



Þjónandi forysta

Servant leadership



Robert K. Greenleaf

Robert K. Greenleaf (1904–1990) er upphafsmaður hugmynda um þjónandi forystu í samtíma okkar. Hugmyndin grundvallast á að starfsfólkið er í fyrsta sæti og leiðtoginn sýnir fordæmi um þjónustu með trúverðugleika og vilja til að láta starfsmennina njóta sín. Þjónandi forysta mætir þörfum starfsfólks og starfsfólkið mætir þörfum viðskiptavina af skilningi, virðingu og trausti og það styður stjórnendur sína. Í þjónandi forystu beinist áhugi leiðtogans fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum. Robert Greenleaf gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970. Í ritinu leggur hann grunn að hugmyndafræðinni og segir:



Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvitund ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi (Greenleaf, 1970 / 2008, bls. 15)

Robert K. Greenleaf fæddist og ólst upp í Terre Haute í Indiana í Bandaríkjunum Norður – Ameríku. Hann starfaði hjá fyrirtækinu AT&T, einkum við rannsóknir og ráðgjöf um stjórnun. Hann kenndi meðal annars við M.I.T.'s Sloan School of Management og Harvard Business School. Hann setti upp eigin stofnun í Indianapolis, The Greenleaf Center for Servant Leadership og var ráðgjafi fjölmargra fyrirtækja um stjórnun og forystu. Bækur hans um þjónandi forystu hafa verið þýddar á mörg tungumál og víða um heim eru miðstöðvar fyrir þjónandi forystu undir hans nafni.

Kenningar Greenleaf hafa breiðst út frá stofnun hans og bækur hans orðið öðrum uppspretta eigin skrifta og framkvæmda á grundvelli hugmynda hans. Hann fullyrðir að bestu stjórnendurnir og bestu leiðtogarnir búi fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna. Hann segir að þjónustan ætti að vera aðaleinkenni forystu. Það myndi ekki einasta skapa betri og sterkari fyrirtæki heldur gefa þeim sem stjórna meiri lífsgleði. Þau þurfa að gera sig að samstarfsfólki starfsfólksins. Þeim þarf að þykja vænt um starfsfólkið. Þau þurfa að hafa brennandi áhuga á að því vegni vel. Þau verða að sjá að hagar þess í vinnunni hefur áhrif á allt líf þess. Enn fremur segir Greenleaf:

Besti prófsteinninn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? (Greenleaf 1970 / 2008, bls. 15).



Ráðstefna í Skálholti 20. júní 2008

Þjónandi forysta er meira en ný kenning í stjórnun heldur má segja að hún verði lífsstíll og lífssýn stjórnenda og starfsfólks. Vöxtur og hagur fyrirtækjanna hvílir á því að þjónandi forysta er veruleiki daglegs starfs þar sem þörfum starfsfólks og viðskiptavina er mætt af skilningi og einlægum áhuga.

Robert K. Greenleaf (1904-1990) er talinn upphafsmaður þjónandi forystu í samtímanum. Hann gaf út fjölda bóka um kenningar sínar og hafa margir fylgt í fótspor hans, s.s. James A. Autry, Ken Blanchard og Stephen Covey. Sjá nánar um þjónandi forystu á heimasíðu Greenleaf Center for Servant Leadership: www.greenleaf.org og á heimasíðu Skálholts: www.skalholt.is.

Dagskrá

- | | |
|-------|---|
| 12:00 | Skráning hefst í Skálholtsskóla
Léttur hádegisverður |
| 12:30 | Tónlistarflutningur í kirkju |
| 13:00 | Velkomin |
| 13:15 | James A. Autry
<i>The Servant Leader</i>
Stutt tónlistaratriði |
| 15:00 | Gary Kent og Barry Schneider
<i>Servant Leadership – A Journey Not a Destination</i> |
| 16:00 | Kaffihlé og umræðuhópar |
| 17:00 | Kent M. Keith
<i>Servant Leadership: Ethical, Practical and Meaningful</i> |
| 18:00 | Lokaorð
Tónlistaratriði |
| 18:30 | Kvöldverður |
-

Skálholt - ráðstefnusvæði

Ráðstefnan fer fram í Skálholtskirkju og umræðuhópar eru í kirkju, skóla og sumarbúðum, sjá yfirlitsmynd.

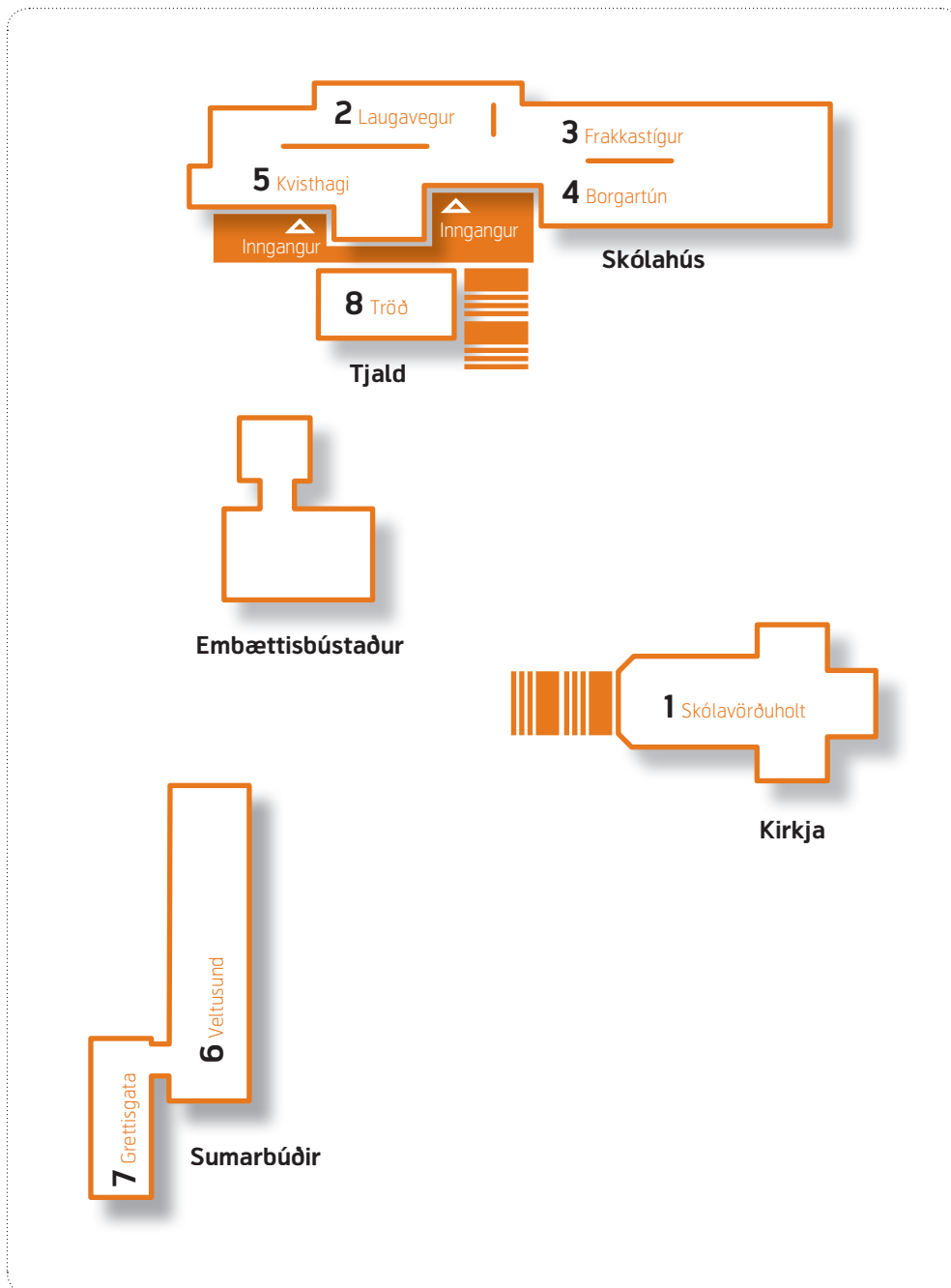
Umræðuhópar:

- Nr. 1 Kirkjan: Skólavörðuholt
- Nr. 2 Kennslusalur: Laugavegur
- Nr. 3 Borðsalur: Frakkastígur
- Nr. 4 Setustofa: Borgartún
- Nr. 5 Bókasafn: Kvisthagi
- Nr. 6 Borðsalur Sumarbúða: Veltusund
- Nr. 7 Oddsstofa: Grettisgata
- Nr. 8 Tjald: Tröð

Samtal er lykilatriði í þjónandi forystu. Daglegt líf okkar fer fram á vinnustöðum sem standa við ýmsar götur. Þessa vegna gáfum við vinnuhópunum götuheiti.

Samstarfsaðilar:

Akureyrarbær
Heilbrigðisráðuneytið
Kristlegt félag heilbrigðisstétta
Kvennakirkjan
Reykjanesbær
Reykjavíkurborg
Samtök atvinnulífsins
Skálholtsskóli og Þjóðkirkjan



James A. Autry

James A. Autry is a former Fortune 500 senior executive, the author of ten books, a speaker on subjects of leadership and organizational development, and a consultant whose work has had significant influence on management practice. His book, "Love & Profit; The Art of Caring Leadership," won the prestigious Johnson, Smith & Knisely (pronounced Nizely with long i) award as the book that had the greatest impact on leadership thinking in 1992. In addition to his work with organizations in the United States, Mr. Autry has consulted in Australia as well as conducted leadership workshops in Singapore, the United Kingdom, and Amsterdam.



He took early retirement as President of the Magazine Group of the Meredith Corporation in 1991 to pursue his present career. In that position, Mr. Autry was responsible for 900 employees and over 500 million dollars in revenue. He has also been very active in community and charitable work, particularly in the area of rights for people with disabilities. He served as a jet fighter pilot in the air force during the cold war and rose to the rank of major in the Iowa Air National Guard. He holds four honorary degrees, and for one year held a chair in leadership at Iowa State University. Mr. Autry is married to the former Democratic Lieutenant Governor of Iowa.

The Servant Leader

There are several considerations in becoming a Servant Leader. First is the understanding that leadership begins on the inside, that it is about being rather than doing. It is about understanding that if you can be the person you want to be balanced and grounded with all your values intact, then you will be the leader you want to be. - This is not an easy road. It begins with the realization that all organizational life, be it business, education, non-profit, military, or other, is about relationships. It is about people. Organizations exist only on paper until they are made real by; and through people. Thus the Servant Leader's primary focus is on the people of an organization, including owners, customers, vendors, employees, colleagues, and often the community at large. There are six things I believe about Servant Leadership:

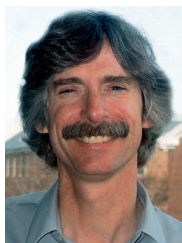
-
- 1. It is not about controlling people, it is about caring for people.*
 - 2. It is not about being a boss, it's about being present for people and building a community at work.*
 - 3. It is not about holding onto territory, but about letting go of ego - the most difficult challenge of all - and bringing your spirit to work, being your best and most authentic self.*
 - 4. It is primarily concerned with creating a place where people can do good work and can find meaning in their work.*
 - 5. Servant Leadership, like life, is largely a matter of paying attention.*
 - 6. Servant Leadership requires love. Of ourselves, our colleagues, of what we do together.*

The Servant Leader understands that you can take power over only a few people, but you can influence an infinite number, yet too much of organization life continues to focus on power. Real power comes from the people who give it to the leader because they trust the leader to use it well. We must write the last chapter on management by fear. There must be a new kind of workplace: a workplace of support and not of fear. In the workplace of fear, with layoffs and outsourcing and disruptions of all kinds, the workers are losing their connection with their organizations' greater purposes and they are failing to find meaning in their work. When this happens, morale is low, productivity is low, and the entire organization suffers. The workplace of support is characterized by:

- 1. Honesty. Not just of thought but of feelings: emotional honesty.*
- 2. Trust. This is the most difficult challenge for managers because it requires a letting-go of ego.*
- 3. Individual treatment. Managing people one at a time.*

In conclusion, I emphasize that leaders take care of themselves as well.

Gary Kent



Gary Kent is Integrated Services Director for The Schneider Corporation, a land surveying, GIS and consulting engineering firm with a staff of about 300 based in Indianapolis, Indiana and with offices in North Carolina, Tennessee and Iowa. He has been a member of Schneider's leadership council since 1991 and is chairperson of the company's Culture Committee. Gary has co-presented twice at the International Conference of the Robert Greenleaf Center for Servant Leadership. He was a member of the part-time faculty of Purdue University from 1999 to 2006 where he received "*Outstanding Associate Faculty*" and "*Excellence in Teaching*" awards while teaching surveying courses. Gary is past President of both the American Congress on Surveying and Mapping and the Indiana Society of Professional Land Surveyors. He is a regular speaker across the United States on surveying and GIS topics, and is frequently called as an expert witness in court cases involving boundaries, easements and land surveying practice. He writes regular columns for "The American Surveyor" and for The ACSM Bulletin.

J. Barry Schneider



Barry Schneider and his sister, Victoria Schneider Temple are third generation owners of the full-service civil engineering, land surveying and GIS firm, The Schneider Corporation. The Schneider Corporation was founded in 1962 by Barry's grandfather, Vincent Schneider, and has been family-owned since then. Currently, the company has over 260 employees, with 8 offices in 4 states. The corporate headquarters is located at the Historic Fort Harrison on

the northeast side of Indianapolis, Indiana.

In 1990, The Schneider Corporation became involved with The Greenleaf Center for Servant Leadership and started its journey promoting Servant Leadership. In 2006, Barry Schneider and Gary Kent presented at the Greenleaf Center's International Conference in Indianapolis, which in turn led to an invitation to speak in the Netherlands.

Barry has strong Indiana roots, growing up in Indianapolis and graduating from Notre Dame University with a Bachelor of Science Degree in Civil Engineering. He still lives in the Indianapolis area with his wife, Krista and their two daughters, Olivia and Anna.

Servant Leadership: A Journey not a Destination

The Schneider Corporation is a family-owned engineering, surveying and mapping firm based in Indianapolis, Indiana in its third generation of ownership. The company has been working diligently to apply Servant-Leadership in the workplace since 1990. During that period, it has grown from one office of about 50 persons to seven offices with over 300 employees. Over the years, Schneider has implemented a number of initiatives aimed at teaching and encouraging Servant-Leadership in an effort to make it an integral part of its organizational culture. Some of those efforts have been fabulously successful, and some have not worked well at all. In this program, Cultural Committee Chairperson Gary Kent and owner Barry Schneider will share both the successes and the disappointments, and what they have learned over the last 18 years about themselves, about the company and about Servant-Leadership.

Dr. Kent M. Keith

Dr. Kent M. Keith is the Chief Executive Officer of the Greenleaf Center for Servant-Leadership in Indiana. He was born in New York and raised in California, Nebraska, Virginia, Rhode Island and Hawaii. He has been an attorney, a state government official, a high tech park developer, a university president, a YMCA executive, and a full-time speaker and author.



Dr. Keith earned a B.A. in Government from Harvard University, an M.A. in Philosophy and Politics from Oxford University, a Certificate in Japanese from Waseda University, a J.D. from the University of Hawaii, and an Ed. D. from the University of Southern California. He is a Rhodes Scholar.

Dr. Keith is known nationally and internationally as the author of the *Paradoxical Commandments*, which he first published in 1968 in a booklet for student leaders. During the past five years he has published three books about the commandments, including *Anyway: The Paradoxical Commandments*, which became a national best-seller and was translated into 16 languages. Over the years, Dr. Keith has given more than 900 conference papers, presentations, and seminars. He has been featured on the front page of *The New York Times* and in *People* magazine, *The Washington Post*, *The San Francisco Chronicle*, and *Family Circle*. He has appeared on dozens of TV shows and more than 100 radio programs in the United States, the United Kingdom, and Australia. More information about Dr. Keith is available at www.kentmkeith.com.

Servant Leadership: Ethical, Practical, and Meaningful

Dr. Keith will describe the ways in which servant leadership is ethical, practical, and meaningful. He will compare the power model of leadership with the service model, define servant leadership, and comment on some key practices that make servant leaders effective. He will discuss sources of personal meaning in life and work that help servant leaders to be intrinsically motivated, mentally healthy, and deeply happy. He will include an explanation of the *Paradoxical Commandments*, which are guidelines for finding personal meaning and deep happiness even in the face of adversity.



Sr. Auður Eir Vilhjálmsdóttir og
Dr. Sigrún Gunnarsdóttir

Þjónandi forysta í hnotskurn

Hvaða tóm er til að huga að líðan starfsfólksins í öllu amstri, umróti og samkeppni vinnumarkaðarins? Tekur því að hlynna að starfsfólkinu í öllum þessum breytingum þegar starfsfólk fer frá einu fyrirtæki til annars þegar betri kjör bjóðast? Og borgar það sig? Já, er svar þeirra sem starfa í þjónandi forystu (*servant leadership*). Af því að starfsfólkið er mikilvægasta afl fyrirtækjanna og stofnanna. Þau ná markmiðum sínum með því að gefa starfsfólkinu starfsgleði. Vinnan hefur áhrif á allt lífið og það kemur fyrirtækjunum best að gera allt sem er hægt til að gefa starfsfólkinu þá starfsgleði sem það þarf til að njóta sín. Það er með því sem fyrirtækið eða stofnunin nær markmiðum sínum. Þjónandi forysta gefur stjórnendum starfsgleði og lífsfyllingu.^{1,2,3,4}

Þjónandi forysta er lífsstíll og lífssýn. Þau sem hafa tileinkað sér hana eiga þá einlægu ósk að hafa þjónustuna sem aðalatriðið í starfi sínu og öllu lífi. Þjónusta þeirra er forysta. Hún einkennist af löngun til að mæta þörfum og óskum þeirra sem þau vinna með og starfa fyrir, bæði samstarfsfólks og viðskiptavina. Með þessu næst árangurinn.⁵

Í þjónandi forystu býr starfsfólkið yfir sömu hugsjón og leiðtoginn og þjónustan er byrjunarreitur beggja. Þjónandi forysta leggur fyrst og fremst áherslu 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. Markmið þjónandi forystu er að mæta þörfum samstarfsfólks og viðskiptavina og efla þar með hag fyrirtækisins til langframa.

Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) er upphafsmaður hugmynda um þjónandi forystu í samtímanum. Hugmyndir hans grundvallast á að forystufólk er þjónar, starfsfólkið er í fyrsta sæti og forystan sýnir fordæmi um þjónustu með trúverðugleika og vilja til að láta starfsfólk njóta sín. Þjónandi forysta mætir þörfum starfsfólks og starfsfólkið mætir þörfum viðskiptavina af skilningi, virðingu og trausti. Áhugi forystunnar beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum. Þjónustan veitir forystufólkinu og starfsfólkinu lífsgleði og tilgang í daglegu lífi.^{1,2}

Munurinn á hugmyndum þjónandi forystu og öðrum skyldum hugmyndum er grunnurinn, upphafsreiturinn. Grunnur þjónandi forystu er að þjóna og mæta þörfum samstarfsfólks og ná markmiðum fyrirtækisins með þeim hætti. Þjónandi forysta á samt sem áður margt sameiginlegt t.d. með umbreytandi forystu (*transformational leadership*) en munurinn felst í útgangspunktinum. Í umbreytandi forystu er verkefni leiðtogans fyrst og fremst að blása starfsfólkinu áhuga í brjóst og efla getu þess til að ná markmiðum fyrirtækisins.⁶ Í þjónandi forystu er upphafið og útgangspunkturinn einlægur vilji til að þjóna. Fyrsta verkefni þjónandi forystufólks er að mæta þörfum starfsfólks með skilningi og vinna með því á þann hátt að markmiðum fyrirtækisins. Tafla nr. 1 ber saman nokkra meginþætti umbreytandi forystu og þjónandi forystu.

Tafla 1.
Samanburður á meginþáttum þjónandi forystu og umbreytandi forystu samkvæmt Greenleaf (1970 / 2008) og Bass (1996)

	Umbreytandi forysta	Þjónandi forysta
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 frjálsari og meira sjálfráða

Þjónandi forysta nær til alls starfsfólks og þar með leiðtogans. Leiðtoginn þjónar starfsfólkinu, starfsfólkið þjónar viðskiptavinunum og leggur sitt af mörkum til þess að leiðtoginn geti stjórnað og veitt forystu. Þjónusta og forysta er hluti af hugsjón

allra í fyrirtækinu. Leiðtogiinn vinnur með starfsfólkinu og starfsfólkið axlar ábyrgð og skyldur þjónandi forystu í samstarfi við leiðtogann. Allt starfsfólkið verður sjálft að þjónandi forystufólki sem á þá djúpu ósk að þjóna hinum. Það uppörvast af ánægju viðskiptavinanna og samvinnu hinna á vinnustaðnum. Þetta frábæra starfsfólk sem brennur af áhuga á að verða fyrirtækinu til góðs gefur stjórnendum sínum kraft til að stjórna í þjónustu.

Þjónandi forysta felur í sér meira en ákveðna framkomu og verkefni. Að vera þjónn í hlutverki forystu byrjar á lönguninni til að þjóna og grundvallast á hugsjón og lífsstíll.¹ Lífsstíllinn er að þjóna hvert öðru en bíða ekki eftir að vera skipað til ákveðinna verka. Viljinn og hvatinn kemur innan frá og birtist í einlægum áhuga á velferð annarra. Hugsjón þjónandi forystu er umhyggja og vilji til að láta gott af sér leiða. Umhyggjan snýr að hag einstaklinga og samfélaga. Þjónandi forysta er hugsjón starfsfólks í öllum hlutverkum vinnustaðar. Lífsstíll þjónandi forystu nær til leiðtoga og þeirra sem gegna ýmsum störfum og njóta forystu leiðtoganna.

Forystufólkið ber ábyrgðina. Það ber ábyrgðina á velferð fyrirtækisins og það er þess að hafa yfirsýn yfir allt starfið og finna lausnir, sjá til framtíðar og gera breytingar og taka ákvarðanir á eigin spýtur þegar þarf. Það er einmitt þess vegna sem það er svo mikilsvert að þau eigi stuðning starfsfólksins sem sjálft þjónar forystufólki sínu, hvert öðru og viðskiptavinunum og allri stofnuninni með sinni eigin forystu í sínum eigin störfum. Þetta góða starfsfólk getur sýnt þessa þjónustu af því að það hefur það sem það þarf til þess, traust, upplýsingar, frelsi og kærleika.^{3,7}

Hugsjón þjónustu skapar forystufólki og starfsfólkinu öllu tækifæri til gleði og lífshamingju. Hugsjónin og tilgangur starfs þeirra er í forgrunni í daglegu lífi, á vinnustað og utan vinnu. Þjónandi forysta skipar sér í flokk hugmynda þar sem velferð fólks er aðalatriðið og merkingarbært líf er metið mikils. Hugsjónin og tilgangurinn eru lyklar að lífsgleði og hamingju þeirra sem starfa undir merkjum þjónandi forystu.³

Hugmyndir Robert K. Greenleaf og fleiri kennismiða um þjónandi forystu

Robert K. Greenleaf, fullyrðir að bestu stjórnendurnir og bestu leiðtogarnir búi fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna. Hann segir að þjónustan ætti að vera aðal-einkenni stjórnunar. Það myndi ekki einasta skapa betri og sterkari fyrirtæki heldur gefa þeim sem stjórna meiri lífsgleði. Þau þurfa að gera sig að samstarfsfólki starfsfólksins. Þeim þarf að þykja vænt um starfsfólkið. Þau þurfa að hafa brennandi áhuga á að því vegni vel. Þau verða að sjá að hagur þess í vinnunni hefur áhrif á allt líf þess. Besti prófsteinninn á þetta og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem njóta þjónustunnar sem einstaklingar? Verða þau heilsuhaustari? Fá þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að veita þjónandi forystu?¹

Fyrsta bók Roberts K. Greenleaf um þjónandi forystu, *The Servant as Leader*, kom út 1970. En það var árið 1966, í grein sem hann sendi samstjórnendum sínum, sem hann kom fyrst fram með hugmynd sína um þjónandi forystu. Hann notaði sögu eftir Hermann Hesse um hóp pílagríma sem ferðast til austurlanda. Með þeim í för var þjónninn Leó. Hópurinn mætir ýmsum erfiðleikum en kemst í gegnum þá alla með hjálp þjónsins. Þegar líður á förina verður Leó viðskila við hópinn en án hans miðar þeim illa þrátt fyrir viðleitni hópsins. Heldur svo áfram þar til Leó slæst aftur í för með pílagrímunum og þá uppgötva þeir að hið raunverulega hlutverk Leós sem þjóns var að veita hópnum forystu. Greenleaf notaði söguna til að sýna að eðli hinna sönnu leiðtoga er fúsleikinn til að vera þjónn annarra og að það er þessi einlæga ósk að þjóna öðrum sem gerir þá að miklum leiðtogum.¹

Gott samfélag er grundvallað á því að við þjónum hvert öðru. Besta leiðin til að bæta þjóðfélagið er að efla þjónustuna inni í meiri háttar stofnunum, þar á meðal kirkjunni og háskólunum segir Greenleaf.¹ Það þarf að efla getuna til að þjóna og gera hana sýnilega. Hinar mörgu og margvíslegu stofnanir og fyrirtæki hafa áhrif sem skipta allt þjóðfélagið sköpum. Það er bæði fyrirhafnarsamt og áhættusamt að gera stofnanirnar betri svo að þær bæti heiminn. Það er of mikil eftirsókn eftir rannsóknum og sérfræði og of lítil þrá eftir þessari áhættu og fyrirhöfn. Það er of lítill vilji til að sjá að vandinn er inni hjá okkur en ekki einhvers staðar úti. Hvað kemur í veg fyrir hið góða þjóðfélag? Það er hvorki kerfið, heimskan né illskan. Þótt það væri hægt að sigrast á þessu öllu myndi það rísa upp aftur í næstu kynslóð. Hvað er það þá? Það er að gott og skynsamt fólk tekur ekki að sér að stjórna í þjónustu. Það þarf stóran hóp forystufólks sem stjórnar í þjónustu til að ná þessum markmiðum, segir Greenleaf. Þau breyta fyrst stofnunum og sýna að það er hægt að byggja upp samfélag þar sem fólk þjónar hvert öðru. Ef fleiri stofnanir eiga að verða þjónandi stofnanir verða einstaklingar sem vinna þar að verða sjálf að stofnunum í stofnuninni. Af því að breytingarnar verða með fólki innan stofnana, fólki sem getur og vill sýna þjónustu og forystu.¹

Margir af leiðandi höfundum bóka um stjórnun og forystu hafa heillast af og fylgt áherslum Greenleaf og má þar nefna Peter Drucker, Stephen Covey og Peter Senge. Peter Senge segir til dæmis: „Ef þú vilt raunverulega kynna þeir hina djúpu undirstöðu sannrar forystu þá skaltu lesa Greenleaf”.^{7, bls. 217 – 218} Aðrir höfundar hafa gengið enn lengra og rannsakað hugmyndir Greenleaf og haldið áfram að þróa þær og skýra. Meðal þeirra eru James Autry, Ken Blanchard, Kent Keith og Kathleen Patterson. Þau hafa sett fram lykilatriði hugmyndarinnar samkvæmt sínum niðurstöðum og kynnt líkön til að skýra inntak þjónandi forystu. Tafla nr. 2 birtir meginstoðir þjónandi forystu samkvæmt hugmyndum þessara höfunda og Robert K. Greenleaf.

Tafla 2.

Meginstoðir þjónandi forystu. Samanburður á hugmyndum Greenleaf, Autry, Blanchard, Keith og Patterson

Meginstoðir þjónandi forystu	
Robert K. Greenleaf 1970 / 2008	Setja sig í spor annarra; hlusta, hafa græðandi áhrif, sjá hvað er að gerast, beita sannfæringarkrafti, koma fram með hugmyndir, gefa fólki tækifæri til að vaxa og mynda samfélag, horfa til framtíðar og vera samfélaginu til góðs.
James A. Autry 2001	Vera trúverðug, næm, opin fyrir hugmyndum, aðgengileg og gagnleg. Þykja vænt um starfsfólkið og láta af yfirráðum og eftirliti. Sleppa eigin sjálfi, skapa samfélag og aðstæður þar sem fólk getur gert sitt besta og fundið tilgang með starfi sínu.
Ken Blanchard 2007	Hjálpa starfsfólkinu að ná markmiðum sínum og hvetja þau til að vaxa. Kenna, leiðbeina, styðja og leiða það á rétta braut. Láta eigið sjálf ekki standa í veginum og hjálpa öðrum til að láta til sín taka.
Kent Keith 2008	Setja sig í spor annarra; hlusta, hafa græðandi áhrif, sjá hvað er að gerast, beita sannfæringarkrafti, koma fram með hugmyndir, gefa fólki tækifæri til að vaxa og mynda samfélag, horfa til framtíðar og vera samfélaginu til góðs.
Katheleen Patterson 2003	Sýna kærleika, auðmýkt, sanngirni, eiga hugsjón, sýna traust, vera eflandi, styrkjandi og þjónandi.

Þegar upphaflegar hugmyndir Greenleaf og hugmyndir Autry, Blanchard, Keith og Patterson eru bornar saman má sjá að tvær grunnstoðir eru einkennandi fyrir þjónandi forystu. Þessar stoðir eru:

- að vera þjónn
- að hjálpa öðrum að vera þjónn

Stoðirnar tvær eru kjarninn í þjónandi forystu og lýsa lífsstíl og lífsstefnu þeirra sem eru ráðin til stjórnunar og almennra starfa hjá fyrirtæki eða stofnun. Þjónandi forysta er hugmynd sem nær út fyrir stjórnunarstíl og samskiptaaðferðir. Hún mótar allt líf fólksins sem tileinka sér hana og skapar þeim lífsgleði með því að þjóna og njóta þjónustu.

Að vera þjónn og hjálpa öðrum að vera þjónn

Robert Greenleaf nefnir fyrstu bók sína um þjónandi forystu *Þjónninn sem leiðtogi* (*The Servant as Leader*) og leggur þar áherslu á kjarna hugmyndarinnar, þ.e. að verkefni leiðtogans sé að vera þjónn¹. Hann leggur mikla áherslu á að forsenda forystu sé að vera þjónn og að það sé mikill munur á því ef forystan felst í því að vera fyrst leiðtogi og síðan þjónn eða að upphaf forystu sé að þjóna. Samt sem áður er forystuhlutverk leiðtogans afgerandi og er grundvallaratriði, en „til þess að þjónn geti orðið leiðtogi verður leiðtoginn að vera þjónn“^{2, bls. 13}. Hér er kjarninn þjónusta og að þessu leyti er hugmyndin um þjónandi forystu ólík öðrum hugmyndum um stjórnendur og leiðtoga. Útgangspunktur þjónandi forystu er að mæta þörfum starfsfólks en kjarninn í öðrum hugmyndum um forystu er að ná markmiðum fyrirtækisins og að mæta þörfum viðskiptavina. Þjónn í hlutverki forystu hlustar af alúð á hugmyndir og skoðanir starfsfólks, leggur sig fram um að skilja og að mæta þörfunum. Leiðarljós þjónandi forystu er að láta sér þykja vænt um starfsfólkið, jafnvel þótt hugmyndir falli ekki alveg að hugmyndum forystunnar eða starfsfólkið sjálft sé stundum til vandræða. Þjónandi forysta einkennist af hreinskilni og hispursleysi í samskiptum um leið og grunntóninn er umhyggja og umburðarlyndi.

Áhugi þjónandi leiðtoga er einlægur og beinist að þörfum samstarfsfólks. Byrjunin er alltaf að þjóna og leggja sig fram um að skynja þarfir samstarfsfólks, bæði þeirra sem vinna með okkur og þeirra sem starfa á okkar vegum og við höfum á okkar forræði. Áhuginn kemur innan frá, byggir á raunverulegri umhyggju og áhuga á samstarfsfólkinu, hugmyndum þess og þörfum. Þjónninn hlustar á hugmyndir og skoðanir samstarfsfólksins og finnur þeim farveg. Hugmyndirnar eru meðteknar en sannarlega ekki alltaf samþykktar umræðulaust. Verkefni þjónandi forystu er að skapa samræður og skilning. Einlægur áhugi, umhyggja og hlustun eru lykilorð þjónandi forystu. Umhyggjan snýst um það að hvert og eitt njóti sín í starfi. Markmið stjórnaenda er að hjálpa starfsmönnum að blómstra, að njóta hæfileika sinna og að fá útrás fyrir hugmyndir sínar og skoðanir.

Verkefni þjónandi forystu er að hjálpa starfsfólkinu að vaxa og dafna í verkum sínum og þannig vex og dafnar starfssemin og hagur viðskiptavinanna er tryggður. Þjónandi forysta skynjar þarfir starfsfólksins og gerir ráðstafanir til að mæta þessum þörfum. Grundvallarregla í þjónandi forystu, bæði fyrir starfsfólk og stjórnendur, er að spyrja stöðugt hvort starfsfólkið njóti sín, hvort það fái tækifæri til að nota hæfileika sína og áheyrn og útrás fyrir eigin hugmyndir. Með stuðningi og hvatningu vex áhugi starfsfólksins á verkefnunum. Áhuginn verður einlægur og kemur innan frá og starfsfólkið fær sjálft löngun til að vera þjónar.

Stjórnendur og starfsfólk í þjónandi forystu

Hugmyndirnar um þjónandi forystu bjóða starfsfólki nýjar hugsanir sem gefa því nýjan lífsstíl. Hugmyndirnar skipta mestu. Af því að orðin og framkoman og framkvæmdirnar spretta af þeim. Bækur um þjónandi forystu eru bæði um stjórnendur og starfsfólk. Starfsfólk er kallað til þátttöku í ákvörðunum og framkvæmdum. Það skiptir okkur miklu, af því að vinnan hefur áhrif á allt líf okkar. Þátttaka okkar gefur okkur starfsgleðina sem er dýrmætasta eign okkar og fyrirtækisins eða stofnunarinnar sem við vinnum í. Verkefni stjórnenda og starfsfólks má orða með setningunum sem fara á eftir.

Stjórnendur í þjónandi forystu

1. Þú skalt leggja aðaláhersluna á þjónustu þína.

Starfsfólkið er mikilvægasta auðlegð fyrirtækisins eða stofnunarinnar. Fyrirtækið miðar að því að verða samfélaginu til góðs. Árangurinn grundvallast á þekkingu starfsfólksins og áhuga þess á starfinu. Þjónustan miðar að framkvæmdum. Vinnustaðir í þjónandi forystu eru ekki verndaðir vinnustaðir heldur staðir góðra framkvæmda. Þar sem fólk leggur fram snilld sína til að gera þær að raunveruleika. Það er mikið tækifæri að fá að vera í fararbroddi, vera hluti af hópnum og sjá til þess að verkin komist frá á réttum tíma með réttum kostnaði og gefi ágóða, hvort sem hann felst í fjárhagsgróða eða öðrum ágóða. Þú skalt vera drifkraftur góðra verka og skynja hvað um er að vera hjá starfsfólkinu. Fólkið á skilið hrós fyrir góð störf. Þú skalt ekki halda aftur af starfsfólki þínu. Það á skilið að taka þátt í hugmyndunum sem þarf að móta og endurmóta. Umhverfið er alltaf að breytast og þau sem standa í forystu þurfa að gera ráð fyrir því og vera viðbúin að tileinka sér nýjar hugmyndir. Þau þurfa að gefa starfsfólkinu kost á að vera sjálft tilbúið til að breyta því sem þarf. Stjórnendur þurfa að hlusta á tillögur, ræða þær og velja úr þeim. Það getur þurft hugrekki til þess. Það var aldrei best að stjórnendur sætu í fílabEinsturnum og gæfu skipanir. Það var alltaf best að deila valdinu svo að það kæmi að gagni. Það er ennþá best að þekkja það sem er og eiga stóra drauma um það sem getur orðið og deila því með samstarfsfólkinu. Þjónandi forysta skilar sér til baka til forystufólksins og gefur því lífsgleði.

2. Þú skalt þekkja þínar eigin hugmyndir og hugmyndir samstarfsfólksins.

Þú skalt treysta því, taka hugmyndir þess alvarlega og gefa þeim rými og umræðu og velja þær bestu. Þú skalt koma fram með þínar hugmyndir, hafa yfirsýn og horfa til framtíðar og mæta breytingum. Hugmyndirnar skipta mestu. Hugmyndirnar

um þjónandi forystu endurnýja fyrirtækin og stofnanirnar. Þær gera stjórnendur og starfsfólk að samstarfsfólki sem þjónar hvert öðru í að setja markmiðin og ná þeim. Þjónandi forysta hvetur stjórnendur engan veginn til að gefa stjórnina frá sér heldur styrkja hana með þátttöku samstarfsfólksins. Stjórnendur hafa gullin tækifæri til forystu í samstarfi alls starfsfólksins, með því að þekkja það, sýna því einlægan áhuga, láta sér annt um hag þess, uppörva og hvetja og styðja og hjálpa í mistökum. Með því að virða sameiginleg markmið, gefa upplýsingar, hafa fólkið með í ráðum, treysta hollustu þess og sýna heilindi. James A. Autry sagði að stjórnendur þurfi að vera þau sem þau eru, sama persónan með sama gildismat í öllum kringumstæðum. Þau þurfa að viðurkenna að það sé ekki alltaf hægt að hafa fulla stjórn á því sem gerist og að við séum háð hvert öðru og styrkur okkar byggist á því að við gerum okkur grein fyrir þessu.³

3. Þú skalt vera til viðtals.

Þú skal vita hvað er á seyði, grípa strax og óhikað inn í deilur og hjálpa til að leysa þær. Það er þitt að gefa starfsfólkinu það sem það þarfnast til starfsins og nærvera og forysta þín er eitt það nauðsynlegasta til þess að það taki sína eigin forystu. James A. Autry sagði að það væri þungamiðja þjónandi forystu að stjórnendur verði til gagns.³ Þau verða til gagns með því að þjóna öðrum, sjá til þess að starfsfólkið hafi aðgang að því sem það þarf til að vinna verkin og njóta sín í starfinu. Stjórnendur eru það sem er hvað allra gagnlegast fyrir starfsfólkið, sagði hann. Okkur finnst ástæða til að endurtaka það: Stjórnendur eru það sem er hvað allra gagnlegast fyrir starfsfólkið. Það er ekki best að hafa eftirlit heldur gefa umhyggju og nærveru. Það er ekki best að gefa skipanir og heldur ekki að útdeila uppörvunum, heldur að fá fólkið til að finna hvað því finnst sjálft og skapa sameiginlega starfsgleði. Þegar á bjátar þarf starfsfólkið að eiga hjálp stjórnendanna vísa. Forystufólkið þarf að hafa kjarkinn og viskuna til að koma strax til hjálpar. Þau þurfa að hlusta af kostgæfni, setja sig í spor þeirra sem deila, hjálpa þeim til að vera með í lausnum og halda starfinu áfram. Forystufólkið þarf að fá hjálp frá öðrum ef þau finna að þau eru á bandi annars aðilans eða finna ekki lausnir sjálf. Óánægjan á ekki að fá að setjast að.

4. Þú skalt njóta frelsisins með starfsfólki þínu.

Þú skalt sannfæra í staðinn fyrir að skipa. Þú skalt vita að það gefur bæði snilld sína og tíma til velferðar fyrirtækisins eða stofnunarinnar. Það ætti að vera hlutverk allra fyrirtækja og stofnana að verða samfélaginu til góðs. Og leiðin til þess er samstarf allra sem vinna þar. Samfélagið í vinnunni skiptir öllu. Allt starfsfólkið hefur mikilvægar stöður sem miða að því að verða vinnustaðnum og þjóðfélaginu til góðs. Þau sem

stjórna í þjónustu leggja alla krafta sína fram til þess að allt starfsfólkið finni mikilvægi sitt og vilji vaxa í starfi sínu, finni hæfileikana sem búa með því og noti þá, sagði Robert K. Greenleaf.¹ Þegar starfsfólkinu er treyst til að bera ábyrgð á eigin störfum eykst ábyrgðartilfinning þess. Þegar það fær hjálp í erfiðleikum sínum eykst traust þess. Þegar traustið vex í stofnuninni verður starfsgleðin meiri. Starfsfólkið þarfnast forystufólks og forystufólk þarfnast starfsfólks. Þegar starfsfólkið styður stjórnendur sína og sýnir sjálft forystu fá stjórnendurnir meiri tækifæri til að þjóna í forystu. Það er líklegt að starfsfólkið meti mest þau sem skilja að stjórnun byggist ekki á tækni heldur samskiptum. Vald er kærleikur, því meira sem þú gefur því meira færðu, sagði Autry.³

Starfsfólk í þjónandi forystu

1. Þú skalt taka fagnandi á móti tækifærunum.

Gleðstu yfir tækifærunum sem þér eru gefin til að vinna í þjónandi forystu. Þakkaðu kærleikann og brennandi áhugann fyrir velferð þinni, heilsu, visku, frelsi og sjálfstæði og einlægan áhugann á því að þú veitir þjónandi forystu í starfi þínu. Okkur er boðin þátttaka. Okkur er treyst. Við tökum þátt í umræðunni, leggjum fram hugmyndir, fáum þær upplýsingar sem við þurfum og vitum hverju vinna okkar skilar. Við fáum stuðning og hjálp þegar okkur mistekst. Okkur er sýnd virðing. Samstarfsfólkið og þau sem veita okkur forystu hafa öll það markmið að efla okkur í þjónustunni. Og það er markmið okkar að efla þetta góða fólk. Þjónandi forysta er kærleikur. Í þakklæti fyrir þetta allt vöndum við okkar eigið framlag. Og gleðjumst yfir því hvað það skiptir miklu. Það er nauðsynlegt að við séum með í ráðum þegar ákvarðanir eru teknar um vinnu okkar sem skiptir líf okkar svo miklu, segir Robert K. Greenleaf.¹ Svo að við finnum gleðina yfir traustinu og svo að við getum sagt okkar skoðanir og svo að þær verði til góðs. Það er þess vegna sem við vorum ráðin, til að verða til góðs. Við vorum ráðin til að verða sjálf þjónandi forystufólk.

2. Þú skalt vinna vinnuna þína vel.

Þú skalt leggja þig fram um að nota hæfileika þína og sækjast eftir nýrri þekkingu og þakka fyrir starfsgleðina. Það er mikið tækifæri að fá að taka þátt í góðu starfi. Við skulum vinna vinnuna okkar vel. Við skulum meta hana mikils og leggja okkur fram. Það er mikilvægt að læra eitthvað nýtt sem kemur okkur og öðrum að gagni. Það skiptir máli að verkin sem stofnun okkar eða fyrirtæki skilar séu vel unnin. Við erum beðin að segja skoðun okkar. Það er þá sem við þurfum að treysta á sjálfstraust okkar, finna að við höfum notað tímann til að kynnast starfi okkar vel, afla okkur þekkingar og nota dómgreind okkar. Svo að það reynist rétt að við séum þau sem þekkja best það sem

við vinnum við, sjáum hvað gengur og hvað ekki. Vinnan er eitt af aðalatriðum lífs okkar. Ef við gerum það aðeina aðalatriðiðinu er líklegt að við brennum út. Það er hægt að leggja bæði áherslu á góða afkomu fyrirtækisins og vellíðan starfsfólksins. Áhugi okkar er árangur fyrirtækisins sem skilar meiri árangri. Þjónandi forysta hvetur okkur til að sækjast eftir visku, sjálfstæði, frelsi og kærleika í vinnu okkar og öllu lífi. Og fullvissar okkur um að það verði öðrum til góðs og geri okkur sjálf líka heilbrigð og glöð.

3. Þú skalt bæði æfa þig í sjálfstæðum vinnubrögðum og samstarfi og æfa þig í að taka á móti velgengni og mótlæti.

Það er ómetanlegt að fá að vinna með verulega góðu fólki. Það er margsannað að góður starfsandi er eitt það eftirsóknarverðasta í vinnunni, en samstarfið er alltaf í hættu. Menning okkar leggur áherslu á samkeppni og árangur sem hægt er að mæla. Þessi árangur verður viðmið okkar. Einstaklingar keppa við aðra einstaklinga í sama hópi og bola þeim burtu ef það er hægt. Við þurfum bæði að kunna að vinna ein og í hópum. Við þurfum að kunna að vera stjórnendur og vinna með öðrum og fara eftir fyrirmælum. Forystufólk okkar á að grípa inn í deilur og hjálpa til að jafna þær og græða sárin. Og við eigum að styðja þau til að veita okkur forystu. Vinnustaðir eru ekki verndaðar uppeldisstofnanir. Hvorki fyrir starfsfólk né stjórnendur. En þeir eru tækifæri okkar til góðra verka og áhrifa og samfélags þar sem við skiptum máli.

4. Þú skalt sýna einlæga hollustu.

Sýndu hollustu við stofnunina eða fyrirtækið og allt samstarfsfólkið og þú skalt ætla því öllu að njóta þess sem þú vilt fá að njóta, og þú skalt styðja og þakka þeim sem þjóna ykkur með forystu sinni. Stjórnendurnir þarfnast starfsfólks. Og starfsfólk þarfnast forystu. Í þjónandi forystu deilir forystufólk valdinu með starfsfólkinu og starfsfólkið er sífellt hvatt til að taka á móti því. Við getum aðeins deilt valdinu með þeim sem við treystum. Gagnkvæm hollusta skiptir höfuðmáli. Hún birtist í heiðarleika og trausti, vandvirkni og upplýsingum. Og aðgangi að forystufólki og öðru starfsfólki. Og hollustu gagnvart öllu fyrirtækinu. Hollusta vekur hollustu, hún er bæði tilfinning og framkvæmd. Fólk skiptir um vinnustaði, það missir vinnuna, það veikist og þarf að fá að vinna minna vegna veikinda heimafélks. Þjónandi forysta á ekki bara við á góðum tímum. Hún er ekki skemmtidagskrá sem þarf að leggja niður þegar tímarnir verða erfiðir. Það er einmitt þá sem er allra nauðsynlegast að allt fólk fyrirtækjanna og stofnananna þjappi sér saman og styðji hvert annað og finni þá möguleika sem gefast. Þjónandi forysta getur ekki varið fyrirtækin og fólk þeirra áföllum. En hún er haldreipi til hjálpar við að komast í gegnum þá.

Þjónandi forysta á líka við á erfiðum tímum

Þjónandi forysta á ekki bara við á góðærum heldur líka á erfiðum skeiðum. Það er ekki síður þá sem það er nauðsynlegt að forystufólkið reiði sig á samstarfsfólkið og hafi það með í ráðum og samstarfsfólkið taki hollustu sína í þjónandi forystu alvarlega. Það væri stórkostlegt ef þjónandi forysta gæti verndað okkur fyrir átökum við þau sem við vinnum með. En við skulum ekki láta okkur dreyma um það. Þjónandi forysta kemur ekki í veg fyrir átök. En hún gefur nýja möguleika til að takast á við þau. Sumir hópar vinna svo vel saman að þeir verða athvarf og uppörvun þeirra sem vinna þar. Það getur samt orðið nauðsynlegt í þessum góðu hópum að deila um hugmyndir og framkvæmdir. Margar góðar hugmyndir verða til í gagnlegum deilum sem er ekki flúið frá. En stundum eru átökin gagnslaus og kæfa góðar hugmyndir. Það er mikil æfing að læra að sjá hvaða deilur eru góðar og hverjar skaðlegar. Það skiptir öllu í samstarfi að við leggjum fram skoðanir okkar og að hin geri það líka. Að þær verði allar ræddar og virtar. Svo að það verði ljóst þegar niðurstaðan fæst, kannski eftir miklar deilur, að allt var rætt og allt var virt og engin tapa af því að engin vinna. Við náðum niðurstöðu. Þótt sum okkar séu ósammála niðurstöðunum lærum við að una þeim þegar við sjáum að stundum eru það okkar tillögur sem fá samþykki. Það er mikilvægt að við höldum öll áfram að leggja orð í belg og gefa af dómgreind okkar.

Forystufólkið þarf að eiga stuðning starfsfólksins til að taka afdrarlíkar ákvarðanir. Það gerist allt mögulegt á vinnustöðum, líka þar sem er unnið í þjónandi forystu. Fólk verður óánægt, það verða stormasamar deilur, það verða uppsagnir af ýmsum orsökum og það verða málsóknir. Það veldur vanlíðan. Starfsfólkið þarf að tala um vanlíðan sína. Það er áhættusamt. En það er enn áhættusamara að gera það ekki. Það er erfitt að ákveða hvernig á að veita fólki rými til að minnka vinnuna eða fá frí um tíma vegna veikinda. Það þarf að deila störfum þeirra niður á hitt starfsfólkið og það er erfitt. Það er líka erfitt þegar þarf að segja þeim upp sem standa sig ekki. Það skyldi vera neyðarúrræði, skrifar Autry.³ En það getur verið enn verra að segja þeim ekki upp. Því hver einasta starfsmanneskja er mikilvæg á vinnumarkaðinum og líka hvert starf. Þess vegna kemur það niður á öllu starfinu ef ein manneskja vinnur ekki vel.

Það er á hendi stjórnendanna að meta hvort einhver úr starfsliðinu geti ekki verið þar lengur. Autry segir að ýmsar réttmætar ástæður liggi til þessara uppsagna en nefnir um leið uppsagnir sem komust í tísku á tveimur síðustu áratugum síðustu aldar en séu ekki lengur hafðar í heiðri. Það eru uppsagnir sem var sagt að væru gerðar vegna skipulagsbreytinga en voru í rauninni tískufyrirbæri sem er sorgarfyrirbæri á vinnumarkaðinum. Það hefur því miður farið svo í mörgum fyrirtækjum að stjórnendur hafa sagt upp starfsfólki til þess að efla sitt eigið vald og koma að fólki sem styrkir valdastöðu þeirra sjálfra. Þau sem stjórna í þjónustu skilja það hins vegar að þegar þarf að gera breytingar eiga þau sem breytingarnar snerta að vera með í

ráðum, af því að þegar allt kemur til alls verður það þeirra verk að framkvæma þær og þau verða að leggja hart að sér.^{3, bls. 108 – 116}

Uppsagnir eru skelfilegar, segir James A. Autry. Þær spilla fjárhagi fólks og sjálfs-trausti og geta eyðilagt hvort tveggja. Þær geta leitt til veikinda og til voðaverka. Þær geta verið óréttlátar og ónauðsynlegar og troðið á rétti starfsfólksins. En þær geta líka verið réttmætar og nauðsynlegar. Það verður stundum ekki hjá þeim komist og ástæðurnar geta bæði legið í ástandi fyrirtækisins og starfsfólksins.³

Það tekur tíma að breyta um stjórnun, skrifar Autry. Fyrst göngum við sjálf inn í nýjan stíl, svo bjóðum við hinum með okkur. Sum þeirra verða tregari en önnur til að taka boðinu. Og sum munu berjast á móti því. Og sum munu aldrei taka því. En það er fullkomlega eðlilegt að við væntum þess að þau taki öll fagnandi á móti þessu tilboði. Verða þau ekki frjálssari og glaðari og verður lífið ekki auðveldara en það var undir gamla stílnum? Jú, sannarlega. En það verður samt ekki víst að fólk sé til í að taka þessum breytingum. Það þarf að undirbúa það, kenna því og þjálfa það. Það tekur tíma³

Þjónandi forysta í veruleikanum

Að lokum viljum við vitna með fáeinum orðum um þjónandi forystu í veruleika okkar. Fyrstu þá tvær forystukonur sem báðar hafastarfað þjónandi forystu. Þær eru Colleen Barrett forstjóri Southwest Airlines Company í Dallas í Bandaríkjunum og Vigdís Magnúsdóttir sem var hjúkrunarforstjóri og svo forstjóri Landspítalans. Að lokum vitnum við í orð Jesú um þjónandi forystu.

Þjónandi forysta hjá flugfélagi

Colleen Barrett vinnur með sextíu og tvö þúsund samstarfsfólki sem starfar á sextíu og tveimur stöðum. Hún slær skjaldborg um allt þetta fólk. Hún hefur myndir af því í anddyrinu og ferðast lönd og strönd til að hitta það, hrósa því góða og tala um það sem fer úrskeiðis svo það verði ekki að tröllauknum vanda. Hún innleiddi þá hugmynd að styðja starfsfólkið þótt það geri mistök, ef mistökin voru gerð í þeim einlæga tilgangi að þjóna farþegunum. Og flugfélagið hikaði ekki við að taka eindregna afstöðu með starfsfólkinu ef farþegarnir skammast út af þjónustu sem var góð. Ef eitthvað fór úrskeiðis biðjum við farþegana innilega afsökunar. En ef þjónustan var góð og farþegarnir koma illa fram við starfsfólkið biðjum við þessa farþega að fljúga með öðru starfsfólki en okkar, segir Colleen Barrett.

Auðvitað þarf að hafa yfirstjórn. En starfsfólkið veit að það á aðgang að

okkur. Það þarf ekki að fara gegnum fimm lög af millistjórnendum til að ná til okkar. Við kunnum alveg jafn vel að svara því sem starfsfólkið vill segja við okkur og því sem viðskiptavinirnir segja. Af því að starfsfólkið er mikilvægustu viðskiptavinir mínir. Það er ekki hægt að ná þessum stíl með áformum og reglum. Hann verður að vera lífsstíll. Hann er starfsgleði og brennandi áhugi og hlýja og umhyggja. Hann verður að koma frá hjartanu. Það er ómögulegt að þjóna farþegunum nema það komi frá hjartanu. Og starfsfólkið sér að ef það fer eftir þessu þykir því vænna og vænna um starfið. Önnur fyrirtæki halda að við höfum eitthvað leyndarmál sem við notum í stjórnuninni. En það er ekkert leyndarmál og þau mega öll vita hvað þetta er. Við stjórnnum frá hjartanu. Og svo vill bara svo til að við rekum flugfélag, segir Colleen Barrett sem hefur hjarta og elska (*luv, love*) í undirskriftum sínum. ^{5. bls. 57 - 66}

Þjónandi forysta á sjúkrahúsi

Vigdís Magnúsdóttir var hjúkrunarforstjóri á Landspítalanum í áratugi og í nokkur ár forstjóri spítalans. Vigdís segir: Stjórnun byggist á trausti til Guðs og þjónustu við samstarfsfólkið í trausti og virðingu. Við skulum frekar tala um traust og virðingu en vald. Fólk þarf að geta treyst stjórnendum sínum. Og stjórnendur þurfa að eiga bakland sem þau geta treyst. Það þarf hugrekki til að stjórna. Stjórnendur þurfa að taka óvinsælar ákvarðanir. Þau þurfa að leggja sig fram um að vera réttlát. Ég tala af hreinskilni og tek ákvarðanir. Ég hef alltaf sagt hvað væri mín skoðun án þess að hugsa um það hvort einhver yrðu reið eða ánægð með það. Það skiptir miklu að tala við samstarfsfólkið og hlusta á það. Umræðan er svo mikilvæg. Kannski er það ekki skynsamlegast sem ég segi. Það er misskilningur að stjórnendur þurfi alltaf að vera þau bestu. Þau geta ekki alltaf verið best og ef þau stefna að því eiga þau erfitt með að kynnast þeim sem eru betri en þau. Það er hættulegt ef stjórnendur telja að þau séu mikilvægust á vinnustaðnum. Af því að starfið vex ekki undir þeirri stjórn. Það er margt sem annað fólk kann betur en stjórnandinn.

Stjórnendur þurfa að tala við allt fólkið sem þau vinna með. Það skiptir mestu máli að láta sér þykja reglulega vænt um starfsfólkið. Þegar okkur þykir vænt um fólkið sýnum við því áhuga. Stjórnendur eru drifkrafturinn í starfinu og eiga að gefa starfsfólkinu hrósið þegar vel gengur en ekki eigna sjálfum sér það. Það er mikilvægt að vera sýnileg, hafa opið inn á skrifstofuna, muna að ég er hérna vegna fólksins. Muna að ég er ekki meiri en það. Ég hitti framkvæmdastjórana á hverjum einasta degi í óformlegu kaffi. Við gátum grátið og hlegið saman, hjúkrunarfræðingarnir höfðu tækifæri til að kvarta við mig. Ég fékk þær upplýsingar sem þurftu að komast til mín. Við vorum stundum fáar og stundum margar

og við gátum ekki alltaf komið allar og ekki alltaf talað allar saman. En það er mjög mikilvægt að hittast óformlega til að tala saman. Ég fór oft út á deildirnar til að fylgjast með því sem var að gerast. Ég kom svo oft að það brá engum þegar ég kom. Ég tók alltaf fleira starfsfólk með mér og talaði við sjúklingana sem voru veikastir og skyldfólkið þeirra.¹²

Þjónandi forysta í orðum Jesú

Þriðja og síðasta tilvitnun okkar er í orð Jesú sem eru undirstaða allrar þjónandi forystu. Jesús sagði að þau sem stjórna eigi að þjóna þeim sem þau stjórna og þau sem þiggja þessa þjónustu eigi að styðja þau sem veita hana. Hann sagði að þau sem stjórna skuli minnast þess þegar þau voru ný og þau yngstu á vinnustaðnum. Og þau sem njóta forystunnar skuli meta hana og vita að þau eru ekki meiri en þau sem veita hana. Og hann sagði að vináttan ætti að umlykja alla vinnuna.

Og þau fóru að metast um það hvert þeirra væri talið mest. En Jesú sagði við þau: Konungar þjóða drottna yfir þeim og þau sem hafa völdin eru kölluð velgerðarfólk. En svona á þetta ekki að vera hjá ykkur. Þau mestu hjá ykkur skulu vera eins og þau yngstu í hópnum og stjórnendur eiga að þjóna þeim sem þau stjórna.

Hvort eru þau meira metin sem stjórna eða þau sem þiggja stjórnunina? Eru það þau sem stjórna? En ég er hjá ykkur, eins og þau sem stjórna, með því að þjóna.

Lúkasarguðspjall 22. 24 – 27
sjá líka sama kaflann í
Markúsarguðspjalli 10. 42 – 45 og
Matteusarguðspjalli 20. 25 – 28

Heimildir:

1. Greenleaf, R. (1970 / 2008). *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
2. Greenleaf, R. (1977 / 2002). *Servant Leadership A journey into the nature of legitimate power and greatness. Essays by Robert K. Greenleaf*. Spears, L. (ritstj.). New York: Paulist Press.
3. Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Buttom-Line Performance*. Roseville, California: Prima Publishing.
4. Keith, K. (2008). *The Case of Servant Leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
5. McGee-Cooper, A., Looper, G. og Trammel, D. (2007): *Being the Change. Profile from our Servant Leadership Learning Community*. Dallas: Ann McGee-Cooper and Associates, Inc.
6. Bass, B. M. (1996). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
7. Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions. Í Spears, L: *Reflections on Leadersip*. New York: John Wiley & Sons Inc. Bls. 217.
8. Blanchard, K. (2007): *Leading at a High Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Blanchard Management Corporation Publishing as Prentice Hall.
9. Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. *School of Leadership Studies*. Regent University. Á vefnum 16. 5. 2008: <http://www.regent.edu/acad/sis/publications>.
10. Drucker, P, F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
11. Covey, S. R. (2002). In: *Greenleaf, R: Servant Leadership A journey into the nature of legitimate power and greatness. Essays by Robert K. Greenleaf*. Spears, L. (ritstj.). New York: Paulist Press. Bls. 1 – 13.
12. Vigdís Magnúsdóttir, munnleg heimild, 10. júl 2007.

The Greenleaf Center for Servant Leadership

Miðstöð um þjónandi forystu

Árið 1964 setti Robert K. Greenleaf á fót miðstöð um þjónandi forystu. Fyrsta heiti miðstöðvarinnar var *Center for Allied Ethics* en árið 1985 fékk miðstöðin nafnið *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Markmið miðstöðvarinnar er að efla þekkingu og skilning á þjónandi forystu og stuðla að hagnýtingu hugmyndarinnar.



The Greenleaf Center for Servant Leadership er staðsett í Indianapolis. Á heimasíðu miðstöðvarinnar má finna ýmsar upplýsingar um þjónandi forystu. Meðal annars er þar fræðileg umfjöllun um þjónandi forystu, upplýsingar um þróun hugmyndarinnar og umfjöllun um notagildi hugmyndarinnar í daglegu lífi fólks.

Miðstöðin stendur árlega fyrir ráðstefnu um þjónandi forystu. Ráðstefnan höfðar til stjórnenda og forystufólks sem og fræðimanna víða um heim. Meðal þeirra sem flutt hafa erindi og stýrt málstofum á ráðstefnunum má nefna James. A. Autry, Ken Blanchard, Stephen Covey, Peter Senge og Margaret Wheatley. Árið 2007 kynnti íslenskur fræðimaður niðurstöður rannsókna sinna á ráðstefnu miðstöðvarinnar sem þá var haldin í Dallas Texas.

Miðstöðin hefur gefið út fjölda bóka um þjónandi forystu auk fréttabréfs sem sent er til meðlima. Auk þess rekur miðstöðin umboðsskrifstofu og útvegar fyrirlesara á ráðstefnur og vinnusmiðjur um þjónandi forystu. Miðstöðin stendur fyrir árlegum námskeiðum fyrir stjórnendur og leiðtoga um þjónandi forystu: Leadership Institute for Education (LIFE).

Þeir sem vilja gerast meðlimir í samtökunum eða óska eftir upplýsingum um starf miðstöðvarinnar geta sent fyrirspurn þar um til: *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. 770 Pawtucket Drive, Westfield, IN, 46074.

www.greenleaf.org



Eirberg

Betra loft betri líðan

Airfree lofthreinsitækið

- Eyðir ryki og gæludýraflösu
- Eyðir bakteríum, ólykt og myglu
- Er hljóðlaust og viðhaldsfritt

Hæð aðeins 27 cm



Bylting fyrir bakið

Swopper vinnustóllinn

- Frelsi í hreyfingum
- Styrkir magavöðvana
- Fæst í mörgum litum



www.eirberg.is • 569 3100 • Stórhöfða 25