

Höfundar

ALMA RÚN VIGNISDÓTTIR

DÍANA ÓSK HALLDÓRSDÓTTIR

HELGA MARGRÉT

JÓHANNESDÓTTIR

KRISTÍN PERLA

SIGURBJÖRNSDÓTTIR

REBEKKA HÉÐINSDÓTTIR

VALDÍS ÖSP JÓNSDÓTTIR

Nemendur við Háskólann á Akureyri

DR. SIGRÍÐUR HALLDÓRSDÓTTIR

Kennari

Þjónandi forysta Árangursrík stjórnun í heilbrigðisþjónustu

„It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead“ (Greenleaf, 2008, bls. 15).

INGANGUR

Í gegnum aldirnar hafa ýmsir stjórnunarhættir tíðkast. Áður fyrr voru einræðislegir stjórnunarhættir ríkjandi en með árunum hafa þjónandi stjórnunarhættir orðið meira áberandi. Einræðisleiðtogi beittir fyrst og fremst þvingunarvaldi og því valdi sem staða hans innan fyrirtækis veitir honum til þess að stjórna starfsfólki sínu. Þessi stjórnunarstíll er þó á hröðu undanhaldi þar sem þessi nálgun hentar ekki vinnumarkaði og starfsmenningu 21. aldarinnar. Vinnumarkaður nútímans er flókinn og breytingar of hraðar til þess að vald og ákvörðunartaka geti verið í höndum eins aðila. Í dag er aukin krafa um að stjórnendur búi yfir færni til að stuðla að samvinnu einstaklinga með mismunandi bakgrunn og getu. Jafnframt kallar nútímavinnuafli eftir meiri virðingu og betri framkomu af hálfu yfirmanna en tíðkast hefur áður. Því er aukin þörf á að stjórnendur í dag búi yfir leiðtogahæfileikum en nokkur munur er á því að vera stjórnandi eða vera leiðtogi (Manktelow o.fl., 2016).

Stjórnandi er einstaklingur sem hefur formlegt vald til að skipuleggja störf innan ákveðinnar skipulagsheildar og ber ábyrgð á gæðum þeirrar vinnu sem fram fer. Stjórnandi getur fylgt eftir verklagi og haft eftirlit með öðrum samkvæmt starfslýsingu án þess að þurfa að höfða til áhugavatar starfsfólks. Leiðtogi er sá sem fær fólk í lið með sér og hefur góð áhrif á það, hvort sem hann gegnir stjórnarstöðu eður ei. Hann hefur áhrif á viðhorf fólks til verkefna og er leiðbeinandi (Booher o.fl., 2021). Leiðtogi býr yfir persónuháttum og hugsjón sem vekur áhuga annarra til að fylgja honum. Hann býr yfir góðri tilfinningastjórn, getur stýrt viðhorfum sínum og viðbrögðum án þess að missa sýn á hugsjón sinni þegar aðstæður reynast krefjandi. Jafnframt býr hann yfir góðri samskiptafærni, þolinmæði og hlýleika. Því getur hver sem er ráðið sig í stöðu stjórnanda en einungis hluti þeirra sem stjórna eru í raun leiðtogar. (Barr og Dowding, 2019).

Heilbrigðiskerfið er formleg skipulagsheild (Kristín Þórarinsdóttir, 2020). Skipulagsheild er skilgreind sem félagsleg heild sem er skipulögð og drifin áfram af sameiginlegum markmiðum (Daft, 2001). Stærð skipulagsheilda hefur mikil áhrif á starfsemi og fyrirkomulag þeirra. Stærri skipulagsheildir eru sérhæfðari, formlegri og hafa frekar starfslýsingar sem starfsfólki ber að fara eftir (Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson, 2008). Stjórnendur stórra skipulagsheilda, hafa í mörg horn að líta þegar kemur að rekstri og skipulagi og geta haft umtalsverð áhrif á líðan starfsfólks (Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Sá stjórnunarstíll sem notaður er skiptir máli og hafa rannsóknir sýnt fram á ágæti þjónandi forystu (e. servant leadership). Slíkur stjórnunarstíll eykur líkur á góðum samskiptum og eflir traust og virðingu á milli yfirmanns og starfsfólks. Hann leiðir af sér aukin afköst í vinnu, aukna starfsfánægju og hollustu til skipulagsheildarinnar. Jafnframt hafa rannsóknir sýnt fram á minni starfsmannaveltu þar sem þjónandi forysta er höfð að leiðarljósi og almennt meiri ánægju með stjórnendur á meðal undirmanna (Gunnarsdóttir, 2014; Hanse o.fl., 2016; James o.fl., 2021).

Hér á eftir verður fjallað um hugmyndafræði þjónandi forystu og leitað svara við spurningunni: Hvað er þjónandi forysta og hentar hún í heilbrigðiskerfinu?

Helstu hugtökum verða gerð skil auk þess sem fjallað verður um mælitæki sem notað er við gerð rannsókna á þessu sviði. Fjallað verður um þjónandi forystu sem stjórnunarstíl innan heilbrigðiskerfisins og áhrif þjónandi forystu á hjúkrunarfræðinga, bæði sem stjórnendur og undirmenn. Helsta gagnrýni á þjónandi forystu sem stjórnunarstíl verða einnig tekin til skoðunar.

Þjónandi forysta

Þjónandi forysta er leiðtogastíll sem nýtur vaxandi vinsælda og ber það með sér að stjórnandinn er bæði þjónni og leiðtogi á sama tíma. Fyrir suma vekur orðið þjónni tafarlaust upp neikvæð hugsanatengsl vegna gildishlaðinnar merkingar hefðbundinnar notkunar þess. Það getur því tekið tíma að átta sig á notkun orðsins í öðru og jákvæðara samhengi. Á tímum iðnbyltingarinnar var litið á starfsfólk sem dauða hluti og stofnanir sáu starfsfólk að mestu sem tannhjól í vélum. Á undanförunum áratugum hafa orðið breytingar á þessu gamla viðhorfi sem var lengi við lýði. Í dag er mun meiri viðurkenning á því að þörf sé fyrir samheldna nálgun sem byggist á líðsheild þegar kemur að stjórnun og forystu (Spears, 1998).

Hugmyndafræði þjónandi forystu

Hugmyndafræðin um þjónandi forystu kom fyrst fram í skrifum Robert K. Greenleaf í kringum 1970 þegar hann gaf út greinina „The servant as a leader“ (Greenleaf, 2008). Síðan hefur hann skrifað fjölmargar greinar og gefið út bækur um þjónandi forystu. Einnig stofnaði hann félagið „Greenleaf Center for Servant Leadership“ sem enn er starfrækt í dag (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2021). Samkvæmt

Greenleaf (2008) hefur hinn þjónandi leiðtogi eðlislæga tilfinningu um að vilja þjóna sem síðar leiðir til meðvitaðrar ákvörðunar til forystu hjá viðkomandi. Þjónandi leiðtogi hvetur starfsfólk til hollustu og til þess að fara enn þá lengra í starfi sínu (e. to go above and beyond) til að fá ávinning fyrir skipulagsheildina (van Dierendonck, 2011). Þessu nær þjónandi stjórnandi ekki með þvingunarvaldi heldur með því að stuðla að góðu sambandi milli sín og starfsmanna sinna (Newman o.fl., 2017). Samskipti á milli starfsmanns og yfirmanns einkennast af þátttöku beggja aðila í félagslegum samskiptum, gagnkvæmu trausti, virðingu og skyldurækni (van Dierendonck, 2011).

Segja má að það sé þrennt sem sé einkennandi fyrir hinn þjónandi stjórnanda. Í fyrsta lagi hefur hinn þjónandi stjórnandi einlægán áhuga á velferð annarra. Stjórnandinn sýnir áhuga með virkri hlustun og skapar traust, sem er mikilvægt skref til þess að mæta þörfum annarra. Hann ber virðingu fyrir hugmyndum og skoðunum annarra, en það þarf ekki endilega að fela í sér samþykki. Virðing leiðtogans endurspeglar viðurkenningu á sjálfstæði, frelsi og

sköpunargáfu starfsmannsins. Í öðru lagi leitast hinn þjónandi stjórnandi við að efla færni og sjálfsþekkingu sína í gefandi og markvissum samskiptum. Vitund um eigin orð og athafnir ásamt mögulegum áhrifum þeirra á aðra eykur sjálfsvitund og sjálfsöryggi. Gott en hóflegt sjálfsöryggi er forsenda auðmýktar og högværðar sem veitir svigrúm og tækifæri fyrir hugmyndir og sköpunargáfu annarra. Í þriðja lagi hefur hann skýra framtíðarsýn, hugsjón og þekkir tilgang starfsins. Skýr framtíðarsýn gefur hinum þjónandi stjórnanda forskot sem er forsenda þess að hann geti tekið forystu og borið ábyrgð á verkefnum sínum. Heildræn nálgun í starfi stjórnanda er undirstaða ábyrgðar og aga sem eykur möguleika hans á því að sjá tækifærin sem gefast hverju sinni (Greenleaf, 2008). Mikilvægt er að stjórnandi sýni ábyrgð á sjálfum sér og hafi getu til persónulegra breytinga, hverjar sem þær geta verið. Leiðtogahlutverkið felur í sér að vera hluti af hópnum auk þess að halda hópnum skipulögðum og vel starfandi. Þessi staða krefst þess að stjórnandinn hafi ábyrgðartilfinningu og næmni gagnvart þörfum bæði hópsins og einstaklinga innan hans (Kovač o.fl., 2017).

Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir (2013) gerðu þversniðsrannsókn á viðhorfi starfsfólks á Íslandi gagnvart þjónandi forystu á vinnustað. Þátttakendur voru alls 1.683 talsins og unnu á nokkrum mismunandi vinnustöðum innan heilbrigðis- og skólakerfisins og í viðskiptalífinu. Út frá niðurstöðum rannsóknarinnar var sett fram tillaga að líkani sem getur auðveldað skilning á hugmyndafræði þjónandi forystu og sýnir samhengi lykilorða hennar. Líkanið byggist á þremur lykilorðum sem leggja bæði áherslu á þjónandi þætti og stjórnunarþætti í þjónandi forystu. Fyrsta og annað lykilorðið er einlægur áhugi á högum annarra og innri styrkur sem er lýsandi fyrir þjónandi þáttinn. Þriðja lykilorðið er hæfileikinn til að sjá til framtíðar, sem undirstrikar áherslu á stjórnunarþáttinn. Allir tengjast þættirnir svo saman og eru teiknaðir í þremur hornum þríhyrnings sem snýr á hvolfi (sjá mynd 1). Það sem tengir lykilorðiðin saman er vilji til að þjóna öðrum með jafningja brag og auðmýkt sem leggur grunn að sameiginlegri hugsjón og samfélagslegri ábyrgð. Þessi lykilorði eru jafnframt helstu einkennismerki þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Mælitæki fyrir þjónandi forystu

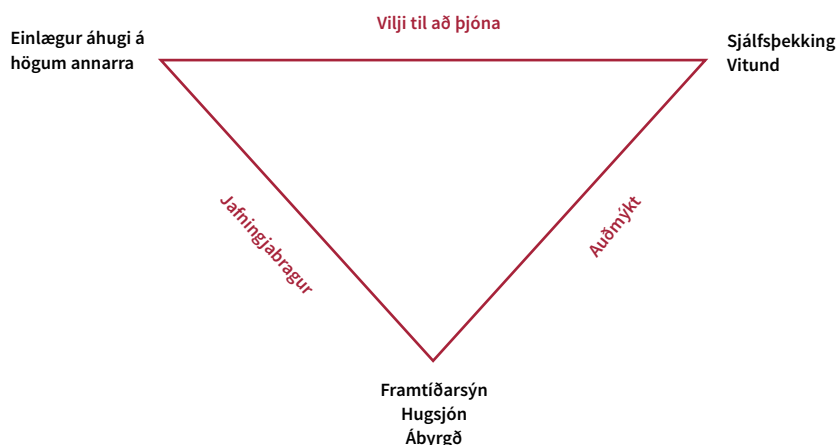
Dirk van Dierendonck (2011) setti fram líkan sem lýsir eiginleikum þjónandi stjórnanda en það leggur áherslu á bæði þjónandi þátt og stjórnandaþáttinn. Samkvæmt líkaninu er þjónandi stjórnandi eflandi og vill sjá starfsmenn eflast og þroskast í starfi (e. empowering and developing people). Hann sýnir auðmýkt (e. humility) og högværð, er sanngjarn og falslaus (e. authenticity). Þjónandi stjórnandi sýnir einnig fyrirgefningu (e. interpersonal acceptance), veitir leiðsögn (e. providing direction) og hefur samfélagslega ábyrgð (e. stewardship). Jafnframt veitir hann starfsfólki tækifæri til að taka þátt í ákvarðanatöku, kemur vel fram við starfsfólk sitt og bregst við persónulegum þörfum þeirra (van Dierendonck, 2011).

Ýmis mælitæki hafa verið þróuð út frá líkani Dirk van Dierendonck með það að markmiði að mæla ávinning sem hlýst af þjónandi forystu. Könnun á þjónandi forystu (e. Servant leadership survey) er þeirra þekktast (Smith o.fl., 2016). Um er að ræða spurningalista sem leiðir í ljós að hve miklu leyti þjónandi forysta er til staðar innan skipulagsheilda. Mældir eru átta undirþættir sem endurspeglar viðhorf og eiginleika hins þjónandi leiðtoga (Smith o.fl., 2016; van Dierendonck, 2011). Hver þáttur fyrir sig er metinn ásamt því að heildarstigafjöldi er tekinn saman. Þannig getur notkun spurningalistans gefið til kynna að hve miklu leyti þjónandi forysta er til staðar og hversu veigamikil hlutverk hver undirþáttur leikur (Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020). Niðurstöður geta nýst stjórnendum til að sjá hvað vel er gert og hvað betur megi fara þegar kemur að þeirra stjórnunarháttum. Þannig má stuðla að farsælli stjórnun innan vinnustaðar en ella (Smith o.fl., 2016). Könnun um þjónandi forystu má einnig nota samhliða öðrum spurningalistum til að meta áhrif þjónandi forystu á ákveðna þætti, svo sem starfsánægju (Kristín Þórarinsdóttir, 2020).

Þjónandi forysta í heilbrigðiskerfinu

Íslenskir stjórnendur hafa í auknum mæli tamið sér hugmyndafræði þjónandi forystu, bæði í heilbrigðiskerfinu og í viðskiptalífinu (Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015; Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna

Mynd 1. Líkan sem sýnir samhengi þriggja lykilorða þjónandi forystu (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013)



Gerður Jónsdóttir, 2013). Nýleg rannsókn Kristínar Þórarinsdóttur o.fl., (2020) sem fór fram innan Heilbrigðis-stofnunar Norðurlands sýndi að vægi þjónandi forystu hjá yfirmönnum á hjúkrunar sviðum hefur aldrei verið meira. Aðstæður í heilbrigðiskerfinu geta verið mjög krefjandi og er mikilvægt að vinnumhverfið sé hvetjandi og styðjandi við starfsmenn (Gunnarsdóttir, 2014). Sýnt hefur verið fram á að þjónandi forysta sé árangursríkur stjórnunarstill (Hanse o.fl., 2016; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013) sem hentar einkum vel innan íslenskrar heilbrigðisþjónustu (Gunnarsdóttir, 2014; Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015).

Stjórnunarstillinn ýtir undir góð samskipti, traust og virðingu á milli yfirmanns og starfsfólks. Þjónandi forysta leiðir einnig af sér aukin afköst í vinnu, aukna starfsánægju og hollustu til stofnunar. Jafnframt leiðir hún af sér minni starfsmannaveltu og meiri ánægju með stjórnendum (Gunnarsdóttir, 2014; Hanse o.fl., 2016). Til að mynda sýndi rannsókn Huldu Rafnsdóttur o.fl. frá árinu 2015 að starfsfólk Sjúkrahússins á Akureyri telur þjónandi forystu eiga þátt í því að auka gæði þjónustunnar og öryggi skjólstæðinga. Almenn virðist svo vera að starfsfólk heilbrigðisstofnana á Íslandi sé ánægt með þjónandi stjórnunarhátti og tengi þá við aukna starfsánægju (Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015; Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020; Þóra Gunnarsdóttir, 2019). Sambærilegar niðurstöður fengust úr annarri íslenskrari rannsókn þar sem skoðað var hvort tengsl væru á milli starfsánægju og þjónandi eiginleika stjórnenda. Fjögur sjúkrahús á Íslandi tóku þátt í rannsókninni þar sem flestir þátttakendur voru hjúkrunarfræðingar, 33% voru sjúkraliðar og 18% annað starfsfólk. Þátttakendur svöruðu bæði könnun um þjónandi forystu ásamt nokkrum spurningum um starfsánægju. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að þjónandi forysta er vissulega til staðar í íslensku heilbrigðiskerfi og sterk tengsl eru á milli þjónandi eiginleika hjúkrunarstjórnenda og ánægju starfsfólks í starfi. Rannsóknin styrkir því þá staðhæfingu að þjónandi forysta henti vel innan heilbrigðiskerfisins (Gunnarsdóttir, 2014). Könnun Sigrúnar Gunnarsdóttur og Birnu Gerðar Jónsdóttur (2013) bendir þó til að efla þurfi nokkra þætti líkt og siðferði, traust og fagmennsku hjá stjórnendum sem fylgja hugmyndafræði þjónandi forystu á Íslandi. Með því að tryggja velferð og hag þegna sinna getur þjónandi leiðtogi skapað samfélag sem ýtir undir lýðræði, réttlæti og farsæld í íslenskum skipulagsheildum (Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013).

Hjúkrunarfræðingar í klínískri vinnu

Hjúkrunarfræðingar eru fjölmennasta heilbrigðisstéttin á Íslandi og því mikilvæg forsenda þess að hægt sé að halda uppi öruggu og skilvirku heilbrigðiskerfi. Hjúkrunarfræðingar gegna gríðarlega mörgum hlutverkum innan heilbrigðiskerfisins og er eitt af þeim stjórnunarhlutverk (Heilbrigðisráðuneytið, 2020), bæði formlegt og óformlegt. Almenn séð hafa stjórnendur viðeigandi titla. Rannsóknir hafa þó sýnt að reynslumiklir hjúkrunarfræðingar sem færir eru í klínískri umönnun sjúklinga séu óformlegir leiðtogar meðal jafningja sinna (Lawson og Fleshman, 2020).

Booher o.fl. (2021) gerðu eiginlega rannsókn sem fór fram á tveimur sjúkrahúsum í Bandaríkjunum þar sem rætt var við 20 klínískar hjúkrunarfræðinga. Allir 20 þátttakendurnir höfðu eiginleika þjónandi stjórnanda í klínískri vinnu sinni, hvort

sem þeir voru meðvitaðir um það eða ekki. Þá niðurstöðu fengu rannsakendurnir út frá lýsingum hjúkrunarfræðinganna á starfi sínu, sem töldu upp öll mikilvægustu einkenni þjónandi stjórnunarháttanna. Hjúkrunarfræðingarnir tjáðu að hlutverk þeirra væri að forgangsraða og úthluta verkefnum, samræma umönnun og eiga samskipti við og vinna með öðru starfsfólki og jafnframt að vera forsvarsmenn skjólstæðinga sinna, hvetja þá áfram og fræða þá. Hjúkrunarfræðingarnir lýstu því einnig að þeir teldu hlutverk sitt vera að annast skjólstæðinga sína með sanngirni, auðmykt og samkennd (Booher o.fl., 2021). Auk þess eru hjúkrunarfræðingar kennarar og fyrirmyndir nýliða og veita leiðsögn í starfi (Heilbrigðisráðuneytið, 2020). Í rannsókninni kom einnig fram að hjúkrunarfræðingarnir settu almennt þarfir skjólstæðinga sinna í fyrsta sæti. Gátu borið kennsl á styrkleika annarra í starfi og fengið viðeigandi aðstoð til að fá sem besta útkomu fyrir skjólstæðinginn (Booher o.fl., 2021).

Stjórnendur á hjúkrunar sviðum

Hjúkrunarfræðingar fá oft lítinn undirbúning fyrir stjórnunarstörf innan heilbrigðiskerfisins sem geta verið mjög flókin og illa afmörkuð (Gunawan o.fl., 2018). Miklar kröfur eru gerðar til hjúkrunarstjórnenda. Algennt er að þeir hafi of mörg verkefni sem leiða til mikillar yfirvinnu og erfiðleika við að samræma einkalíf og vinnu (Sandra Sif Gunnarsdóttir og Sigríður Halldórsdóttir, 2020). Hjúkrunarfræðingar í stjórnunarstöðum hafa tjáð að starfinu fylgi gifurleg ábyrgð, persónuleg skuldbinding og einangrun sem fjarlægir þá frá klínísku starfi (Cabral o.fl., 2018). Jafnframt hafa þeir tjáð að mikið álag fylgi starfinu vegna mönnunarvanda og skorti á stuðningi frá yfirmönnum (Sandra Sif Gunnarsdóttir og Sigríður Halldórsdóttir, 2020).

Margir persónulegir þættir geta haft áhrif á eða stuðlað að stjórnunarhæfni hjúkrunarfræðinga líkt og menntunarstig, reynsla, aldur og persónuleiki. Til að mynda verða stjórnendur hæfari eftir því sem menntunarstig er hærra og meiri reynsla er á stjórnunarhlutverki. Samkvæmt módeli Gunawan o.fl. (2018) felast þó lykiltríðin í skipulagsheildinni og þáttar innan hennar sem hafa áhrif á hæfni hjúkrunarfræðinga til að stjórna. Þjálfun og handleiðsla geta haft góð áhrif á þróun stjórnunarhæfni hvort sem hún kemur frá yfirmanni eða öðrum og ýtir undir starfsánægju og góð samskipti. Ákjósanleg þjálfun er sveigjanleg, eflandi og hvetur til lærdóms af mistökum. Mikilvægt er fyrir hjúkrunarfræðinga að hafa góða fyrirmynd og fá aðlögun inn í starfið. Einnig þykir mikilvægt að geta átt persónuleg samskipti við yfirmenn, fá stuðning frá mannauðsteymi og hafa skýra og afmarkandi starfslýsingu. Mælt er með því að hjúkrunarstjórnendur setji sér markmið út frá skipulagsheildinni sem þeir tilheyra og fái reglulega mat á frammistöðu sinni. Getur það líka haft góð áhrif á stjórnendur að fara á eflingar námskeið (e. empowerment program) sem eykur sjálfstraust þeirra í starfi (Gunawan o.fl., 2018).

Starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga í opinberri stjórnunarstöðu getur verið mjög streituvaldandi (Cabral o.fl., 2018; Sandra Sif Gunnarsdóttir og Sigríður Halldórsdóttir, 2020; Sigríður Halldórsdóttir o.fl., 2016) og eiga þeir hættu á að þróa með sér streitueinkenni svo sem stoðkerfisverki og svefnvandamál (Sigríður Halldórsdóttir o.fl., 2016). Samkvæmt rannsókn Sigríðar Halldórsdóttur o.fl. (2016) hefur meiri hluti

hjúkrunardeildarstjóra á Íslandi stoðkerfisverki og stór hluti þeirra er oft eða alltaf andlega úrvinda eftir vinnudaginn. Þrátt fyrir mikla persónulega skuldbindingu og ábyrgð í starfi er starfsöryggi hjúkrunarstjórna ekki mikið og launin ekki talin fullnægjandi (Cabral o.fl., 2018). Með því að tileinka sér þjónandi stjórnunarhætti geta stjórnendur á hjúkrunarsviðum aukið starfsánægju og uppfyllt þörf sína fyrir að gefa af sér í starf. Því meiri stuðning sem hjúkrunarstjórnendur veita við persónulegan og faglegan þroska starfsmanna sinna (e. developing others), þeim mun ánægjulegra og gefandi upplifa þeir starf sitt (Farrington og Lillah, 2019).

Starfsánægja og upplifun hjúkrunarfræðinga af þjónandi forystu

Öll viljum við vinna á stað þar sem okkur líður vel og þar sem við erum ánægð í vinnunni. Starfsánægja er mikilvæg ekki aðeins því starfsfólk eyðir stórum hluta ævi sinnar í vinnunni. Einnig vegna þess að ánægðu starfsfólki fylgir aukin afkastageta, aukin gæði í starfi og betri árangur starfseininga (Heilbrigðisráðuneytið, 2020).

Í nýlegri starfendarannsókn Yektatalab o.fl. (2021) var leitast við að koma auga á og takast á við áskoranir varðandi starfsánægju hjúkrunarfræðinga. Í ljós kom að ákveðnir þættir líkt og námsframboð, streita í starfi og vöntun á tækjabúnaði hafði áhrif á starfsánægju. Takmarkað framboð afþreyingar og samveru utan vinnu fyrir hjúkrunarfræðinga var einnig tengt starfsánægju. Þættir eins og mannauðsstjórnun, stjórnun skipulagsheildar og skortur á faglegu starfi höfðu jafnframt mikil áhrif. Eftir að búið var að greina þær áskoranir sem stóðu í vegi fyrir starfsánægju hjúkrunarfræðinga, settu þátttakendur, í samvinnu við rannsakendur saman áætlun um breytingar. Marktækur munur var á starfsánægju hjúkrunarfræðinga eftir breytingarnar. Niðurstöður benda því til þess að hjúkrunarfræðingar og stjórnendur geti í sameiningu stuðlað að aukinni starfsánægju og það án aukins tilkostnaðar. Það er þó ekki þannig að allar breytingar sem snúa að starfsánægju séu á valdi starfsmannanna sjálfra. Líkt og fram kom í rannsókn Yektatalab o.fl. (2021) er stjórnunarstill einn af þeim þáttum sem hafa áhrif á starfsánægju.

Margar rannsóknir hafa sýnt fram á jákvæð áhrif þjónandi stjórnunarstíls á starfsánægju hjúkrunarfræðinga innan heilbrigðiskerfisins (Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015; Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Því fleiri eiginleika þjónandi forystu sem næsti yfirmaður hefur tamið sér, því meiri starfsánægju upplifir starfsfólk (Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020; Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir, 2013). Vísbendingar eru um að vægi hvers eiginleika fyrir sig sé misjafnt en rannsóknun ber ekki saman um hvaða eiginleikar hafa mestu áhrifin. Áætla má því að nokkur breytileiki sé á þörfum hjúkrunarfræðinga á milli skipulagsheilda en ljóst er að stjórnandi getur spilað lykilhlutverk í starfsánægju þeirra (Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015; Kristín Þórarinsdóttir o.fl., 2020). Erlendar rannsóknir leiða slíkt hið sama í ljós. Farrington og Lillah (2019) sýndu fram á að starfsmenn sem upplifa stjórnendur veita stuðning við persónulegan og faglegan þroska sinn (e. developing others) voru ánægðari í starfi. Einnig kom fram að ef starfsmenn upplifðu vinnuveitanda

bera hag annarra fyrir brjósti (e. caring for others) upplifðu þeir meiri ánægju í starfi (Farrington og Lillah, 2019).

Þjónandi forysta hefur áhrif á líðan starfsmanna og yfirmanna. Hanse o.fl. (2016) sýndu auk þess fram á að slíkur stjórnunarstill hefði áhrif á samband milli yfirmanns og undirmanns. Í rannsókninni eru skilgreindir fimm þættir þjónandi forystu; efling (e. empowerment), ábyrgð (e. accountability), forgangsröðun í þágu annarra (e. standing back), auðmýkt og samfélagsleg ábyrgð. Rannsóknin leiddi í ljós að allir þessir fimm þættir höfðu í raun marktækt jákvæð áhrif á samband milli yfirmanns og starfsmanns. Efling hafði þó sterkustu áhrifin þar á (Hanse, o.fl. 2016). Sömu niðurstöður hafa fengist í íslenski rannsókn sem framkvæmd var á Sjúkrahúsinu á Akureyri (Hulda Rafnsdóttir o.fl., 2015) sem og í doktorsrannsókn Mitterer (2017). Auðmýkt, samskiptafærni og hvatning voru eiginleikar yfirmanna sem tengdir voru starfsánægju og minni starfsmannaveltu í rannsókn Mitterer (2017). Rannsókn Gunnarsdóttir (2014) sýndi fram á að mikilvægt er fyrir hjúkrunarfræðinga í stjórnunarstöðu að hvetja starfsfólk sitt og veita því greiðan aðgang að upplýsingum og auðlindum. Einnig að gæta þess að umhverfið og vinnustaðameningin hvetji til lærdóms, þróunar í starfi og þátttöku í ákvarðanatöku. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu líka að starfsfólk metur það mikils að leiðtogi sé áreiðanlegur og traustur (Gunnarsdóttir, 2014).

Það að hvetja starfsmenn sína í persónulegum og faglegum þroska er eitt af einkennum leiðtoga sem vinnur með hugmyndafræði þjónandi forystu að leiðarljósi (van Dierendonck og Nuijten, 2011). Í íslenski rannsókn Sveinsdóttir o.fl. frá árinu 2016 voru skoðuð tengsl á milli starfsánægju hjúkrunarfræðinga og hve oft þeim var hrósað af yfirmanni. Í tæplega þriðjungu tilfella sögðust hjúkrunarfræðingar hafa fengið hrós oft eða mjög oft. Þegar sá hópur var borinn saman við þá hjúkrunarfræðinga sem fengu sjaldan eða mjög sjaldan hrós kom í ljós aukin starfsánægja hjá þeim sem fengu hrós. Hópnun sem var hrósað taldi sig almennt hafa fleiri tækifæri til að þroskast faglega í starfi. Sá hópur lýsti jákvæðara andrúmslofti á vinnustaðnum sem væri afslappandi, þægilegt og sveigjanlegt. Þeim hjúkrunarfræðingum sem var hrósað meira voru skuldbundnari vinnustaðnum og stoltir af honum. Einnig voru þeir tilbúnir til að leggja aukalega á sig með hag deildarinnar og sjúkrahússins fyrir brjósti (Sveinsdóttir o.fl., 2016).

Tekin voru viðtöl við tíu starfsmenn á vinnustað þar sem þjónandi forysta var notuð, í ljós komu tvö meginþemu. Annað þemað var að þátttakendum þótti ábyrgð í starfi vera mikilvægur þáttur í þjónandi forystu. Hitt meginþemað var að starfsfólk sýndi umhyggju og hjálpssemi gagnvart öðrum. Starfsfólki fannst það bera ábyrgð innan skipulagsheildarinnar og hafði metnað til að ná fram eigin markmiðum, sem og stofnunarinnar. Jafnframt upplifði það að þeim væri treyst til þess að vinna vinnuna sína vel. Einnig treysti starfsfólk næsta yfirmanni til að taka ákvarðanir til að fá fram bestu mögulegu útkomu fyrir starfsfólkið sjálft og fyrirtækið (Ragnarsson o.fl., 2018).

Gagnrýnin umfjöllun um áhrif og virkni þjónandi forystu í skipulagsheildum

Þjónandi forysta hefur jákvæð áhrif á starfsánægju. Óháð uppbyggingu og skipulagi skipulagsheildar þá munu stjórnendur sem beita þjónandi forystu stuðla að meiri starfsánægju starfsfólks en þeir sem gera það ekki (Eva o.fl., 2021). Engu að síður er mikilvægt að taka til greina formgerð vinnustaðarins. Niðurstöður rannsóknar Eva o.fl. (2021) sýna að þjónandi forysta hefur veigameiri áhrif á starfsánægju hjá stofnunum með óformfasta skipulagsheild. Í ákveðnum tilfellum getur aukin formfesta á skipulagi og stjórnun komið í staðinn fyrir þjónandi forystu (Eva o.fl., 2021).

Þrátt fyrir marga jákvæða eiginleika þjónandi forystu hefur nálgunin nokkrar takmarkanir. Fyrst má nefna þá merkingarfræðilegu togstreitu sem fram kemur í titlinum og hefur aðferðin stundum verið álitin óraunsæ eða duttlungafull. Að vera þjónandi leiðtogi felur í sér að fylgja og það að fylgja er talið andstæðan við að leiða. Þrátt fyrir að nálgun þjónandi forystu taki til greina áhrifavald er samspil þess og virkni við þjónandi forystu ekki útlitast á sértækan hátt (Northouse, 2018). Umfjöllun um þjónandi forystu hefur oft þann undirtón að góður leiðtogi þurfi að setja sjálfan sig í síðasta sæti og sýna fórnfýsi. Ósérplægin nálgun á stjórnarháttum getur vissulega verið aðdáunarverð en felur jafnframt í sér útópískan brag. Þar sem framleiðni, stjórnun, markmiðasetning og mótun á framtíðarsýn getur stangast á við grundvallaratriði leiðtogafærni (Northouse, 2018).

Meðal fræðimanna innan aðferðarinnar hefur verið ágreiningur um hverjir kjarnaþættirnir raunverulega eru. Í þjónandi forystu er gengið út frá að hjá stjórnandanum séu til staðar ákveðnir eiginleikar, hæfni og hegðun. Þrátt fyrir ýmsar rannsóknir hefur ekki enn tekist að ná eiginlegum samhljómi um skilgreiningu á hugmyndafræðilegum ramma aðferðarinnar. Þjónandi leiðtogi þarf að búa yfir sjálfsþekkingu og meðvitund um eigin styrkleika og veikleika. Ákvarðanatáka byggist ekki eingöngu á staðreyndum heldur þarf stjórnandinn, í gegnum ígrundun og sjálfsþekkingu, að treysta á innsæi sitt. Einlægur áhugi á þankagangi annarra, næmni og lægni við að bera kennsl á þarfir annarra flokkast undir meginstöðir þjónandi forystu. Þeir þættir þurfa að vera til staðar hjá stjórnandanum (Greenleaf, 2008). Sé þessi útlitun skoðuð út frá mismunandi persónugerðum einstaklinga má sjá að ekki er öllum slík hegðun og færni jafneðlislæg. Skipulagsheildin gæti því stjórnast að mestu eftir upplagi, persónueinkennum og eiginleikum stjórnandans (Greasley og Bocârnea, 2014).

Ekki er ljóst af hverju hugtakið „að setja sig í spor annarra“ er talið upp sem einn af atferlisþáttum þjónandi leiðtoga. Slíkur eiginleiki felur í sér að skilja fólk án þess að vera endilega sammála. Færa má rök fyrir því að flokka mætti hugtakið sem ákveðna hugræna færni frekar en hegðun. Enn fremur, hver eru rökinn fyrir því að velja hugtakið sem úrslitþátt þjónandi forystu? Það að geta sett sig í spor annarra er án efa mikilvægur eiginleiki hvers kyns stjórnanda (Northouse, 2018).

LOKAORÐ

Þjónandi forysta hefur verið tengd við góð samskipti, traust og virðingu á milli yfirmanns og starfsfólks. Aukin afköst í vinnu, aukna starfsánægju og hollustu til stofnunar, minni starfsmannaveltu og meiri ánægju með stjórnendur. Að því gefnu mætti draga þá ályktun að ef leiðtogar innan heilbrigðiskerfisins tileinka sér þjónandi forystu í auknum mæli gæti það dregið úr mönnunarvanda sem þar ríkir að einhverju leyti. Athyglisvert væri að sjá nánari rannsóknir á því sviði.

Þjónandi forysta er stjórnunarstill sem á einkar vel við í heilbrigðisþjónustu og ekki síst í starfsumhverfi hjúkrunarfræðinga. Má í því samhengi nefna umönnun sjúklunga, forgangsröðun og úthlutun verkefna og að eiga uppbyggileg samskipti við samstarfsfólk. Einnig eru hjúkrunarfræðingar kennarar og veita öðrum hvatningu og leiðsögn í starfi. Því má segja að þjónandi forysta ætti að vera eðlislæg stjórnendum á hjúkrunarsviðum og falli vel að umhverfi heilbrigðiskerfisins. Rannsóknir sýna að starf hjúkrunarstjórna sé krefjandi og töluvert streituvaldandi. Engar rannsóknir fundust sem skoða tengsl á milli þjónandi forystu á hjúkrunarsviðum og streitu í starfi en væri það áhugavert rannsóknarefni í náinni framtíð.

Að lokum verður að hafa í huga þann svip sem persónugerð einstaklinga setur á stjórnunarstill. Þjónandi leiðtogi þarf að búa yfir ákveðnum eiginleikum sem ekki er öllum stjórnendum jafneðlislægt að tileinka sér. Einlægur áhugi stjórnandans á öðrum og vilji hans til að tileinka sér sjálfsskoðun og ígrundun eru grundvallarþættir. Rannsakendur velta einnig fyrir sér undirliggjandi áhrifum þeirrar fórnfýsi og meðvirkni sem hefur lengi þrífist í vinnustaðarmenningu hjúkrunarfræðinga. Þurfa hjúkrunarstjórnendur sem vilja tileinka sér aðferðir þjónandi forystu jafnvel að gæta sérstakrar varfærni þegar kemur að hinu tvíeggja sverði sem ósérplægni getur verið?

HEIMILDIR

- Barr, J. og Dowding, L. (2019). *Leadership in health care*. Sage.
- Booher, L., Yates, E., Claus, S., Haight, K. og Burchill, C. N. (2021). Leadership self-perception of clinical nurses at the bedside: A qualitative descriptive study. *Journal of Clinical Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jocn.15705>
- Cabral, A., Oram, C. og Allum, S. (2018). Developing nursing leadership talent-views from the NHS nursing leadership for south-east england. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 75-83. <https://doi.org/10.1111/jonm.12650>
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7. útg.). Cincinnati: SouthWestern College Publishing.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D. og Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.023>
- Farrington, S. M. og Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Greasley, P. E. og Bocárnea, M. C. (2014). The relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 11-19. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.454>
- Greenleaf Center for Servant Leadership. (2021). *What is Servant Leadership?* <https://www.greenleaf.org>
- Greenleaf, R.K. (2008). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gunawan, J., Aunguroch, Y. og Fisher, M. L. (2018). Factors contributing to managerial competence of first-line nurse managers: A systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 24(1). <https://doi.org/10.1111/ijn.12611>
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care? *Várd i Norden*, 34(2), 53-55. <https://doi.org/10.1177/010740831403400211>
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K. og Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 228-234. <https://doi.org/10.1111/jonm.12304>
- Heilbrigðisráðuneytið. (2020). *Mönnun hjúkrunarfræðinga*. https://www.stjornarradid.is/library/02-Rit--skyrslur-og-skrar/Skyrsla_monnun_hjukrunarfr_21082020.pdf
- Hulda Rafnsdóttir, Ragnheiður Harpa Arnardóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2015). Árangur og forysta í hjúkrun: viðhorf til þjónandi forystu, starfsánægju, starfstengdra þátta og gæða þjónustu á sjúkrahúsinu á Akureyri. *Timarit hjúkrunarfræðinga*, 91(4), 8-16. <https://www.hjukrun.is/library/Timarit---Skrar/Timarit/Timarit-2015/4-tbl-2015/Arangur%20og%20forysta.pdf>
- Ingi Rúnar Eðvarðsson og Guðmundur Kristján Óskarsson. (2008). Skipulagsform íslenskra fyrirtækja. *Bifróst Journal of Social Science*, 2(1), 5-26. <http://hdl.handle.net/1946/7866>
- James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D. og Stanley, D. (2021). Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>
- Kovač, H., Šírol, M. og Šumanjšk, M. (2017). *Leadership handbook*. South East European Youth Network.
- Kristín Þórarinsdóttir, Hjördís Sigursteinsdóttir og Kristín Thorberg. (2020). Starfsánægja hjúkrunarfræðinga og viðhorf til þjónandi forystu í fari yfirmanna á umbreytingartímum í heilbrigðisþjónustu. *Timarit hjúkrunarfræðinga*, 96(3), 85-91. <https://www.hjukrun.is/library/Timarit---Skrar/Timarit/Timarit-2020/3-tbl-2020/StarfsanaegjaHjukrunarfræðinga.pdf>
- Lawson, D. og Flesham, J. W. (2020). Informal leadership in health care. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 33(04), 225-227. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1709439>
- Manktelow, J., Brodbeck, F. og Anand, N. (2016). *How to lead: Discover the leader within you* (2. útgáfa). Mind Tools Ltd.
- Mitterer, D.M. (2017). *Servant leadership and its effect on employee job satisfaction and turnover intent* [Doktorsritgerð, Walden University]. Scholarworks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4081>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B. og Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: theory and practice* (7. útgáfa). Sage edge.
- Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. S. og Gunnarsdóttir, S. (2018). To be accountable while showing care: The lived experience of people in a servant leadership organization. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018801097>
- Sandra Sif Gunnarsdóttir og Sigríður Halldórsdóttir. (2020). „Ég er einhver vegin með metnaðinn í botni“ Reynsla ungra aðstoðardeildarstjóra í hjúkrun af stjórnunarstarfi sínu. *Timarit Hjúkrunarfræðinga*, 96(3), 102-111. <https://www.hjukrun.is/library/Timarit---Skrar/Timarit/Timarit-2020/3-tbl-2020/MetnainnBotni.pdf>
- Sigríður Halldórsdóttir, Hafdis Skúladóttir, Hjördís Sigursteinsdóttir og Þórey Agnarsdóttir. (2016). Tengsl streituvaldandi þátta í starfsumhverfi, svefn og stoðkerfisverkja hjá millistjórnendum í opinberri þjónustu. *Stjórnmal & stjórnsýsla*, 12(2), 467-486. <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.2.13>
- Sigrún Gunnarsdóttir og Birna Gerður Jónsdóttir. (2013). Þjónandi forysta og rannsóknir hér á landi. *Stjórnmal og stjórnsýsla*, 9(2), 415-438. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2013.9.2.8>
- Smith, C. L., Nichols, F., Green, M. T. og Sun, Y. (2016). Measuring servant leadership: Tests of discriminant and convergent validity of the servant leadership survey. *Journal of Management Science and Business Intelligence*, 1(1), 36-52. <http://doi.org/10.5281/zenodo.376754>
- Spears, L. C. (1998). Introduction. Í L. C. Spears (ritstjóri), *The power of servant leadership* (1. útgáfa) (bls. 1-15). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sveinsdóttir, H., Ragnarsdóttir, E. D. og Blöndal, K. (2016). Praise matters: the influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: a questionnaire study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 558-568. <https://doi.org/10.1111/jan.12849>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D. og Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Yektatalab, S., Momennasab, M. og Mousazadeh, N. (2021). Improving nurses' job satisfaction: an action research study. *Systemic Practice and Action Research*. <https://doi.org/10.1007/s11213-021-09554-z>
- Þóra Gunnarsdóttir. (2019). *Þjónn sem leiðtogi: Landspítali - viðhorf til stjórnunar og forystu*. [Meistararitgerð, Háskóli Íslands]. Skemman. <http://hdl.handle.net/1946/32072>