur sem brottfall æskilegra þátttakenda.

Tölfræði við úrvinnslu gagna

Tölfræðiaðferðir við úrvinnslu gagna eru mælikvarðar sem henta til að mæla breytur á kvörðum úr spurningakönnunum. Mæld eru tengsl milli breyta, dreifingu svara og eftir því hvaða aðferð er notuð, tilviljanakennd svör (áreiðanleikastuðull) eða skekkjur og marktækni. Framsetning gagna er oftast í texta og sýndar í töflum, prósentuhlutfalli niðurstaðna, tíðnitölum, hlutfalli og fleira (Amalía Björnsdóttir, 2003).

Við úrvinnslu gagna í rannsókninni og gagnagreiningu var notast við tölfræðiforritið *Statistical Package for Social Science* (SPSS) 17.0. Rannsóknarsniðið er lýsandi þar sem tíðnitöflur spila stórt hlutverk. Lýsandi tölfræði er góð aðferð til að kerfisbinda, draga saman og lýsa gögnum og eru gögnin notuð til að fá innsýn í viðfangsefni rannsóknarinnar, það er vægi þjónandi forystu og starfsánægju á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsanna fögurra sem þátttakendur störfuðu á. Niðurstöður fengust með tíðnidreifingu, meðaltölum, fylgniþrófum og reiknuðu staðalfráviki, sem segir til um hve langt tölurnar eru að meðaltali frá meðaltali (Amalía Björnsdóttir, 2003). Spurningalistinn um þjónandi forystu var þáttagreindur samkvæmt svörum og skoðað hugtaksréttmæti mælitækisins. Töluleg úrvinnsla byggir á því að kanna tengsl spurninga við aðrar spurningar saman sem sýnir þáttahleðslur (e. *factor loading*), hvernig margir þættir styðja hvern annan. Ef tengslin eru tölfræðilega marktæk, gefur það frekari upplýsingar um notagildi mælitækisins (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005; Polit og Beck, 2008).

Fylgni var reiknuð fyrir hvern þátt sem miðaðist við tölfræðilega marktækni alpha 0,001 eða 0,05. Viðmiðun lágsta gildi þáttahleðslu, lágmarksfylgni breytu við þátt var 0,30 en 0,7 þykir mjög gott (Polit og Beck, 2008). Marktækur munur var kannaður með nokkrum tölfræðiþrófum á milli þátta mælitækisins og hópa. Þá var greind fylgni milli þjónandi forystu, starfsánægju og bakgrunnspátta það er starfslengd, starfsaldri, starfshlutfall, starfstétt og stöðu. Töflur, myndir og texti voru notuð til að birta niðurstöður.

Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir niðurstöðum rannsóknarinnar. Spurningalistinn var sendur á starfsmenn hjúkrunarsviða Sjúkrahúss og heilsugæslustöðvar Akraness, Heilbrigðisstofnunar Suðurnesja, St. Jósefsspítala Sólvangi og St. Franciskusspítala Stykkishólmi. Verið var að forprófa mælitæki þjónandi forystu (SLI) og kanna hvort þjónandi forysta væri leiðtogastill stjórnenda hjúkrunarsviða og meta vægi hans. Niðurstöður gera grein fyrir tölfræðilegri úrvinnslu gagna þar sem leitast er eftir að svara rannsóknarspurningum. Réttmæti og áreiðanleiki mælitækisins er skilgreint og hvernig þátttakendur leggja mat á vægi þjónandi forystu með mælitækinu og hver tengsl þjónandi forystu séu við bakgrunn þeirra. Að lokum er starfsánægju þátttakenda lýst í tengslum við bakgrunn þeirra og mati á þjónandi forystu.

Þátttakendur

Um 300 starfsmenn starfa á hjúkrunarsviðum SHA, HSS, SJS og SFS. Samkvæmt upphaflegum nafnalistum sem fengnir voru frá þremur af fjórum framkvæmdastjórum hjúkrunar, voru skráðir 191 starfsmenn. Af nafnalistunum þremur voru 20 einstaklingar útstrikaðir þar sem þeir voru hættir í starfi, í fæðingarorlofi eða nýbyrjaðir og enn í aðlögun. Tvískráning nafna kom fyrir í þremur tilvikum. Eftir þessa leiðréttingu á nafnalistunum voru 171 þátttakendur eftir, en auk þeirra voru 57 þátttakendur sem fengu spurningalistann án þess að stuðst hefði verið við nafnalista, en staðgenglar deildarstjóra gáfu upp fjölda starfsfólks. Í heildina voru 228 spurningalistar afhentir en af þeim voru 17 aðilar sem ekki fengu spurningalistann vegna orlofs, veikinda, þeir voru hættir í starfi eða af öðrum ástæðum. Fjöldi spurningalista sem skiluðu sér til þátttakenda voru 211 í þýðinu. Spurningalistar sem skiluðu sér í svarkassana voru frá 146 starfsmönnum. Auk þess bárust 4 spurningalistar með pósti heim til rannsakanda.

Tíu þátttakendur skiluðu spurningalistunum ósvöruðum. Endanlegur fjöldi þátttakenda sem skiluðu niðurstöðum til úrvinnslu í þessari rannsókn voru 140 af 211 þátttakendum sem þýðir 66% svörun.

Fimm spurningar í spurningalistanum sneru að bakgrunni þátttakenda. Spurt var um starfsaldur, lífaldur, hvort viðkomandi væri í stjórnunarstöðu, hvaða starfstétt hann tilheyrði og starfshlutfall. Tafla 10 skýrir dreifingu bakgrunnsbreyta. Um 24% höfðu starfað á hjúkrunarsviði í 4 ár eða skemur en 41% í meira en 14 ár. Flestir voru á aldrinum 50 ára eða eldri eða um 49%, en fæstir í yngsta aldurshópnum 20-29 ára eða 10%. Í stjórnunarstöðu voru 18%.

Spurt var um starfstétt þar sem valmöguleikarnir voru hjúkrunarfræðingur, sjúkraliði eða annað. Hjúkrunarfræðingar voru 60% þátttakenda, sjúkraliðar 33% og í öðrum starfsstéttum voru 7%. Að lokum var spurt um starfshlutfall og voru flestir í starfshlutfalli 75-100 prósent eða 62%, í 51-75 prósent starfshlutfalli voru 2% og í starfshlutfalli 50 prósent og minna voru 11%.

Tafla 10 Fjöldi þátttakenda og prósentuhlutfall skipt eftir bakgrunni

Breytur	(N)	(%)
Starfsaldur á núverandi starfsstað		
0-4 ár	33	24
5-9 ár	30	22
10-14 ár	18	13
Meiri en 14 ár	55	41
<i>Alls</i>	<i>131</i>	<i>100</i>
Lífaldur		
20-29 ára	13	10
30--39 ára	21	15
40-49 ára	35	26
50 ára eða eldri	66	49
<i>Alls</i>	<i>135</i>	<i>100</i>
Stjórnunarstaða		
Nei	112	82
Já	25	18
<i>Alls</i>	<i>137</i>	<i>100</i>
Starfstétt		
Hjúkrunarfræðingur	83	60
Sjúkraliði	46	33
Annað	9	7
<i>Alls</i>	<i>138</i>	<i>100</i>
Starfshlutfall		
50% eða minna	15	11
51-75%	36	27
76-100%	85	62
<i>Alls</i>	<i>136</i>	<i>100</i>

Þáttagreining spurningalistans, réttmæti og áreiðanleiki

SLI spurningalistinn var þáttagreindur til að kanna réttmæti hans í íslenski þýðingu. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) og Bartlett's prófið segir til um hversu viðeigandi sé að þáttgreina gögnin. KMO niðurstöður þurfa að vera hærri en 0,50, en niðurstaðan í rannsókninni var 0,832. Bartlett prófið var tölfræðilega marktækt ($p < 0,05$). Spönnin í SLI mælitækinu til að mæla þjónandi forystu starfsmanna var á bilinu 1-6 þar sem 1 var lægsta gildi (*mjög ósammála*) og 6 hæsta gildi (*mjög sammála*). Þátturinn *fyrirgefning* var eini þátturinn sem var eingöngu með neikvæðar fullyrðingar (spurning 7, 15 og 23, sjá fylgiskjal 2). Til að fá samsvörun við útreikning á niðurstöðum úr þeim þætti við aðra þætti spurningalistans, var þættinum *fyrirgefningu* snúið við í stigagjöf þannig að 1, lægsta gildi varð *mjög sammála* og 6 hæsta gildi *mjög ósammála*.

Notaðar voru tvær aðferðir til að kanna fjölda þátta, það er þáttahleðslu og eigingildi. Tafla 11 sýnir niðurstöðu þáttahleðslunnar fyrir hvern þátt og þeir reitir sem eru tvöfaldir eru þeir reitir sem eiga við þætti samkvæmt upprunalegu útgáfu SLI mælitækisins. Viðmiðun fyrir lægsta gildi þáttahleðslunnar var 0,3 (Polit og Beck, 2008). Samkvæmt þáttahleðslum skiptist mælitækið í sjö þætti en ekki átta eins og höfundur mælitækisins leggur upp með (Dierendonck og Nuijten, 2009). Þessir þættir eru *efling*, *vera til staðar í bakgrunninum*, *ábyrgð*, *fyrirgefning*, *hugrekki*, *áreiðanleiki* og *auðmýkt*. Þáttahleðslurnar reyndust vera almennt góðar eða 0,311 - 0,878 og má því telja með nokkurri vissu að mælitækið sé að mæla þætti fyrir þjónandi forystu og sé yfir viðmiðun fyrir lægsta gildi þáttahleðslunnar 0,3. Þeir þættir sem hlóðu undir 0,4 voru iðulega önnur eða þriðja hleðsla fullyrðingar milli ólíkra þátta. Eins og sést í töflu 11 eru þáttahleðslurnar mjög dreifðar og enginn þáttur er með þáttahleðslur fullhlaðnar miðað við frumútgáfuna. Eingöngu þáttur eitt, *efling*, er með þáttahleðslur samkvæmt upprunalegu mælitæki í sex tilvikum af sjö. Hleðsla þáttarins *fyrirgefning* er í einu tilviki af þremur innan þáttar, eins og frumútgáfa SLI mælitækisins leggur upp með.

Tafla 11 Þáttgreining íslensku útgáfu SLI mælitækisins*

	Þáttahlösla						
	1. þáttur	2. þáttur	3. þáttur	4. þáttur	5. þáttur	6. þáttur	7. þáttur
	Efning	Vera til staðari bakg.	Ábyrgð	Fyrirgefning	Hugrekki	Áreiðanleiki	Auðmýkt
Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	0,704						
Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína	0,068			0,478			
Ég er gerð/ur ábyrg /ur fyrir frammistöðu minni af yfirmanni mínum	0,659	0,369					
Yfirmaður minn hjálpar mér til að óðlast meiri þroska	0,623						
Yfirmaður minn sýnir sannar tilfinningar gagnvart starfsmönnum sínum	0,596		0,33		0,364		
Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því	0,587		0,414		0,314		
Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangurins	0,58					0,317	0,322
Yfirmaður minn gerir mig ábyrga(n) fyrir þeim störfum sem ég vinn	0,573	0,406					
Yfirmaður minn gerir mig og starfsfélagi mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum	0,544				0,484		
Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir	0,536	0,360	0,322			0,379	
Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	0,472		0,456				
Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðvelda mér starf mitt	0,438			0,333			0,306
Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn		0,687					
Yfirmaður minn er oft snortinn / in af því sem hann / hún sér gerast í kringum hann/hana		0,68					
Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann / hún fær frá yfirmanni sínum		0,603					
Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar		0,581	0,458		0,346		
Yfirmaður minn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika		0,558	0,325	0,431			
Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina		0,473	0,367	0,461			
Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskaiðis í fortíðinni			0,785				
Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólk sem hefur móðgað hann/hana í starfi			0,715				
Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera	0,447	0,447	0,471				
Yfirmaður minn lærir af gagnrýni	0,431		0,441	0,408		0,357	
Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum			0,439	0,329	0,326		
Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel		0,311		0,736			
Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu				0,694			
Yfirmaður minn virðist njóta velgengi samstarfsmanna frekar en eigin velgengi					0,716		
Yfirmaður minn er tilbúin / n að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar					0,712		
Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann / hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum						0,849	
Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati		0,382				0,592	
Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra							0,878

*Þáttgreiningaraðferð: Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Skýggðu reitirnir eru samkvæmt því sem þáttur er á upprunalegur tungumáli.

Eigingildi (e. *initial eigenvalues*) er greining sem notuð er til að ákvarða fjölda þátta (Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson, 2005). Eigingildi yfir 1 hjá þáttum mælitækisins gáfu til kynna 7 þátta lausn þar sem fyrsti þátturinn á 38% af breytileika þátta og fyrstu tveir þættirnir 44,5% af breytileika þátta sem sést á töflu 12.

Tafla 12 Eigingildi þátta mælitækisins SLI

Þættir	Eigingildi	% breytileika þátta	Uppsöfnuð % þátta
1	11,38	38,0	38,0
2	1,94	6,5	44,5
3	1,55	5,2	49,7
4	1,46	4,8	54,5
5	1,22	4,1	58,6
6	1,20	4,0	62,6
7	1,11	3,7	66,3

Áreiðanleiki SLI mælitækisins í íslenskri þýðingu

Innri áreiðanleiki mælitækisins SLI var kannaður og reyndist Cronbach's alpha áreiðanleikastuðull vera 0,887 fyrir þjónandi forystu í heild miðað við skiptingu þátta á upprunalegu tungumáli, en mjög góður alphastuðull er >0,90 og óásættanlegur áreiðanleiki ef alpha er <0,70 (Nunnally og Bernstein, 1994). Tafla 13 sýnir áreiðanleikastuðul þjónandi forystu í heild og fyrir hvern þátt, *eflingu*, *vera til staðar í bakgrunninum*, *ábyrgð*, *fyrirgefningu*, *hugrekki*, *áreiðanleika*, *auðmýkt* og *ráðsmennsku* og reyndist hann vera á bilinu 0,892 - 0,926. Innri áreiðanleiki reyndist því mjög góður hjá öllum þáttum.

Tafla 13 Áreiðanleikamæling þjónandi forystu og stökum þáttum hennar

Þættir	Cronbach's alpha
Heildar-þjónandi forysta	0,887
Efling	0,891
Vera til staðar í bakgrunninum	0,907
Ábyrgð	0,901
Fyrirgefning	0,923
Hugrekki	0,926
Áreiðanleiki	0,892
Auðmýkt	0,894
Ráðsmennska	0,896

Þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviði og tengsl við bakgrunn þáttakenda

Þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviðunum var mæld og var spönnin í SLI mælitækinu á bilinu 1-6 þar sem 1 var lægsta gildi og 6 hæsta. Í töflu 14 má sjá meðaltöl hvers þáttar, staðalfrávik og fjölda svarenda fyrir hvern þátt. Heildarmeðaltal þjónandi forystu var 4,65. Lægsta meðaltal hafði þátturinn *hugrekki*, 3,99. Þættirnir *ábyrgð* og *ráðsmennska* voru með hæsta meðaltal eða 4,99.

Tafla 14 Meðaltal og staðalfrávik heildar - þjónandi forystu og einstakra undirþátta samkvæmt mati þátttakenda á hjúkrunarviði fjögurra sjúkrahúsa.

Þættir	Meðaltal (M)	Staðalfrávik (SD)	Fjöldi (n)
<i>Heildar - þjónandi forystu</i>	4,65	0,61	119
Efling	4,74	0,77	127
Vera til staðar í bakgrunninn	4,51	0,80	119
Ábyrgð	4,99	0,62	131
Fyrirgefning	4,81	0,85	126
Hugrekki	3,99	1,04	122
Áreiðanleiki	4,33	0,79	114
Auðmýkt	4,57	0,74	93
Ráðsmennska	4,99	0,81	123

Eins og sjá má á töflu 14 slepptu áberandi margir þátttakendur því að svara þættinum *auðmýkt* (N=140, svörun n=93). Spurningu 25 í þættinum *auðmýkt* höfðu flestir þátttakendur sleppt að svara eða N=39 (sjá svör við öllum spurningum á spurningalista, fylgiskjal 5).

Þjónandi forysta var skoðuð með hliðsjón af bakgrunnsbreytum (sjá töflu 15). Lítil munur var á meðaltali heildar - þjónandi forystu miðað við bakgrunnsbreytur eða 3,54-3,55. Þjónandi forysta mældist mest hjá þátttakendum með lægstan starfsaldur eða 3,72, en minnst hjá þeim sem höfðu starfað í 5-9 ár eða 3,45 og reyndist munurinn vera marktækur (Spearman's fylgnistuðull (r136)=0,047, $p<0,05$). Marktækur munur (Spearman's fylgnistuðull (r135)=0,046, $p<0,05$) mældist á meðaltali heildar - þjónandi forystu miðað við lífaldur þátttakenda, mest meðal þeirra sem voru á aldrinum 50 ára og eldri eða 3,66, en minnst hjá yngsta aldurshópnum, 20-29 ára. Meðaltal á mati þjónandi forystu gegndu meðal þeirra sem gegndu stjórnunarstöðu mældist 3,58 eða

svipað og hjá þeim sem ekki stjórnunarstöðu, 3,60. Gert var t-próf fyrir meðaltals mun hópanna tveggja ($r_{137}=32,58$, $p<0,001$) og mældist munurinn marktækur.

Þegar þjónandi forysta og starfstéttir voru skoðaðar mældust hjúkrunarfræðingar hæstir með 3,77 að meðaltali en hjá sjúkraliðum var talan 3,57. Þeir sem flokkuðust undir aðrar starfstéttir mældust með lægsta meðaltalið eða 3,09. Samkvæmt Tukey HSD marktæktarprófi; 0,51, mældist marktækur munur á meðaltölum milli hjúkrunarfræðinga og annarra starfstétta $p<0,05$, en munur á milli meðaltala hjá hjúkrunarfræðingum og sjúkraliðum reyndis ekki marktækur.

Að lokum var þjónandi forysta skoðuð í tengslum við starfshlutfall. Með hæsta meðaltal í heildar - þjónandi forystu, 3,84 voru þeir sem störfuðu í 50% hlutfalli eða minna og lækkaði meðaltalið með auknu starfshlutfalli eins og sést í töflu 15. Ekki reyndist munurinn marktækur eða $p=0,05$.

Tafla 15 Meðaltal og staðfrávik heildar - þjónandi forystu miðað við bakgrunn þátttakenda á hjúkrunarsviði fjögurra sjúkrahúsa

Breytur	Fjöldi (n)	Meðaltal (M) þjónandi forystu	Staðalfrávik (SD)
<i>Heildarbakgrunnur</i>			
Starfsaldur	136	3,55	0,675
Lífaldur	135	3,55	0,634
Stjórnarstaða	137	3,54	0,678
Starfstétt	138	3,54	0,674
Starfshlutfall	136	3,54	0,677
<i>Starfsaldur á hjúkrunarsviði ¹</i>			
0-4 ár	33	3,72	0,62
5-9 ár	30	3,45	0,89
10-14 ár	18	3,69	0,60
Meiri en 14 ár	55	3,47	0,57
<i>Lífaldur ²</i>			
20-29 ára	13	3,53	0,55
30—39 ára	21	3,61	0,71
40-49 ára	35	3,61	0,49
50 ára eða eldri	66	3,66	0,69
<i>Stjórnunarstaða ³</i>			
Nei	112	3,60	0,70
Já	25	3,58	0,52
<i>Starfstétt ⁴</i>			
Hjúkrunarfræðingur	83	3,77	2,39
Sjúkraliði	46	3,57	0,74
Annað	9	3,09	0,58
<i>Starfshlutfall ⁵</i>			
50% eða minna	15	3,84	0,67
51-75%	36	3,64	0,74
76-100%	85	3,47	0,63

¹ Spearman's fylgnistuðull 0,047, $p < 0,05$

² Spearman's fylgnistuðull 0,046, $p < 0,05$

³ T-próf, $t = 32,58$, $p < 0,001$

⁴ Tukey HSD marktektarpróf; 0,51 marktækur munur á meðaltölum milli hjúkrunarfræðinga og annað $p < 0,05$

⁵ Spearman's fylgnistuðull 0,063; $p < 0,05$

Tengsl starfsánægju við þjónandi forystu og við bakgrunn starfsmanna

Starfsánægja starfsmanna hjúkrunarsviðanna var mæld og var spönnin á bilinu 1–4, þar sem 1 var lægsta gildi en 4 hæsta gildi. Meðaltal starfsánægju allra svarenda var 3,38. Eins og sést á töflu 16 voru rúmlega 58% ánægð í starfi og rúmlega 39% mjög ánægðir.

Tafla 16 Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum

Starfsánægja	(n)	(%)
Mjög óánægð/ur	1	0,7
Óánægð/ur	2	1,5
Ánægð/ur	80	58,4
Mjög ánægð/ur	54	39,4
<i>Alls</i>	<i>137</i>	<i>100</i>

Til að kanna fylgni og hugsanlega marktækni á fylgni var notað Person's R marktækni prófi $p > 0,001$. Fyrst var fylgni átta þátta SLI mælitækisins við starfsánægju skoðuð (sjá töflu 17). Marktæk jákvæð fylgni starfsánægju við heildar - þjónandi forystu var 0,584. Þegar fylgni við einstaka þætti þjónandi forystu var skoðuð kom í ljós að marktæk jákvæð fylgni var mest á milli starfsánægju og *auðmýktar* 0,479 en fylgni starfsánægju við *eflingu* fylgdi fast á eftir með 0,478. Minnst var marktæk fylgni *fyrirgefningar* og starfsánægju 0,279. Fylgni starfsánægju og *vera til staðar í bakgrunninum* var 0,279 en reyndist ekki marktæk.

Tafla 17 Fylgni milli starfsánægju og þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum

Þættir þjónandi forystu	Starfsánægja
<i>Heildar þjónandi forysta</i>	0,584**
1. Efling	0,478**
2. Vera til staðar í bakgrunninum	0,279*
3. Ábyrgð	0,445**
4. Fyrirgefning	0,279**
5. Hugrekki	0,298**
6. Áreiðanleiki	0,406**
7. Auðmýkt	0,479**
8. Ráðsmennska	0,392**

**Persons's R marktæknistuðull $p < 0.01$ marktæk fylgni

*Persons's R marktæknistuðull $p = 0.02$ ekki marktæk fylgni

Starfsánægja í tengslum við bakgrunn var skoðuð og kom í ljós að þeir sem höfðu starfað styst voru ánægðastir í starfi (sjá töflu 18). Þeir sem höfðu starfað 10-14 ár fylgdu fast á eftir. Minnst var starfsánægjan hjá þeim sem höfðu starfað í 5-9 ár, svipuð hjá þeim sem höfðu starfað í meira en 14 ár. Marktækur munur var á starfsánægju starfsmanna eftir starfsaldri (Spearman's fylgnistuðull (r_{135}) = 0,032, $p < 0,05$).

Starfsánægja í tengslum við lífaldur var könnuð og sýndu niðurstöður að yngsti aldurshópurinn 20-29 ára var ánægðastur í starfi og höfðu að meðaltali 3,46 í starfsánægju eins og sjá má í töflu 18. Þeir sem voru í aldurshópnum 30-39 ára sýndu minnstu starfsánægju, meðaltal 3,24. T-marktektarpróf sýndi að meðaltalsmunur milli hópanna tveggja var tölfræðilega marktækur ($t = 0,00$, $p < 0,001$).

Kannað var hvort munur væri á starfsánægju eftir því hvort starfsmaður gegndi stjórnunarstöðu eða ekki. Niðurstöður reyndust svipaðar hjá þeim sem

gegndu stjórnunarstöðu, 3,38 og þeim sem ekki gegndu stjórnunarstöðu eða 3.36. Gert var T-marktektarpróf sem reyndist tölfræðilega marktækt ($t=0,00$; $p<0,001$).

Þegar könnuð var starfsánægja starfsmanna með tilliti til starfstéttar reyndist starfsánægja vera mest hjá hjúkrunarfræðingum eða 3,43, en sjúkraliðar mældust með lágsta meðaltal í starfsánægju eða 3,26. T-marktektarpróf reyndist tölfræðilega marktækt ($t=0,00$; $p<0,001$). Lítil marktækur munur reyndist vera á starfsánægju starfsmanna eftir starfshlutfalli og var meðaltals starfsánægja á bilinu 3,33 - 3,39 en þeir sem voru í 51-75% starfi reyndust ánægðastir í starfi.

Tafla 18 Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum í tengslum við bakgrunn

Breytur	Fjöldi (n)	Meðaltal (M) þjónandi forystu	Staðalfrávik (SD)
Heildarstarfsánægja	130	3,38	0,547
<i>Heildarbakgrunnur</i>			
Starfsaldur	135	3,37	0,556
Lífaldur	134	3,37	0,544
Stjórnarstaða	136	3,36	0,553
Starfstétt	137	3,36	0,554
Starfshlutfall	135	3,37	0,556
<i>Starfsaldur á hjúkrunarsviði ¹</i>			
0-4 ár	33	3,58	0,502
5-9 ár	30	3,23	0,504
10-14 ár	18	3,56	0,511
Meiri en 14 ár	54	3,26	0,589
<i>Lífaldur ²</i>			
20-29 ára	13	3,46	0,519
30—39 ára	21	3,24	0,436
40-49 ára	35	3,37	0,646
50 ára eða eldri	65	3,40	0,524
<i>Stjórnunarstaða ³</i>			
Nei	112	3,36	0,551
Já	24	3,38	0,576
<i>Starfstétt ⁴</i>			
Hjúkrunarfræðingur	82	3,43	0,498
Sjúkraliði	46	3,26	0,648
Annað	9	3,33	0,500
<i>Starfshlutfall ⁵</i>			
50% eða minna	15	3,33	0,488
51-75%	36	3,39	0,494
76-100%	84	3,37	0,597

¹ Spearman's fylgnistuðull 0,032; p<0,05

² T-próf, t=0,00, p<0,001

³ T-próf, t=0,00, marktækur munur á meðaltölum p<0,001

⁴ T-próf, t=0,00, p<0,001

⁵ Spearman's fylgnistuðull -0,004, p<0,05.

Samantekt á niðurstöðum rannsóknarinnar

Íslenska útgáfa SLI mælitækisins reyndist bæði réttmæt og áreiðanleg. Samkvæmt þáttahleðslum og eigingildi þátta skiptist mælitækið í sjö þætti, en þáttahleðslur eru dreifðar og að allnokkru leyti ólíkar þáttaskiptingu miðað við frumútgáfu SLI mælitækisins. Heildarmeðaltal þjónandi forystu starfsmanna á hjúkrunarsviðum sjúkrahúsanna fjögurra mældist almennt hátt. Þjónandi forysta mældist mest hjá þátttakendum með lægstan starfsaldur en miðað við lífaldur var hún mest hjá elsta hópnum, 50 ára og eldri. Þjónandi forysta var marktækt meiri meðal hjúkrunarfræðinga en þeirra sem merktu við annað (aðrar starfstéttir).

Meðaltal starfsánægju allra svarenda var 3,38 (spönn 1-4). Jákvæð meðalsterk fylgni mældist á milli heildar - þjónandi forystu og starfsánægju og veik fylgni á milli starfsánægju og allra þátta þjónandi forystu. Marktæk fylgni var mest á milli starfsánægju og *auðmýktar* og fylgni við *eflingu* fylgdi fast á eftir. Mæling á starfsánægju í tengslum við bakgrunn sýndi að þeir sem höfðu starfað styst voru ánægðastir í starfi. Starfsánægja í tengslum við lífaldur sýndi að yngsti aldurshópurinn 20-29 ára var ánægðastur í starfi. Lítil munur var á starfsánægju eftir því hvort starfsmaður gegndi stjórnunarstöðu eða ekki. Meðal starfstétta reyndist starfsánægja vera mest hjá hjúkrunarfræðingum. Lítil munur reyndist vera á starfsánægju starfsmanna eftir starfshlutfalli.

Umræða

Tilgangur rannsóknarinnar var tvíþættur, annars vegar að prófa réttmæti og áreiðanleika mælitækisins SLI um þjónandi forystu í íslenskri þýðingu. Hins vegar að kanna vægi þjónandi forystu og starfsánægju á hjúkrunarsviðum fjögurra sjúkrahúsa á suðvestur hluta landsins, SHA, HSS, SJS og SFS og skoða hugsanleg tengsl starfsánægju og þjónandi forystu. Í þessum kafla verður niðurstöðum rannsóknasurninganna gerð skil og þær skoðaðar í samhengi við niðurstöður annarra rannsókna. Dregnar eru ályktanir af niðurstöðum og að síðustu er fjallað um styrkleika og takmarkanir rannsóknarinnar, hvert sé notagildi hennar og gerð grein fyrir þörf á áframhaldandi rannsóknum.

SLI mælitækið í íslenskri þýðingu

Niðurstaða þáttagreiningarinnar leiddi í ljós að íslenska þýðing SLI mælitækisins reyndist réttmæt. Samkvæmt þáttahleðslum skiptist mælitækið í sjö þætti en ekki átta eins og lýst er í sambandi við upprunalegu útgáfuna (Dierendonck og Nuijten, 2009). Þættirnir eru *efling, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefning, hugrekki, áreiðanleiki og auðmýkt*. Þáttahleðslurnar reyndust almennt góðar, en dreifðar og enginn þáttur er með þáttahleðslur fullhlaðnar miðað við frumútgáfu SLI mælitækisins. Í sambærilegri rannsókn meðal lífeindafræðinga hér á landi voru greindir fimm þættir samkvæmt þáttahleðslum. Hugsast getur að orðalag spurninga hafi hér áhrif og jafnvel getur verið um að ræða menningarlegan mun á mati svarenda. Þýðing mælitækis úr ensku getur verið snúin, til dæmis komið fram merkingarmunur í túlkun orða. Dæmi um þetta er spurning 11 sem hljóðar þannig á ensku: „*My manager emphasizes the importance of paying attention to the good of the whole*“. Við þýðingu var „...*good of the whole*“ vafamál, það er hvort höfundur væri að spyrja um það sem leiddi til góðs fyrir heildina eða taka eftir því góða í öllu. Þá geta

mismunandi hugtök haft áþekka merkingalega þýðingu í hugum fólks og mörg hugtök túlkuð eins og þau hefðu sömu merkingu. Þetta samræmist t.d. niðurstöðum rannsókna Page og Wong (2000) og Sendjaya o.fl. (2008) þar sem kom í ljós við prófun mælitækja að hugtök þjónandi forystu voru oft svo lík í hugum fólks að erfitt var að finna fullyrðingar sem voru einkennandi og gáfu vel aðgreinda og góða hleðslu.

Innri áreiðanleiki íslensku þýðingarinnar á SLI listanum reyndist hár ($\alpha = 0,887$) fyrir heildar - þjónandi forystu þegar þættirnir voru settir saman samkvæmt átta þátta skiptingu á upprunalegu tungumáli. Þetta samræmist niðurstöðum rannsóknarinnar hér á landi meðal lífeindafræðinga með sama mælitæki en áreiðanleiki fyrir heildar - þjónandi forystu í þeirri rannsókn reyndist einnig hár ($\alpha = 0,908$). Innri áreiðanleiki þjónandi forystu fyrir hvern þátt, *eflingu, vera til staðar í bakgrunninum, ábyrgð, fyrirgefningu, hugrekki, áreiðanleika, auðmýkt og ráðsmennsku* reyndist líka vera hár ($\alpha = 0,892-0,926$). Á samsvarandi hátt reyndist innri áreiðanleiki þátta meðal lífeindafræðinga vera $\alpha = 0,642-0,921$ (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Áreiðanleiki mælitækisins SLI er meiri í þessari rannsókn og að jafnaði hærri þegar borið er saman við rannsókn Sendjaya, Sarros og Santora (2008) á SLBS-mælitækinu um þjónandi forystu. Mælitæki þeirra sem samanstandur af sex þáttum með 22 undirþáttum reyndist hafa áreiðanleikastuðul á bilinu $\alpha = 0,72-0,93$.

Rannsóknin sýnir að áreiðanleiki mælitækisins SLI í heild reyndist góður og einnig innri áreiðanleiki meðal allra þátta. Óhætt er að segja að réttmæti og innri áreiðanleiki SLI mælitækisins í íslenskrri þýðingu sýni að SLI mælitækið mælir þjónandi forystu.

Þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviðum

Heildar - þjónandi forysta starfsmanna á hjúkrunarsviðunum var að meðaltali há (4,65, spönn = 1–6). Meðaltal einstakra þátta var á bilinu 3,99–4,99 og eru það hærri gildi en fengust í rannsókn meðal lífeindafræðinga, þar sem meðaltalið

mældist 3,79–4,51 (Alda Margrét Hauksdóttir, 2009). Lægsta meðaltal þjónandi foyrstu var fyrir þáttinn *hugrekki* með 3,99 en þættirnir *ábyrgð* og *ráðsmennska* voru með hæsta meðaltal eða 4,99. Spurningu 25 „*Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum*“, í þættinum *auðmýkt*, höfðu flestir þátttakendur sleppt að svara eða n=39 (sjá svör við öllum spurningum á spurningalista, fylgiskjal 5). Hugsanleg skýring gæti verið að starfsmennirnir töldu sig ekki vita hvað færi á milli yfirmanna sinna eða að þessar aðstæður hafi aldrei komið upp. Við gerð spurningalista þurfa spurningar að vera um þekkt efni og hugsanlegt er að þetta efni hafi ekki verið algilt fyrir þátttakendur í þessari rannsókn og þeir því sleppt að svara í stað þess að giska. Þá er ókostur að hafa leiðandi og gildishlaðnar spurningar eins og segja má um spurningu 11 (sjá fylgiskjal 1) (Alreck og Settle, 1985; Þorlákur Karlsson, 2003).

Þegar þjónandi forysta var skoðuð í tengslum við bakgrunnsbreyturnar fimm, starfsaldur, lífaldur, stjórnunarstöðu, starfstéttir og starfshlutfall, mældist hún mest hjá þeim starfsmönnum sem voru í starfshlutfalli 50 prósent eða minna. Lækkaði meðaltalið með auknu starfshlutfalli en munurinn reyndist ekki tölfræðilega marktækur. Ekki er ólíklegt að stöðugt aukið álag og ábyrgð hafi hér áhrif. Sveigjanlegur vinnutími gæti komið til góða fyrir starfsmenn og það ættu stjórnendur að hafa í huga. Mönnun þarf að vera viðunandi en oft getur það verið vandamál þar sem skortur á hjúkrunarfræðingum hefur verið viðvarandi vandamál (þó það eigi ef til vill ekki við í dag þegar samdráttur ríkir og ráðningastopp í fjárhagslega aðþrengdu þjóðfélagi). En á móti eykst álag, og færri hendur eru um að vinna fleiri verk.

Þegar mismunandi hópar þátttakenda eru skoðaðir mældist meðaltal þjónandi forystu næsthæst meðal hjúkrunarfræðinga en þeir voru jafnframt stærsti hópurinn eða 60% þátttakenda. Hugsanleg skýring er að hjúkrunarfræðingar sjái möguleika á fleiri tækifærum í starfi og finnst þeir fá meiri hvatningu frá yfirmönnum en aðrar starfstéttir rannsóknarinnar. Önnur skýring gæti verið að þeir hafi meira traust frá sínum yfirmönnum vegna sérfræðipækkingar sinnar.

Aðrar starfstéttir eru með lægra skor í þjónandi forystu, en í þeim hópi gátu verið ljósmæður, hjúkrunarritarar og ófaglærðir við aðhlyningu. Ekki er ólíklegt að á tímum samdráttar að þeir upplifi minni einkenni þjónandi forystu hjá næsta yfirmanni t.d. í tengslum við umræðu um að missa vinnuna á tímum þrenginga í þjóðfélaginu. Þetta gæti einnig átt við aðrar starfstéttir hverju sinni þegar draga á saman seglin og hægt að velta því fyrir sér hvort tilfinning um starfsöryggi sé að hverfa.

Þjónandi forysta var skoðuð með tilliti til starfsaldurs og var hún mest hjá yngsta starfshópnum en minnst meðal þeirra sem starfað höfðu í 5–9 ár. Hugsanleg skýring hér getur verið sérstakur stuðningur við þá sem eru í yngsta starfshópnum og að þeir sjái fram á tækifæri til starfsþróunar og tilbreytingar. Þrjú af fjórum sjúkrahúsunum sem þátttakendur störfuðu á, eru á landsbyggðinni og getur hugsast að þeir sem vilja breyta til en eru ekki yngstir í starfi sjái minni möguleika vegna staðháttá. Mögulega eru þeir meira meðvitaðir um breytingar í starfsumhverfi og aukið álag, en á öllum sjúkrahúsunum fjórum stóðu til einhverjar skipulagsbreytingar eins og sameiningar deilda og yfirstjórnar og lokanir deilda eða fækkun leguplássa. Opnar umræður um breytingaferli og það að halda starfsmönnum vel upplýstum um stöðu mála er mikilvægt, því slæmar fréttir eru betri en engar fréttir. Þjónandi forysta með tilliti til lífaldurs var mest meðal elsta aldurshópsins 50 ára og eldri. Ekki er ólíklegt að þessi aldurshópur geri minni væntingar en yngri aldurshópurinn og séu sáttari við sitt hlutverk.

Þegar mat starfsfólks á þjónandi forystu er skoðað er ljóst að það er nokkuð gott. En alltaf er hægt að gera betur og þessar niðurstöður ættu að geta aðstoðað stjórnendur við að styrkja alla þætti þjónandi forystu í stjórnunarháttum og starfsumhverfi á hjúkrunarsviðunum fjórum sem rannsóknin nær yfir. Einkum á þetta við starfstéttir aðrar en hjúkrunarfræðinga, þá sem eru í hæsta starfshlutfallinu og starfsmenn með starfsaldur á bilinu 5–9 ár og meira en 14 ár í starfi.

Starfsánægja starfsmanna á hjúkrunarsviðum, fylgni við þjónandi forystu og bakgrunn

Starfsánægja starfsmanna hjúkrunarsviðanna á SHA, HSS, SJS og SFS mældist að meðaltali 3,38 á mælikvarðanum 1–4 sem er mjög gott eða 97,8% sem merktu við svarmöguleikana ánægðir og mjög ánægðir. Þessar niðurstöður eru betri en niðurstöður fyrri rannsókna á heilbrigðisstofnunum hér á landi, t.d. rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur o.fl. (2009) meðal 695 hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á Landspítalanum en þar voru 82,1% þátttakenda ánægðir og mjög ánægðir.

Marktæk fylgni heildar - þjónandi forystu við starfsánægju mældist 0,580. Marktæk jákvæð fylgni var við alla þætti þjónandi forystu og starfsánægju nema þáttinn *vera til staðar í bakgrunninum* og mest fylgni á milli starfsánægju og *auðmýktar* 0,479 og *eflingar*, 0,478. Miðað við þetta eru þættirinnir að *vera til staðar í bakgrunninum* og *fyrirgefning* atriði sem stjórnendur þyrftu sérstaklega að huga að þar sem þessir þættir mældust með lágsta fylgni við starfsánægju. Fylgni þáttarins *hugrekki* mældist aðeins hærrí og er vert fyrir stjórnendur að skoða hugsanlegar úrbætur til að efla þessa þætti. Þáttur tvö, *vera til staðar í bakgrunninum* inniheldur þrjár spurningar sem allar snúa að því að yfirmaður leyfi starfsmanni að njóta sín og að njóta eigin velgegni (spurningar 5, 13 og 21, sjá spurningalista, fylgiskjal 2). Skoða skyldi hverjir hugsanlegir áhrifaþættir geta verið eins og að starfsmönnum sé ekki sýnt nægilegt traust, hvort verkefnum sé útteilt eða hvort sömu starfsmönnum sé alltaf falin ábyrgð verkefna. Huga þarf að því að útteila til starfsmanna verkefnum eftir getu þannig að þeir nái að blómstra í starfi, hrósa þeim og hvetja áfram til dáða til að starfa sjálfstætt og hafa frumkvæði. Í stað stjórnunar með skipunum er mikilvægt að vera til staðar, gefa samstarfsmönnum frjálssar hendur í sínu starfi en leiðbeina þegar með þarf (Keith, 2008).

Þáttur fjögur, *fyrirgefning* hefur að geyma þrjár spurningar (7, 15, 23), og er eini þátturinn sem inniheldur neikvæðar yfirlýsingar. Niðurstöðum svaranna var snúið við til að samræmast niðurstöðum annarra þátta. Þessi þáttur fjallar um

gagnrýni og refsingu. Ljóst er samkvæmt niðurstöðum, þar sem fylgni *fyrirgefningar* við starfsánægju var minnst, að stjórnendur þurfa að skoða hvort þessir þættir fyrirfinnist í viðmóti þeirra gagnvart starfsmönnum og hver ástæða þess geti verið. Er hugsanlegt að starfsmaður sé settur út í horn, verði honum á mistök? Stjórnendur ættu að skoða hvernig hægt sé að breyta stjórnunarstíl á uppbyggilegan hátt fyrir starfsmenn til að bæta starfsumhverfi þeirra. Yfirmenn þurfa einnig að vera meðvitaðir um áhrif orða og athafna á líðan og störf annarra, hvetja og dæma ekki, eins og Kent M. Keith tekur fram í greiningu sinni á þjónandi forystu (2008). Góðar leiðbeiningar og verklýsingar gefa upplýsingar um dagleg störf sem er þarft að hafa ef starfsfólk er óöruggt eða nýtt í starfi. Aðgangur að upplýsingum þarf að vera fyrir hendi og upplýsingaflæði gott. Uppbyggjandi og jákvæð gagnrýni ættu að efla starfsmanninn þannig að hann vilji gera betur. Starfsmannviðtöl eru gagnleg til að fá fram væntingar og þarfir starfsmanna, þekkja getu hans og til að hrósa og laga það sem betur má fara.

Þáttur fimm, *hugrekki*, inniheldur tvær spurningar (8, 16) um aðstæður þar sem yfirmaðurinn þarf að taka áhættu og þora. Fylgni *hugrekki*s við starfsánægju þátttakenda er þriðja lægst í röðinni og er það umhugsunarefni fyrir stjórnendur hvort ákveðnar aðstæður geti komið upp í starfi sem krefjist þess að taka ákvarðanir þar sem niðurstöður eru ekki útreiknanlegar en það geti samt verið þess virði að taka áhættuna til að styðja við starfsmenn og þjóna þeim og til að efla starfsandann. Þá þarf að byggja á innsæi þegar framtíðin er ekki fyrirsjáanleg (Barbuto og Wheeler, 2002; Spears, 2004; Swearingen og Liberman, 2004).

Þáttur sjö í þjónandi forystu sem mældist með mesta fylgni við starfsánægju var *auðmýkt* 0,479 en *efling* fylgdi fast á eftir, 0,478. Þrátt fyrir þessar niðurstöður er þetta vísbending til stjórnenda um að hægt sé að gera enn betur. *Auðmýkt* (spurningar 10, 18, 25, 28, 29,30, sjá spurningalista fylgiskjal 2) segir til um hve opin og hreinskilinn stjórnandi er gagnvart sínum starfsmönnum og hve tilbúinn hann sé til að læra af reynslu og gagnrýni. Stjórnendur hafa tækifæri til að gera betur og laga það sem fer úrskaiðis. Þeir þurfa að hlusta á þau skilaboð

sem þeim eru gefin og nýta þau til að efla og þróa sína starfsmenn í starfi um leið og þeir þróast og þroskast sjálfir í starfi.

Þáttur eitt, *efling* (spurningar 1, 2, 3, 4, 12, 20 og 27, sjá spurningalista, fylgiskjal 2) fjallar eins og heiti hans segir til um, að efla starfsmenn, hvetja, hjálpa, veita tækifæri og sjálfstæði í starfi. Fylgni *eflingar* og starfsánægju mælist mest eða 0,479 og samræmist þetta fyrri rannsóknum á heilbrigðissviði t.d. Gunnarsdóttir, Clarke, Rafferty og Nutbeam (2009) og Lashinger (2008).

Stjórnendur ættu að leitast eftir að styrkja stöðugt þennan þátt meðal starfsmanna. Það ætti að vera hægt með tækifærum til sí- og endurmenntunar, góðu aðgengi að upplýsingum, með starfsmannfundum og daglegu samráði og samvinnu. Stjórnandi gæti hvatt starfsmenn til að koma með nýjar hugmyndir og aðstoða við að gera þær að veruleika. Að veita tækifæri til verkefnavinnu vegna gæðamála og rannsókna er hlutverk stjórnenda. Ákvarðanir þurfa oft að vera teknar í flýti og þarf stjórnandi að bera traust til getu starfsmanna og treysta ákvörðunum þeirra við lausn vandamála þar sem sérfræðipækking fær að njóta sín.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að allir þættir þjónandi forystu eru marktækt tengdir starfsánægju nema einn. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna á starfsánægju og þáttum sem tengjast þjónandi forystu og sýna að styðjandi stjórnun hefur jákvæð áhrif á starfsánægju og gæði þjónustu. Samkvæmt rannsóknum er sýnt að kjarkur stjórnenda, hæfni til aðgerða og uppbyggjandi stjórnun hefur afgerandi áhrif á starfsánægju. Stuðningur yfirmanna og jafningja hefur þau áhrif á hjúkrunarfræðinga að þeir verða áráðnari í starfi, vaxa og þroskast. Góð vinnuaðstaða og styrkjandi stjórnun eykur á vellíðan í starfi og þar með á starfsánægju (Sigrún Gunnarsdóttir, 2000; Sigrún Gunnarsdóttir og Kristín Björnsdóttir, 2003; Sigrún Gunnarsdóttir, Ágústa B. Herbertsdóttir og Hildur Kristjánsdóttir, 2007; Gunnarsdóttir ol fl., 2009).

Samkvæmt rannsókn Sigrúnar Gunnarsdóttur o.fl. (2009) á starfsánægju hjúkrunarfræðinga á LSH, eru niðurstöður meðal annars þær að hæfileg mönnun

og stuðningur deildarstjóra hafi áhrif á hjúkrunarfræðinga og sjúklinga. Næsti yfirmaður hefur úrslitaáhrif á áhuga og hvatningu. Þetta gæti þýtt að styðjandi og eflandi samskipti við hjúkrunarfræðinga leiði til jákvæðri afstöðu hjúkrunarfræðinga til þeirra starfa sem styrkir þá í að verða hækari við hjúkrun sjúklinga. Niðurstöður rannsóknarinnar á LSH höfða klárlega til þjónandi forystu, þáttanna sem koma fram í þessari rannsókn. Starfsánægja hefur áhrif á þjónandi forystu og þjónandi forysta styrkir starfsmanninn í að verða betri, hækari, sjálfstæðari og ánægðari starfsmann.

Starfsánægja var almennt mikil en þó minnst hjá þeim sem starfað hafa í 5 til 9 ár og meiri hjá hjúkrunarfræðingum en öðrum hópum. Samræmist þetta niðurstöðum Björk o. fl. (2007) þar sem fram koma að starfsánægja jókst með hærri aldri og meiri menntun.

Styrkleikar og takmarkanir rannsókna

Ekki er hægt að draga ályktanir um orsök og afleiðingar þar sem rannsóknin er þversniðsrannsókn en draga má ályktanir út frá niðurstöðum. Styrkleiki þessarar rannsóknar er að svarhlutfall er nokkuð hátt eða 66% sem er ásætlanlegt fyrir spurningakannanir og styrkir ytra réttmæti rannsóknarinnar. Nákvæmni var gætt við þýðingu mælitækisins með bakþýðingu og lagfæringum á orðalagi miðað við niðurstöður fyrstu rannsóknarinnar með SLI mælitækinu (Alda Gunnarsdóttir, 2009) Áreiðanleiki mælitækisins SLI var mjög góður. Takmörkun rannsóknarinnar er að mælitækið sem notað var er enn í þróun og hefur lítið verið prófað en það er aftur á móti mjög áhugavert og mikilvægt að prófa gildi þess hér á landi. Fáar rannsóknir með SLI mælitækinu hafa verið birtar og er þessi rannsókn önnur rannsóknin sem fram fer hér á landi með SLI mælitækinu en sú fyrsta innan hjúkrunarsviða.

Við þáttagreiningu var hleðsla á sjö þætti en ekki átta eins og sett var fram á upprunalegu tungumáli. Þættir voru mjög dreifðir og fæstir sem hlóðu samkvæmt

upprunalegu mælitæki fyrir utan fyrsta þátt sem hlóð í sex tilvikum af sjö eins og frumútgáfan. Þrátt fyrir dreifingu þátta voru þáttaheðslur almennt góðar en marktæk fylgni við starfsánægju sem einnig var mæld, var mjög góð eða 0,584. Einungis einn þáttur reyndist ekki með marktæka fylgni við starfsánægju.

Notagildi rannsókna og þörf fyrir frekari rannsóknir

Rannsókn þessi er mikilvægt framlag til þróun mælitækis um þjónandi foystu. Niðurstöður rannsóknarinnar má nýta til að lagfæra mælitækið og aðlaga það enn betur að íslenskum aðstæðum, t.d. með því að skoða orðalag spurninga og skýrleika, einkum í ljósi mismunar á niðurstöðum þáttgreiningar hér á landi miðað við upprunalega útgáfu. Rannsóknin er einnig mikilvægt framlag til að meta og auka þekkingu á þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum og afla þekkingar á starfsánægju starfsmanna á hjúkrunarsviðum. Mikilvægar upplýsingar fást með niðurstöðum rannsóknarinnar sem gefa stjórnendum tækifæri til að bæta stjórnunarhætti og auka þjónandi forystu í starfsumhverfi starfsmanna sinna. Þannig er æskilegt að gera úrbætur varðandi alla þætti þjónandi forystu. Niðurstöður sýna að starfsánægja er mikil á hjúkrunarsviðunum og í ljós koma marktæk tengsl við alla þætti þjónandi forystu nema einn. Stjórnendur á hjúkrunarsviði geta nýtt sér niðurstöður rannsóknarinnar til að efla þjónandi forystu og þar með starfsánægju starfsmanna. Æskilegt væri að stjórnendur rannsökuðu áhrif breytinga og gerðar yrðu fleiri rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju.

Áhugavert væri að mæla þjónandi forystu og starfsánægju á hjúkrunarsviðum víðar, t.d. á Landspítala og bera saman við niðurstöður þessara rannsókna. Einnig væri áhugavert að mæla þetta á öðrum heilbrigðisstofnunum, því þjónandi forysta á alls staðar heima. Þá mætti einnig kanna þjónandi forystu í tengslum við aðra veigamikla þætti starfsins eins og starfsmannaveltu og fjarveru.

Lokaorð

Þjónandi forysta er mikilvæg til að styrkja stjórnendur og efla samskipti starfsmanna, auka sjálftraust og áráðni sem leið til að bæta starfsumhverfi og starfsánægju. Mikilvægt er að stjórnendur auki skilning sinn á þjónandi forystu og einstaka þáttum hennar. Allir þættir eru mikilvægir og væri æskilegt að stjórnendur taki þá upp hjá sér í meiri mæli til að hlúa að vellíðan og starfsánægju starfsmanna. Þeir geta einnig miðlað þekkingu sinni til annarra starfsmanna sem gæti leitt til að þeir tækju einnig upp þjónandi forystu.

Mælitækið SLI um þjónandi forystu var þýtt úr ensku yfir í íslensku og reyndist marktækt og áreiðanlegt. Í ljós kom að starfsmenn á hjúkrunarsviðum SFS, SHA, HSS og SJS meta vægi þjónandi forystu sem nokkuð gott. Einnig kom í ljós að starfsánægja var há og hafði marktæk tengsl við alla þætti þjónandi forystu nema einn.

Mælitækið SLI er nýtt mælitæki og æskilegt að þróa það frekar og huga vel að þáttum mælitækisins og aðlaga betur að íslenskum aðstæðum. Rannsóknir á þjónandi forystu og starfsánægju eru veigamiklar til að afla upplýsinga um hvernig megi bæta stjórnunarhætti. Á tímum örra breytinga og niðurskurðar er ekki síður mikilvægt að stjórnunaraðferðir séu hvetjandi, eflandi og uppbyggjandi til að blása jákvæðni inn í starfsumhverfi starfsmanna. Þannig geta stjórnendur stuðlað að starfsumhverfi sem einkennist af þjónandi forystu sem hefur jákvæð áhrif á starfsánægju starfsmanna. Góður stuðningur stjórnenda leiðir til mikillar starfsánægju, meiri skuldbindingar við starfið og vellíðan. (Rodwell, Nobelt, Demir og Steane, 2009). Með því að útbreiða þjónandi forystu innan fyrirtækja og stofnana ættu stjórnendur að hafa hag af því að vægi þjónandi forystu sé hátt því það leiðir til aukinnar starfsánægju starfsmanna og meiri árangurs í starfi.

Heimildaskrá

- Aiken L. H., Clarke S. P., Sloane D. M., Sochalski J. A., Busse R., Clarke H., Giovannetti P., Hunt J., Rafferty M. og Shamian J. (2001). Nurses' Reports On Hospital Care In Five Countries. *Healthaffairs*. 20(3), 43-53.
- Alda Margrét Hauksdóttir (2009). *Þjónandi forysta og forprófun mælitækis þjónandi forystu*. Óbirt meistaritgerð. Háskólinn á Bifröst.
- Alreck, P.L. og Settle, R.B (1985). *The survey research handbook*. Richard Irvin Press: Seattle.
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*. 56(12), 1435-1459.
- Albaugh J. A. (2003). Keeping Nurses in Nursing: The Professional's Challenge for Today: The Executive's Challenge. Answer/Evaluation Form. *Urologic Nursing*. 23(3), 193-199.
- Amalía Björnsdóttir (2003). Útskýringar á helstu tölfræðihugtökum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Atencio, B. L., Choen, J. og Gorenberg, B. (2003). Nurse retention: is it worth it? *Nursing Economic*. 21(6), 262-268.
- Auður Eir Vilhjálmisdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2008). Þjónandi forysta í hnotskurn. Í *Þjónandi forysta – Servant leadership*. Ráðstefnurit 20. júní, 2008. 12-26.

- Avolio, B. J. og Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barbuto, J. E., Wheeler D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership [rafræn útgáfa]. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Baker, J. H. (2001). Is servant-leadership part of your worldview? *We Lead Online Magazine*, 7(1), endurskoðuð útgáfa. Sótt 12. júlí 2009 af www.leadingtoday.org.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. og Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beardwell, I., Claydon, T. og Holden, L. (2004). *Human resource management*. 539- 581. London: Person Education.
- Belgan, M. (2007). Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. Í Björk, I. T., Samdal, G. B., Hansen, B. S., Tørstad, S. og Hamilton, G. A. Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 44(5), 747-757.
- Best, M. F. og Thurston N. E. (2006). Canadian Public Health Nurses' Job Satisfaction. *Public Health Nursing*. 23(3), 250–255.
- Bíblían (1981). *Mattheusarguðspjall 7.12*. Reykjavík: Hið íslenska biblíufélag.
- Birna G. Flygenring (2006). Starfsánægja hjúkrunarfræðinga. Í Helga Jónsdóttir (ritstjóri). *Frá innsæi til inngripa. Þekkingarþróun í hjúkrunar- og ljósmóður-*

- fræði* (65-88). Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag og hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands.
- Bjørk I. T., Samdal G. B., Hansen B. S., Tørstad S., Hamilton G. A. (2007). Job satisfaction in a Norwegian population of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. 44(5), 747-757.
- Bogdan, R. C. og Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education*. (5 útgáfa). Boston: Pearson.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave. How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: Saratoga institute.
- Child, D. (1990). *The essentials of factor analysis*. London: Cassell Educational Limited.
- Cowin, L. (2002). The Effects of Nurses' Job Satisfaction on Retention: An Australian Perspective. *Lippincott Williams & Wilkins, Inc.* 32(5), 283-291.
- Depree, M. (1989). *Leadership as an art*. New York: Bantam Doubleday.
- Dierendonck, V. D. og Nuijten, I. (2009). *The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and Validation of a Multidimensional Measure*. Rotterdam School of Management. Erasmus University. Óútgefið handrit.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2001). The Next Society. Sótt 12. febrúar af <http://www.csustan.edu/manage/harris/nextsoc.htm>.
- Einar Guðmundsson og Árni Kristjánsson (2005). *Gagnavinnsla í SPSS*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Finzel, H. (1997). Creating the right leadership culture. Í G. Bama (ritstjóri). *Leaders on Leadership*. 261-280. Ventura, CA: Regal Books.

- Follett, M. P. (1995). Í Graham, P. (Ritstjóri). *Mary Parker Follett – Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Harvard Business School Press.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*. 2, 105–119.
- Greenleaf, R. (1970/2008). *The Servant as Leader*. Westfield. The Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Greenleaf, R. K. (2001). *Servant-Leadership and the individual*. 17-25. Sótt 6. apríl 2009 af http://media.wiley.com/product_data/excerpt/20/047_14116/0471411620.pdf.
- Guðrún Árnadóttir (2003). Þróun mælitækja: stöðlun, réttmæti og áreiðanleiki. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Guðrún Pálmadóttir (2003). Notkun matstækja í heilbrigðisrannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Gunnarsdóttir, S., Clarke, S. P., Rafferty, A. M. og Nutbeam D. (2009). Front-line management, staffing and nurse–doctor relationships as predictors of nurse and patient outcomes. A survey of Icelandic hospital nurses [rafræn útgáfa]. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 920–927.
- Hardin, F. (2003). *Impacting Texas public schools through a student servant-leader model. A case study*. Sótt 8 apríl 2009 af <http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd0731200831295017083725/unrestricted/31295017083725.pdf>.
- Haukur Freyr Gylfason og Þórhallur Guðlaugsson, (2005). *Þáttgreining í þjónustumati*. Reykjavík: Háskóli Íslands. Sótt 18. febrúar 2009 af

<http://www2.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/1/swdocument/1010854/-W0603.pdf?wosid=false>

- Herdís Sveinsdóttir, Páll Biering og Alfons Ramel (2006). Occupational stress, job satisfaction, and working environment among Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 875–889.
- Hersey, P. og Blanchard K. H. (1984). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (4. útgáfa). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. og Curphy, G. J. (2006). *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*. (5. útgáfa). McGraw-Hill: New York.
- Hyett, E. (2003). What blocks health visitors from taking on a leadership role? *Journal of Nursing Management*. 11, 229-233.
- Jacynthe, S. (2004). Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health center. *Nursing and Health Sciences*, 6(1), 59–68.
- Jay, J. (2005). On Communicating Well. *HR Magazine*, 50-87.
- Jenkins, M. og Stewart, A. C. (2008). Enhancing nurse job satisfaction: The importance of a servant leader orientation in health care management. *Academy of Management Proceedings. Business Source Premier*, 1-6
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the organization*. (2. útgáfa). New York: Basic Books.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change; How Leadership Differs From Management*. New York, The Free Press.
- Keith, K. M. (2008). *The case for servant leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

- Laschinger, H. K. S., Almost, J., Tuer-Hodes, D. (2003). Workplace empowerment and magnet characteristics. *Journal of Nursing Administration, 33*(7/8), 410-422.
- Laschinger, H. K. S. og Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace. A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics, 23*(1), 6-13.
- Laschinger, H. K. S, Finegan, J., Shamian, J. og Casier, S. (2000). Organisational trust and empowerment in restructured health care settings. *Journal of Nursing Administration, 30*(9), 413-425.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. og Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177
- Lord, R. G., Brown, D. J., og Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 78*, 167–203.
- Mason, D. J. og Zuercher, S.L. (1995). Pilot studies in clinical nursing research. *Journal of the New York State Nursing Association, 26*(11).
- Maxwell, J. C. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville. Thomas Nelson.
- McKenna B.G., Poole, S.J., Smith N. A., Coverdale, J.H. og Galw, C.H. (2003). A survey of threats and violent behaviour by patients against registered nurses in their first year of practice. *International Journal of Mental Health Nursing, 12*, 56-63.
- Mintzberg, H. (1989). The manager's job. Folklore and fact. Í *Mintzberg on management*. N.Y.: The Free Press.

- Nunnally, J. C. og Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Page, D. og Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. Í S. Adjibolosso (ritstjóri). *The human factor in shaping the course of history and development*, Lanham, Md.: University Press of America.
- Patrician P. A. (2004). Single-item graphic representational scale. *Nursing research*, 53(5).
- Polit, D. F. og Beck, C. T. (2008). *Nursing Research. Principles and Methods*. (8. útgáfa). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Riggio, R. E. (2003). *Industrial/Organizational Psychology*. (4. útgáfa). New Jersey: Education.
- Rodwell J., Nobelt, A., Demir, D. og Steane, P. (2009). Supervisors are central to work characteristics affecting nurse outcomes. *Journal of nursing sholarship*. 41(3). Ástralía: Sigma delta tau international.
- Rúnar Helgi Andrason (2003). *Tilfellarannsóknir*. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sendjaya. S. (2003). Development and Validation of Servant Leadership Behavior Scale *Servant Leadership Research Roundtable*. Sótt 28. september, 2009 af http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003-/sendjaya_development_validation.pdf.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. og Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *The Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424.

- Sigrún Gunnarsdóttir (2000). *Líðan starfsfólks á sjúkrahúsi*. Meistaraprófsritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands, Hjúkrunarfræðideild.
- Sigrúnar Gunnarsdóttur (2006). *Quality of working life and quality of care in Icelandic hospital nursing*. Rannsóknarstofnun í hjúkrunarfræði við Háskóla Íslands, Reykjavík.
- Sigrún Gunnarsdóttir, (2009). Þjónandi forysta og samskipti í heilbrigðisþjónustu. *Tímarit Kristilegs félags heilbrigðisstétta*, 8(1), 7–9.
- Sigrún Gunnarsdóttir (2008). Þjónandi forysta. *Tímaritið Bjarmi*, 102(3), 16–21.
- Sigrún Gunnarsdóttir, Ágústa B. Herbertsdóttir og Hildur Kristjánsdóttir (2007). *Organizational Empowerment. Action research with front-line nurse managers at Landspítali University Hospital, Reykjavík*. Veggspjald á ráðstefnu ENDA í Reykjavík 3.–5. október 2007.
- Sigrún Gunnarsdóttir og Kristín Björnsdóttir (2003). Health promotion in the workplace. the perspective of unskilled workers in a hospital setting. *Scandinavian Journal Caring Sciences*. 17(1), 66 – 73.
- Sigurlína Davíðsdóttir, (2003). *Eiginlegar eða meginlegar rannsóknir? Í Sigríður*
- Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Silverman, D. (1993). *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. London: Sage publication Ltd.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing servant-leadership*. Sótt 18. apríl 2009 af <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=51>.
- Sturm, B. S. (2009). Principles of Servant-Leadership in Community Health Nursing: Management Issues and Behaviors. *Home Health Care Management*

Practice, 21(2), 82-89. Sótt 7. apríl 2009 af <http://hhc.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/2/82>.

Swearingen, S. (2004). *Nursing leadership characteristics: Effect on nursing job satisfaction and retention of baby boomer and generation x nurses*. *Dissertation Abstracts International*, 66 (02), 793.

Swearingen, S. og Liberman, A. (2004). Nursing Leadership Serving Those Who Serve Others. *The Health Care Manager*, 23(2), 100-109. Uppineott Williams & Wilkins, Inc.

Teijlingen, E. R. V. og Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*. 35

Vigdís Magnúsdóttir (2008). Þjónandi forysta á sjúkrahúsi. Í Auður Eir Vilhjálmsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir (2008). Þjónandi forysta í hnotskurn. Í *Þjónandi forysta – Servant leadership*. Ráðstefnurit 20. júní, 24-25.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5. útg). New York: Prentice Hall.

Þorlákur Karlsson (2003). Spurningakannanir: Uppbygging, orðalag og hættur. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson. *Handbók í aðferðafræði rannsókna í heilbrigðisvísindum*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Viðaukar

Fylgiskjal 1. Skipting átta þátta spurningalistans á ensku

Empowerment:

1. My manager gives me the information I need to do my work well.
2. My manager encourages me to use my talents.
3. My manager helps me to further develop myself.
4. My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.
12. My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.
20. My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.
27. My manager offers me abundant opportunities to learn new skills.

Servitude:

5. My manager keeps himself/herself at the background and gives credits to others.
13. My manager is not chasing recognition for the things he/she does for others.
21. My manager appears to enjoy his/her colleagues success more than his/her own.

Accountability:

6. My manager holds me responsible for the work I carry out.
14. I am held accountable for my performance by my manager.
22. My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.

Forgiveness:

7. My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work (r).
15. My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work(r).
23. My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past (r).

Courage:

8. My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.
16. My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.

Authenticity:

9. My manager is open about his/her limitations and weaknesses.
17. My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.
24. My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.
28. My manager shows his/her true feelings to his/her staff.

Humility:

10. My manager learns from criticism.
18. My manager tries to learn from the criticism from he/she gets from his/her manager.
25. My manager admits his/her mistakes to his/her manager.
29. My manager learns from different views and opinions of others.
30. If people express criticism, my manager tries to learn from it.

Stewardship:

11. My manager emphasizes the importance of paying attention to the good of the whole.
19. My managers has a long-term vision.
26. My manager emphasizes the societal responsibility of our work.

© Copyright 2009 by Van Dierendonck & Nuijten. The Servant-Leadership Inventory may be freely used for scientific purposes.

Fylgiskjal 2. Spurningalisti til þátttakenda rannsóknarinnar

I. KÖNNUN Á ÞJÓNANDI FORYSTU							
(Servant Leadership Inventory (SLI). Þýtt og staðfært með góðfúslegu leyfi Dirk van Dierendonck og Inge Nuijten, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Hollandi)							
Vinsamlega merkið við í þann reit sem þér finnst best eiga við í númerandi starfi							
	Fullyrðing á við næsta yfirmann þinn	Mjög sammála	Sammála	Frekar sammála	Frekar ósammála	Ósammála	Mjög ósammála
1	Yfirmaður minn veitir mér þær upplýsingar sem ég þarf til að geta unnið starfið mitt vel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yfirmaður minn hvetur mig til að nota hæfileika mína	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yfirmaður minn hjálpar mér til að öðlast meiri þroska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yfirmaður minn hvetur starfsfólk sitt til að koma með nýjar hugmyndir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yfirmaður minn heldur sig til hlés og leyfir öðrum að njóta árangursins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yfirmaður minn gerir mig ábyrga (an) fyrir þeim störfum sem ég vinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yfirmaður minn gagnrýnir stöðugt fólk vegna mistaka sem það hefur gert í starfi sínu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Yfirmaður minn tekur áhættu jafnvel þegar hann / hún er ekki viss um stuðning frá yfirmanni sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Yfirmaður minn þekkir eigin takmarkanir og eigin veikleika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yfirmaður minn lærir af gagnrýni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Yfirmaður minn leggur áherslu á mikilvægi þess að taka eftir því sem leiðir til góðs fyrir heildina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yfirmaður minn veitir mér heimild til að taka ákvarðanir sem auðveldla mér starf mitt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Yfirmaður minn sækist ekki eftir viðurkenningu fyrir það sem hann/hún gerir fyrir aðra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ég er gerð/ur ábyrg / ur fyrir frammistöðu minni af yfirmanni mínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Yfirmaður minn viðheldur stífu viðmóti gagnvart því fólki sem hefur móðgað hann / hana í starfi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<i>Fullyrðing á við næsta yfirmann þinn</i>	<i>Mjög sammála</i>	<i>Sammála</i>	<i>Frekar sammála</i>	<i>Frekar ósammála</i>	<i>Ósam-mála</i>	<i>Mjög ósammála</i>
16	Yfirmaður minn tekur áhættu og gerir það sem þarf að gera að hans mati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Yfirmaður minn er oft snortinn / in af því sem hann/hún sér gerast í kringum hann/hana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Yfirmaður minn reynir að læra af þeirri gagnrýni sem hann / hún fær frá yfirmanni sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yfirmaður minn hefur framtíðarsýn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yfirmaður minn gerir mér kleift að leysa vandamál í stað þess að einungis segja mér hvað eigi að gera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yfirmaður minn virðist njóta velgengni samstarfsmanna frekar en eigin velgengi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Yfirmaður minn gerir mig og starfsfélagi mína ábyrga fyrir því hvernig við tökum á verkefnum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Yfirmaður minn á erfitt með að gleyma því sem fór úrskeiðis í fortíðinni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Yfirmaður minn er tilbúinn að tjá tilfinningar sínar jafnvel þó það gæti haft óæskilegar afleiðingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Yfirmaður minn viðurkennir mistök sín fyrir yfirmanni sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Yfirmaður minn leggur áherslu á samfélagslega ábyrgð sem fylgir starfi okkar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Yfirmaður minn býður mér upp á fjölmörg tækifæri til að auka kunnáttu mína	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Yfirmaður minn sýnir sannar tilfinningar gagnvart starfsmönnum sínum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Yfirmaður minn lærir af ólíkum sjónarmiðum og skoðunum annarra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Ef fólk lætur í ljós gagnrýni reynir yfirmaður minn að læra af því	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Er eitthvað sérstakt sem þú vilt koma á framfæri til rannsakenda?</i>							

II. KÖNNUN Á STARFSÁNÆGJU

Vinsamleg merkið x við í viðeigandi reit

Starfsánægja í núverandi starfi

1. Á heildina lítið hversu ánægð/ur / óánægð/ur ertu í núverandi starfi?

- Mjög ánægð / ur
- Ánægð / ur
- Óánægð / ur
- Mjög óánægð / ur

I. BAKGRUNNSSPURNINGAR

Vinsamleg merkið x við í viðeigandi reit

1. Hver er starfsaldur þinn á núverandi starfsstað?

- 0-4 ár
- 5-9 ár
- 10-14 ár
- Meiri en 14 ár

2. Hver er lífaldur þinn?

- 20-29 ára
- 30-39 ára
- 40-49 ára
- 50 ára eða eldri

3. Ertu í stjórnunarstöðu?

- Nei
- Já

4. Hvaða starfstétt tilheyrir þú?

- Hjúkrunarfræðingur
- Sjúkraliði
- Annað

5. Hvert er starfshlutfall þitt?

- 50% eða minna
- 51-75%
- 76-100%

Fylgiskjal 3. Kynningarbréf til þátttakenda

Rannsókn á þjónandi forystu

Kynningarbréf til þátttakenda

Ágæti viðtakandi!

Rannsóknin er lokaverkefni mitt til meistaraþrófs í stjórnun við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands. Rannsóknin hófst í febrúar 2009 og áætlað að henni ljúki í desember 2009. Rannsakandi er Erla Björk Sverrisdóttir forstöðumaður á Dvalarheimili aldraðra Stykkishólmi. Leiðbeinandi er dr. Sigrún Gunnarsdóttir prófessor við hjúkrunarfræðideild Háskóla Íslands og meðleiðbeinandi er Birna Flygering hjúkrunarforstjóri St. Jósefsspítala og Sólvangi.

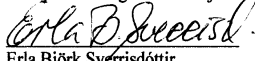
Markmið rannsóknarinnar er að með forprófun á mælitæki að kanna hvort þjónandi forysta sé viðhöfð hjá stjórnendum innan hjúkrunar á fjórum heilbrigðisstofnunum á landsbyggðinni. Útgangspunktur þjónandi forystu er að þjóna starfsfólkinu, mæta þörfum þess og hjálpa því til að blómstra og njóta sín í starfi. Þjónandi forysta er að því leyti frábrugðin öðrum skyldum hugmyndum að þeir sem hafa tileinkað sér hana eiga þá einlægu ósk að hafa hana sem aðalatriði í starfi sínu og öllu lífi. Þjónandi forysta er lífsstíll og lífsýn.

Þjónandi forysta hefur lítið verið rannsökuð og er þetta í fyrsta skipti sem mælitækið verður forprófað á hjúkrunarsviði á Íslandi. Þátttakendur í rannsókninni eru starfsmenn á hjúkrunarsviðum á St. Franciskusspítala Stykkishólmi, Heilbrigðisstofnun Akranesi, Heilbrigðisstofnun Suðurnesja og St. Jósefsspítali Sólvangur Hafnarfirði. Nöfn starfsmanna eru fengin á skrifstofu viðkomandi stofnunar. Um er að ræða spurningar sem tekur 5-10 mínúntur að svara. Gögnin eru ekki persónugreinanleg þar sem nöfn eða önnur persónueinkenni eru ekki gefin upp á svarlistann og verður farið með allar upplýsingar sem trúnaðarmál. Gögnin verða varðveitt í samræmi við reglur Persónuverndar og eytt að rannsókn og gagnauðvinnslu lokinni. Eingöngu rannsakandi hefur aðgang að gögnum. Rannsóknin hefur verið tilkynnt til Persónuverndar og fengið samþykki. Athygli skal á því vakin að þér er frjálst að neita að vera með í þessari rannsókn og að engin áhætta er fölgin í þátttöku.

Þegar þú hefur lokið við að svara spurningarlistanum ertu vinsamlega beðin um að setja hann í kassa geymdann á vaktinni á þinni deild, merktur spurningarkönnun þjónandi forysta. Ef þú hefur einhverjar spurningar er þér velkomið að hringja í rannsakanda í síma 8656996 eða senda tölvupóst á netfangið ebs2@hi.is.

Skil á spurningarlista skoðast sem upplýst samþykki fyrir þátttöku þinni í þessari rannsókn.

Með þakklæti og bestu kveðjum


Erla Björk Sverrisdóttir

Fylgiskjal 4. Svarhlutfall spurningalistans

Svörun við spurningalistanum Þjónandi forysta		
(N=140)		
Spurning	Svarað	Ekki svarað
1	139	1
2	138	2
3	134	6
4	137	3
5	128	12
6	139	1
7	137	3
8	124	16
9	131	9
10	120	20
11	135	5
12	137	3
13	132	8
14	132	8
15	135	5
16	133	7
17	124	16
18	118	22
19	133	7
20	137	3
21	126	14
22	137	3
23	130	10
24	127	13
25	101	39
26	127	13
27	134	6
28	128	12
29	129	11
30	131	9

Fylgiskjal 5. Leyfi persónuverndar

Erla Björk Sverrisdóttir
Skólastíg 18a
340 Stykkishólmur



Persónuvernd

Rauðarásveg 10 105 Reykjavík
sími: 510 9600 hreðasími: 510 9606
netfang: posur@personuvernd.is
veffang: personuvernd.is

Reykjavík 18. september 2009
Tilvísun: S4486/2009/ T.SL./-

Hér með staðfestist að Persónuvernd hefur móttekið tilkynningu í yðar nafni um vinnslu persónuupplýsinga. Tilkynningin er nr. S4486/2009 og fylgir afrit hennar hjálagt.

Allar tilkynningar sem berast Persónuvernd birtast sjálfkrafa á heimasíðu stofnunarinnar. Tekið skal fram að með móttöku og birtingu tilkynninga hefur engin afstæða verið tekin af hálfu Persónuverndar til efnis þeirra.

Virðingarfyllt,

Lára Sigurðardóttir
Lára Sigurðardóttir

Hjál.: - Tilkynning nr. S4486/2009 um vinnslu persónuupplýsinga.