

### Samantekt á erindi Gunnbjargar Óladóttur sem fjallaði um lykil atriði þjónandi forystu samkvæmt hugmyndum Kent M Keith

---

Samkvæmt skilgreiningunni er þjónandi forysta lífsstíll eða hugsjón sem byggir á módeli þar sem forysta er skilgreind *þjónn fyrst og leiðtogi svo*. Hún er leitin að útfærslu á hinu þjónandi hjarta sem kýs að gera sig gildandi í samfélagi sem þarfnast starfskrafta þess. Aðgreining vinnu og einkalífs verður óskýr þar sem við gefum það sem við erum. Því er það kallað lífsstíll.

Mælikvarðinn er sóttur til upphafsmanns þjónandi forystu Roberts K. Greenleafs (1904-1990) en hann stofnaði jafnframt Greenleafmiðstöðina fyrir þjónandi forystu í Westfield Indiana árið 1964. Hann fullyrðir að bestu stjórnendurnir og leiðtogarnir búi fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna. (Greenleaf Center for Servant Leadership, [www.greenleaf.org](http://www.greenleaf.org))

Í bók Kents Keiths *The Case for Servant Leadership* (2008), sem ég hef verið að þýða, er gerð góð grein fyrir hinum **7 lykil atriðum** sem varpa ljósi á þennan nýja en þó aldagamla sannleik, um þjónandi forystu. Vitanlega tekur tíma að leyfa hugmyndum að þroskast og þróast og hluti af vandanum er hugtakanotkunin sjálf. Því hafa nokkrir leshópar verið starfandi hér sunnan heiða þar sem rætt er um hugmyndirnar saman í hópi og hægt er að spegla og hafa áhrif á það hvernig við hugsum um þessa mikilvægu víxlun á þjónshlutverkinu og forystuhlutverkinu.

Það þarf ekki að taka fram hversu mikilvægur hluti af öllu ferlinu sú vinna er og ég er jafnframt að slá þann varnagla að þessi hugtök eru mjög opin fyrir áhrifum.

Einn af sérfræðingum stjórnunarfræðanna sem varð fyrir miklum áhrifum af Robert Greenleaf, Ken Blanchard, segir:

*Í bókinni, Að leiða á hærra svið, segir Blanchard: „Þjónandi forysta er ekki bara enn ein stjórnunaraðferðin. Hún er lífsstíll sem hin þjónandi hjörtu velja sér.“ Blanchard fullyrðir að þjónandi forysta tryggi betri forystu af því að lífssýnin og gildin eru lögð til grundvallar fyrst af öllu, og þjónandi forysta útheimtir þá tegund hógvæðar sem laðar fram það besta hvorutveggja í leiðtogunum og því fólki sem þeir þjóna. Þjónandi forysta leiðir einnig af sér betri þjónustu, af því að fólkið í framvarðarlínunni er hvatt og stutt til þess að skapa sterk tengsl við viðskiptavinina. Þjónandi forysta getur af sér afkastamiklar stofnanir, af því að hún stuðlar að valddreifingu og hámarks þátttöku allra í stofnuninni eða fyrirtækinu.*

Þjónandi leiðtogar skapa verðmæti úr fjölbreytni menningarheima, stílbrigða, félagstengsla, kynþátta, trúarbragða, kynhneigðar og aldri. Þjónandi leiðtogar vita að þegar fólk – allt fólk þeirra – tekur þátt í ákvörðunum sem varða líf þess, þá er það heilbrigðara, hamingjusamara, finnur síður fyrir streitu og meira fyrir eigin verðleikum og ábyrgð. Að lokum eru stofnanir sem stýrt er af þjónandi leiðtogum, líklegri til að skila af sér árangri og sérstöðu – í hvoru sem er, bláköldum niðurstöðum eða merkingunni sem skilar sér í örlæti, þjónustu og góðvild í samskiptum. (44)

Fólk er leitt af ástríðu fyrir verkefninu, hinn þjónandi leiðtogi beinir sjónum sínum að markmiðum sem byggja upp öflug fyrirtæki, og það er auðvelt að slást í för með þeim. Fólk þeirra finnur til sín og veit að það getur treyst því að það sem það segir og gerir, skiptir máli, hefur þýðingu og það fær frelsi til þess að vera það sjálft.

### **En víkjum þá að þessum 7 höfuð stoðum þjónandi forystu.**

Þau eru sjálfsvitund, hlustun, að breyta píramídanum, að þroska samstarfsfólk sitt, að leiðbeina í stað þess að stjórna, að laða fram orku og vitsmuni annarra, og að sjá fram veginn eða framsýni.

## **1. Sjálfsvitund.**

Þjónandi leiðtogar gera sér grein fyrir styrkleika sínum og veikleika. Þeir vita að þeir eru ekki fullkomnir, en geta engu að síður afkastað miklu; þeir vita að þeir hafa tilfinningar og eru ekki hlutlausir en geta engu að síður tekið upplýstar og sanngjarnar ákvarðanir. Með því að byggja á styrk sínum og viðurkenna vanmátt sinn, eru þeir jafnframt reiðubúnir að byggja á styrk annarra og viðurkenna veikleika þeirra. Þar með minnka líkurnar verulega á að þeir felli dóma og aukast verulega á þeir verki þess í stað hvetjandi. Þeir kunna að meta mikilvægi teymisvinnu, þar sem hver og einn er hvattur til framlags í verkefninu sem liggur fyrir. Þeir skilja að hver einasta persóna og hvert einasta starfsframlag skiptir máli, og koma fram við starfsfólk sitt eins og jafningja og samstarfsmenn.

Sjálfsmæðvitund felur í sér meðal annars upplýsta skynjun á því hvaða áhrif orð manns og æði hefur á annað fólk. Þjónandi leiðtogar gera sér grein fyrir því að þegar þeir segja eitt og gera annað, getur það eyðilegt traustið sem fólk ber til þeirra. Á hinn bóginn byggir það traust upp að standa við orð sín, jafnvel þegar það er óþægilegt eða erfitt.

Eitt af því erfiðasta sem læra þarf sem leiðtogi er að grettur, kæruleysislegar athugasemdir eða brandarar sem eru óviðeigandi, geta haft viðvarandi og neikvæð

áhrif á aðra. Hins vegar getur bros, varfærnislegar athugasemdir og hvetjandi orð haft varanleg jákvæð áhrif.

## 2. Hlustun.

---

Þjónandi leiðtogar þekkja sjálfa sig í þörfum annarra og mæta þörfum annarra. Fyrsta skrefið í átt til þess að auðkenna þarfir, er að hlusta. Robert Greenleaf sagði að „þeir leiðtogar sem eru fæddir til þess að vera leiðtogar eru líklegastir til að bregðast ósjálfrátt við vandamálum með því að hlusta fyrst.“ Hann sagði sögu af mjög hæfum leiðtoga sem varð hæstráðandi í stórri og mjög flókinni opinberri stofnun. Þegar leiðtoginn vaknaði upp við það eftir skamman tíma við stofnunina, að hann var ekki sáttur við hvaða stefnu hlutirnir voru að taka, þá setti hann alla orku sína í að hlusta. Svo segir Greenleaf:

Í þrjá mánuði hætti hann að lesa blöðin og hlusta á fréttir; og allan þann tíma reiddi hann sig algjörlega á þá sem hann hitti í gegnum starfið sitt, með að segja honum hvað var að gerast. Á sama tíma tókst honum að leysa stjórnunarklemmuna sem hann var kominn í. Það kostaði engin kraftaverk; en með einbeittri hlustun sem hann hélt út með vegna óvenjulegrar ákvörðunar hans, tókst þessum hæfa manni að læra og nema þá innsýn sem nauðsynleg var til þess að koma stofnuninni á réttan kjöl. Með þeim hætti tókst honum að styrkja teymið sitt.

Þjónandi leiðtogar leita uppi slíka speglun með eins margvíslegum hætti og þeim er unnt, frá samstarfsmönnum og þeim sem þeir þjóna. Þeir hlusta á einstaklingana augliti til auglitis. Þeir veita eftirtekt hvað fólk er að gera. Þeir spyrja spurninga. Þeir taka óformleg viðtöl, formleg viðtöl, gera skoðanakannanir, búa til samræðuhópa og markmiðshópa. Þeir búa til tillögukassa. Þeir gera vinsældarkannanir og þarfagreiningu reglulega. Þeir eru sífellt að spyrja, hlusta, horfa og hugsa um það sem þeir nema. Þetta er grunnurinn að mikilvægi þeirra og árangrinum sem þeir ná. Aðalatriðið er þetta: Þjónandi leiðtogar byrja ekki á því að svara, setja áætlun, skýra framleiðsluna, ferilinn eða aðstæðurnar.

## 3. Að breyta þíramídanum.

Upprunalegt skipurit valdakerfanna er þíramídi þar sem einungis fáir eru á toppnum – eða fólkið sem hefur valdið. Fleira fólk er í miðjunni, oft auðkennt sem millistjórnendur. Flest fólk er neðst í þíramídanum. Það er fólkið sem skapar og skilar framleiðslunni, verkefnunum og þjónustunni sem fyrirtækið framleiðir.

Eftir að hafa unnið í 38 ára við AT&T, komst Greenleaf að þeirri niðurstöðu að skipurit þíramídans virkar ekki. Í ritgerðinni hans „Stofnunin sem þjónn,“ skrifar hann eftirfarandi:

Að vera stakur foringi á toppinum í píramídanum er óeðlilegt og eyðileggjandi. Ekkert okkar er fullkomið eitt og sér, og öll þurfum við á hjálp og leiðbeinandi áhrifum náinna samstarfsmanna. Þegar einhver er settur efst í píramídan, þá glatast tengsl við samstarfsmenn og tengsl við undirmenn myndast þess í stað. Jafnvel hreinskildustu og djörfustu undirmennirnir geta ekki talað við yfirmann sinn eins og þeir gera við samstarfsmenn sem eru jafningjar, og eðlileg samskiptamunstur brenglast...Uppbygging píramídans veikir óformlegri tengsl, kemur í veg fyrir heiðarleg viðbrögð og svörun, og skapar þess í stað takmarkandi húsbónda-hollustu tengsl, sem getur, sér í lagi á toppinum, komið illa niður á allri stofnuninni eða fyrirtækinu.

Ímynd alvískunnar, er í raun sjálfsvörn, sem þróast upp úr slíkum samskiptum sem bæði eru brengluð og hafa farið í gegnum síun sem er ekki góð. Það er líklegt til að snúast upp í andhverfu sína með tímanum og eyðileggur að lokum leiðtogann, þar sem dómgreind hans verður ábótavant. Dómgreind okkar skerpist oft og einatt best með því að taka þátt í lífi annarra sem eru frjálsir að því að gagnrýna okkur og ýta við okkur.

#### **4. Að þroska samstarfsfólkið sitt.**

Að tryggja að frumþörfum þeirra sé mætt. Að sjá þeim fyrir nýjum verkefnum og vaxandi ábyrgð. Að veita tilgangi inn í starfið og hámarka afköst og þátttöku.

Munurinn birtist í umhyggjunni sem „þjónninn fyrst“ leggur í að tryggja að frumþörfum annars fólks sé mætt. Besta prófið, og það sem jafnframt er mjög erfitt að framkvæma, er: Er hægt að sjá að fólkið sem nýtur þessarar þjónustu, vaxi að verðleikum? Er hægt að sjá hvort það verður heilbrigðara, vitrara, frjálsara, sjálfstæðara, á meðan það nýtur slíkrar þjónustu, og verði sjálft líklegra til að verða að slíkum þjónum?

#### **5. Þjálfun ekki stjórnun.**

Hlýðni kveikir ekki ástríðu. Þjónandi leiðtogi vill ekki stjórna undirmönnum sínum af því það er ekki hægt. Það stríðir gegn eðli mannsins að láta aðra stjórna sér. Mesta skuldbinding fólks við brennandi verkefnum er einmitt fengin þegar því er sleppt lausu og það fær að njóta sín. Forysta snýst um að láta sér annt um fólk og vera þeim hjálpleg uppspretta.

Í Hinn þjónandi leiðtogi (The Servant-Leader), setti James Autry upp lista yfir þau sex atriði sem felast í leiðtogahlutverkinu:

1. Forysta snýst ekki um að stjórna fólki; hún snýst um að láta sér annt um fólk og að vera þeim hjálpleg uppspretta.
2. Forysta snýst ekki um að vera stjórnin; hún snýst um að vera nálægur fyrir fólk og að skapa samfélag í vinnunni.
3. Forysta snýst ekki um að halda í umráðasvæði; hún snýst um að láta af sjálfhverfum löngunum, og koma með anda sinn til starfsins og vera það besta sem maður getur verið og eins ósvikinn og hægt er.
4. Forysta leggur ekki mest upp úr hvatningarræðum en lætur sér mjög annt um að skapa stað þar sem fólk getur unnið gott verk, getur fundið merkingu í því sem það er að gera, og getur komið með anda sinn til starfans.
5. Forysta er, líkt og lífið sjálft, fyrst og fremst spurning um að hafa augu og eyru opin.
6. Forysta útheimtir ást.

## **6. Að leysa úr læðingi kraft og greind annarra.**

Þegar þjónandi leiðtogar kenna, leiðbeina og þjálfar, þá einbeita þeir sér að því að leysa úr læðingi kraftinn og greind samstarfsmanna sinna. Þetta er oft kallað „valdstyrking.“ Mér líður ekki vel með þetta hugtak, af því að ég trúi því að hvert og eitt okkar hafi þennan valdstyrk. Spurningin er miklu frekar sú hvort við fáum leyfi til að nota hann eða ekki. Fyrir mér er valdstyrking að leyfa fólki að nota kraft sinn og greind. Þjónandi leiðtogar kenna, leiðbeina og þjálfar til þess að aðrir nýti kraft sinn og greind viturlega, til góðs fyrir fyrirtækið og þá sem fyrirtækið þjónar.

## **7. Framsýni.**

Greenleaf heldur því fram að góður leiðtogi sé gæddur náttúrlegu innsæi á það hvernig fortíðin og nútíðin tengjast framtíðinni. Þannig er þjónandi leiðtogi allt í senn sagnfræðingur, sérfræðingur í nútímanum og spámaður. Þetta segir hann er jafnframt kjarninn í siðferði forystunnar af því þetta næmi sé umfram annað, hæft til þess að halda utan um hagsmuni fyrirtækisins og þar með lífaldur þess og grósku.

Í stuttu máli leitast þjónandi forysta við að skapa vinnuaðstæður þar sem fólk nýtur öryggis, tilheyrir öðru fólki, fær að vaxa og þroskast og færa að njóta sín í starfi. Við leitum að leiðum til að vera í skapandi og uppörvandi samskiptum þar sem við ákveðum að skilja hvað átt er við með virðingu, hlustun og þögn, þekkingu og þroska.