



Þjónandi forysta

Servant leadership



Námstefna um þjónandi forystu með Dr. Kent M. Keith

Seminar on Servant Leadership with Dr. Kent M. Keith

Skálholti 5. til 7. mars 2010

Dagskrá - Program

Föstudagur 5. mars

- 18:00 Setning námstefnu og kvöldverður
- 19:30 Kent M. Keith: Fyrirlestur – *Speech*.
Vald eða þjónusta; viðmiðunarreglur forystu
The Power Model vs. Servant Model of Leadership

Laugardagur 6. mars

- 10:00. Kent M. Keith: Vinnustofa #1 – *Workshop #1*.
Lykilþættir þjónandi forystu
The Key Practices of Servant Leaders
- 14:00 Kent M. Keith: Vinnustofa #2 – *Workshop #2*.
Þjónandi skipulagsheild
The Servant Institution
- 18:00 Tónlist í kirkju og kvöldverður - *Musical Intro and Banquet*

Sunnudagur 7. mars

- 10:00 Kent M Keith: Fyrirlestur – *Speech*.
Tilgangur og sjálf í lífi þjónandi leiðtoga
Meaning and Ego in the Life of a Servant Leader.
Umræður og námstefnulok
Followed by discussion and farewell

Sunnudaginn 7. mars kl. 14, að loknu námskeiðinu, er guðþjónusta í Skálhólskirkju þar sem Dr. Keith flytur predikun um tengsl þjónandi forystu og kenninga Jesú undir yfirskriftinni *Servant leadership in the broader context of the paradoxical life and teachings of Jesus*.

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 hófðar til stjórnmenda 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 ráðstefnum og vinnusmiðjum um þjónandi forystu. Miðstöðin stendur fyrir árlegum námskeiðum fyrir stjórnendur og leiðtoga um þjónandi forystu: Leadership Institute for Education (LIFE).

Náð samstarf er við miðstöðvar um þjónandi forystu í nokkrum löndum; Greenleaf Center for Servant Leadership - UK, Greenleaf Center for Servant Leadership - Asia, Singapore, Greenleaf Center for Servant Leadership - Iceland og Greenleaf Center for Servant Leadership - Europe in Holland.

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

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.

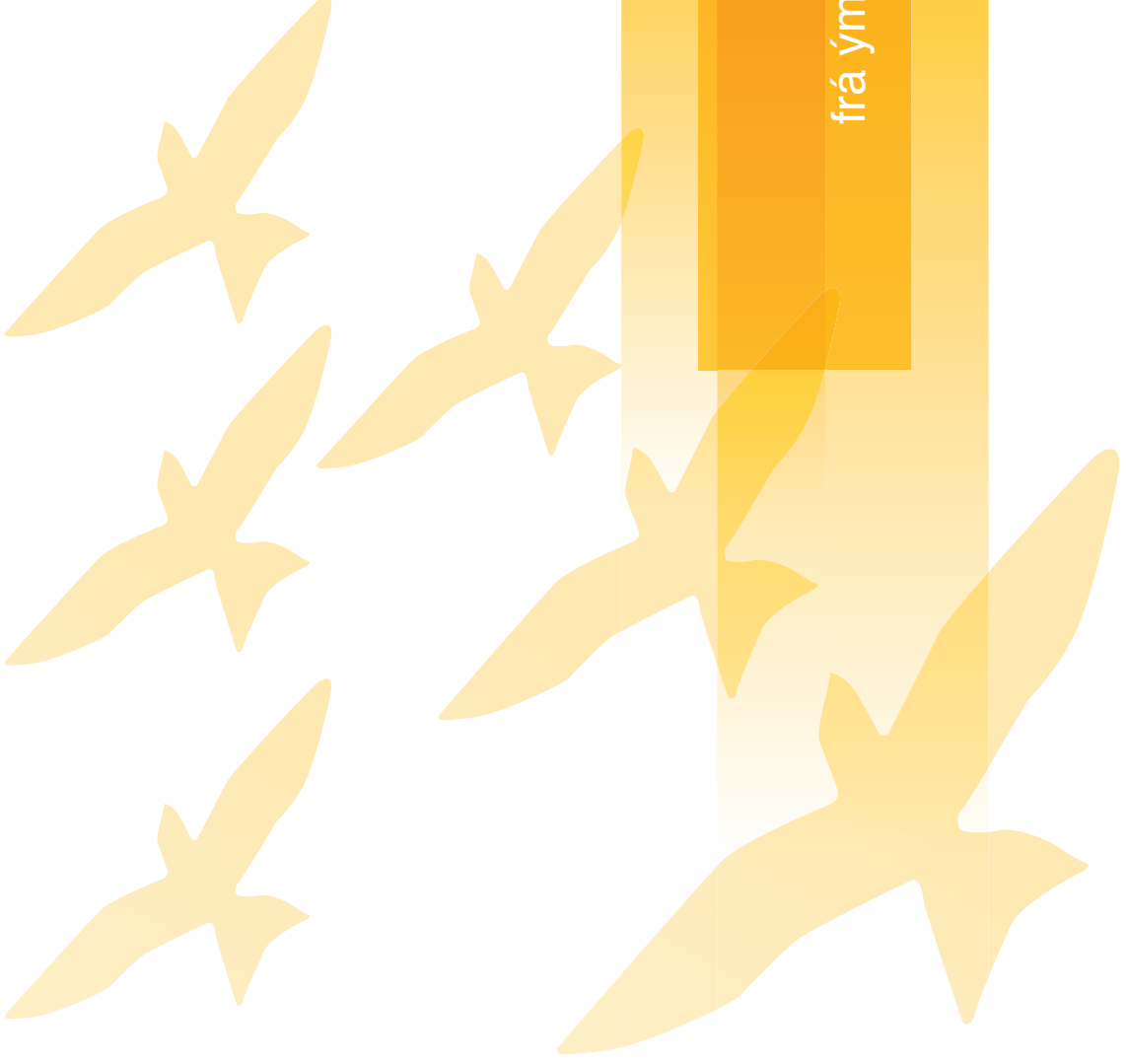
Dr. Keith is known nationally and internationally as the author of the Paradoxical Commandments, which he first published in 1968 in a booklet for student leaders. During the past five years he has published three books about the commandments, including *Anyways: The Paradoxical Commandments*, which became a national bestseller and was translated into 16 languages. Dr. Keith is also the author of "The Universal Moral Code," a set of fundamental moral principles that can be found throughout the world. *The Universal Moral Code* is a reminder of the meaning that each of us can find by living our values and doing what's right.

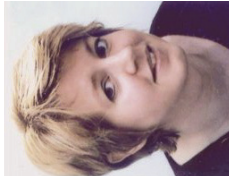
Dr. Keith's most recent books are *Anyways: The Paradoxical Commandments* (G. P. Putnam's Sons, 2002); *Do It Anyways: The Handbook for Finding Personal Meaning and Deep Happiness in a Crazy World* (Inner Ocean Publishing, 2003); *Jesus Did It Anyways: The Paradoxical Commandments for Christians* (G. P. Putnam's Sons, 2005); and *The Case for Servant Leadership* (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008). His newest book is *Have Faith Anyways: The Vision of Habakkuk for Our Times* (Jossey-Bass, 2008).

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.



Þjónandi forysta
frá ýmsum sjónarhornum





Gunnbjörg Óladóttir

Vald eða þjónusta; viðmiðunarreglur

Úrdráttur úr kafla 3 í bók Kents Keiths, The Case for Servant Leadership, (2008).

Greenleaf skilgreindi hinn þjónandi leiðtoga út frá tveimur megin forsendum, annars vegar þjónn-fyrst og hins vegar leiðtogi-fyrst. Þjónn-fyrst hegðar sér í samræmi við viðmiðanir þjónustunnar, í leiðtogahlutverkinu. Leiðtogi-fyrst hegðar sér hins vegar í samræmi við valdstyrk, í hlutverki sínu. Viðmiðanir valdþéttningar eru *hvorki* siðferðilegar né áhrifaríkar öndvert við viðmiðanir þjónustunnar, sem eru *hvertveggja* í sinn siðferðilegar og áhrifaríkar.

Samkvæmt valdsviðmiðunum, er leiðtogahlutverkið tæki til að safna og beita valdi, hvernig á að fá fólk til að gera hluti, hvernig á að herja á og komast yfir hluti. Það snýst um kænskubrögð sem auðvelda að beita fólk þrýstingi og ráðskast með það, til að ná markmiðum sínum fram. Hugtakið sem oft er gripið til í þessu sambandi er hugtakið *hagýmiþólitik*. Það táknar í raun þólitik og valdþétting sem hefur enga tilvísun til siðferðis eða siðareglna.

Valdaviðmiðuninni fylgja ýmis alvarleg vandamál. Í fyrsta lagi, er í brennidepli þess viðmiðunarkerfis að hafa völd, í stað þess að nota þau viturlega. Valdið er þannig markmið í sjálftu sér. Af þessu leiðir næsta vandamál sem er að allur árangur eða sigrar eru skilgreindir út frá því hver fær meira vald, en ekki út frá skilgreiningunni hver áttar mestu fyrir fyrirtæki sitt eða samfélag. Klíkur innan sama flokks eða hóps geta óhindrað keppt hver við aðra og skilað miklum sigrum og þar með miklum ósigrum einnig, en án þess að huga að einu eða neinu leyti að því hvort fyrirtækið eða þjóðfélagið hagnist á þeirri samkeppni. Reyndar er það svo að í stað lækningar og uppbyggingar leiða áttak slíkra valdaklíka oft og einatt til meiri sverinda og sundrunar.

Þriðja vandamál valdamiðlægra gilda leiðtogans er að þau stuðla að átökum milli valda-

hópa. Einhvern langar til að vera leiðtogi, og þar sem honum hefur verið sagt að forysta snúist um vald, byrjar hann á því að byggja bækistöð fyrir vald sitt. Þar af leiðandi gera aðrir framtíðarleiðtogar það sama. Fyrir en varir, eru leiðtogar innan valdsmiðlæga kerfisins svo uppteknir af því að berjast við aðra valdahópa, að þeir eiga lítinn tíma aflögu til þess að einblína á vandamál sem þarf að leysa eða tekiðferi sem þarf að grípa. Glatist það mikilvæga sjónarhorn þá er líklegt að fyrirreki eða samfélög hætti að taka framförum. Vandamálunum linnir ekki og draumar daga uppi.

Önnur vandamál sem valdaviðmiðunin leiðir af sér varða leiðtogann sjálfan, hann eða hana. Fólk sem sækist eftir völdum verður oft alls óviðkomandi hinu eiginlega leiðtogahlutverki. Þau horfa á það sem þau vilja, í stað þess að hlusta eftir því sem aðrir vilja, og þau tapa tengslum við það fólk sem þau ættu að vera að sinna.

Sumir segja að Machiavelli hafi haldið á lofti „pólitískri raunhyggju“ á kostnað allrar guðfræði og hugsjónastefnu. Hann varð afhuga siðferðishugmyndum vegna þess sem hann taldi vera „raunhyggju.“ Svo dæmi sé tekið, færir hann þau rök í bókinni *Prinsinn*, „að valdhafinn sem ætlar að komast yfir ríkið verði að koma því þannig fyrir að hann fremji grimmdarverk sín umsvifalaust, svo hann þurfi ekki að hverfa til þeirra aftur á hverjum degi.“ Hann sagði að þar sem svo margt fólk sé ekki gott fólk, „sé það nauðsynlegt prins, sem vill viðhalda valdi sínu, að læra hvernig ekki á að vera góður...“ Hann lagði á það ríka áherslu að „skynsamur stjórnmánda ætti ekki að haldast trú sína þegar það yrði til þess að vinna gegn honum, og þegar ástæður sem urðu til þess að hann skuldbætt sig eru ekki lengur til.“ Þar sem það lítur vel út þegar leiðtogi nær tökum á vandamálum sem koma upp „þá ætti vitur prins, þegar færi gefst, að beita kænsku og ýta undir fjandskap, þannig að þegar hann bælist það niður mun hann aðeins auka á mikilfengileik sinn í augum þegnanna.“

Flest okkar heillumst af valdinu, og mörg okkar vilja gjarnan hafa nokkurt vald. Okkur getur virst freistandi að grípa til „raunhyggju“ nálgunarinnar sem mælir með beitingu hins hráa valds, nálgun sem auðveldast er að finna í verkum þeirra herstjórna og stjórnsvaldafræðinga. Nýlegt dæmi er bók Roberts Greens, *48 valdalögsmál*. Bókar kápan, sem er hönnuð til þess að selja bókina, segir:

Metsölubók fyrir þá sem vilja VALD, fylgjast með VALDI, eða vilja byrgja sig með VALDI. Siðlaust, klókt, miskunnarlaust, fræðandi og nístandi verk sem eimar þrjú þúsund ára sögu valdsins í 48 nákvæmlega útfærð lögsmál... sem setja í eitt heimspeki Machiavellis, Sun-tzus, Carls von Clausewitz, og annarra mikilla hugsuða.

Í formálanum segir Greene:

Sú tilfinning sem fylgir því að manni finnst maður ekki hafa nokkurt einasta vald yfir öðru fólk og atburðum er að jafnaði óþarflægt fyrir okkur – og þegar okkur finnst við vera hjálparvana þá lifur okkur eins og við séum aumkunarverð. Enginn vill minna vald; allir vilja meira vald. Því er hins vegar svo farið í heiminum í

dag að það er hættulegt að virðast of hungraður í vald, að hafa valdatilburði sína sýnilega. Við verðum að láta í það skína að við séum sanngjörn og heiðarleg. Því verðum við að vera slóttug og vera hvoru tveggja í senn – viðfelldin og slyng, lýðræðisleg og undirförl. (30)

Hin svokölluðu „lögmal valdsins“ sem lýst er í bók Greens eru byggð á blekkingum, undirferli, sviksemi og landvinningagæði í eigin persónulegu þágu. Þau byggjast að miklu leyti á því að fela ásetning sinn, að hrífsa til sín viðurkenningu sem aðrir eiga, halda fólki í lausu lofti, velja nákvæmlega hvar heiðarleiki er gagnlegur, þykjast vera vinur þegar maður er í raun njónnari, og misnota þörf fólks til að trúa. Skyldum við eitthvað þurfa að velta því fyrir okkur af hverju veröldin er eins og hún er, þegar valdaviðmiðunin er svo ráðandi í leiðtogageiranum?

Siðgæði snýst um breytni sem er rétt og röng. Valdaviðmiðunin lætur sig þá mælikvarða litlu varða – það miðar fremur allt að því að komast yfir og fara með völd. Ef umhyggja fyrir öðru fólki hentar til þess að ná valdi, þá mun valdaleitandi leiðtogi, láta svo líta út sem hann beri umhyggju fyrir öðru fólki. Leiðtögin mun greina tilteknar þarfir, og mun lofa að mæta þeim þörfum. En um leið og hann er kominn þangað sem hann ætlar sér, mun hann lítið hirta um að standa við gefin loforð. Reyndar er leiðtögin líklegur til að gera einmitt það sem þarf, og *aðeins* nægilega mikið, til þess að honum haldist á valdi sínu. Eða það sem verra er, hann gæti látið falla umhyggjusamar athugasemdir, en gert þvert á það.

Komist leiðtogi sem lifir eftir valdaviðmiðununum áfram án þess að hjálpa nokkrum öðrum, þá mun hann ekki hika við að fría sig því. Reyndar gengur það svo langt að leiðtögin getur réttlætt fyrir sjálfum sér að gera líf annarra miklu *verra*, svo lengi sem hann kemst yfir meiri völd með því. Valdið réttlætir allt annað; valdið er markmiðið í sjálfu sér. Það er ekki leið til að bæta líf annarra, en þeirra sem halda valdinu og náinna vina þeirra. Því er það að leiðtogar sem lifa eftir valdaviðmiðuninni eru ekki mjög hæfir til þess að mæta mannlegum þörfum eða að gera tilveru annarra betri. Það er ekki á dagskrá þeirra. Það grípur ekki athygli þeirra. Það er ekki það sem þeir láta sér annt um. Oft er það raunar þannig, að þeir geta komast yfir og viðhaldið valdi sínu um leið og þeir eru ótrúlega áhugalausir um þarfir annarra.

Ólíkt valdaviðmiðuðu háttalagi, er háttalag hinnar þjónandi viðmiðunar byggt á siðferðilegum grunni. Raunar er markmiðið sjálft að vera til þjónustu reiðubúinn – að greina og mæta þörfum annarra. Það snýst um það að veita öðrum athygli og að koma vel fram við þá.

Að viðurkenna veruleika mannlegrar þjáningar í heiminum, og nýta það einungis til persónulegs framlátar, er siðferðilega rangt og hunsar allar æðri langanir mannkynsins frá ævaformu fari – langanir sem finnast í siðgæði og siðferðilegu táknmáli, sem og trúarlegum og andlegum kenningum. Þessar langanir eru enn mikilvægari í ljósi daglegra

ákalla eftir hjálp frá þeim sem minna mega sín. Valdaviðmiðunin viðheldur ótta, stríði, ofbeldi, sjúkdómum og hungri. Haldi fólki áfram að nota valdaviðmiðunina, þá munum við ná litlum árangri með að skapa frið og réttlæti í heiminum.

Machiavelli og Greene segja: Það er svona sem heimurinn er – snúðu honum þér í hag. Við þurfum að heyra aðra rödd, rödd sem segir: Svona *getur* lífið verið – snúum því *öllum* í vil.

Greenleaf hélt því fram að „umhyggja fyrir fólki, þar sem hinir hæfari og hinir vanhæfari þjóna hver öðrum, er kletturinn sem gott samfélag er byggt á.“ Og það er það sem þjónandi leiðtogar gera, með því að lifa eftir þjónandi viðmiðunum leiðtogahæfileikum. Hinn þjónandi leiðtogi spyr ekki, „Hvernig get ég komist yfir meiri völd? Hvernig get ég fengið fólki til að gera ákveðna hluti?“ Þjónandi leiðtogi spyr, „Hvers þarfnast fólki? Hvernig get ég aðstoðað það við að komast yfir það? Hvað þarf stofnunin mín að gera? Hvernig get ég auðveldað stofnun minni að gera það?“ Þannig, að í stað þess að stefna að persónulegum yfirráðum, þá leitast hinn þjónandi leiðtogi við að greina og mæta þörfum annarra. Það er þessi daglega eftirsókn sem veldur því að stofnanir verða betri og líf fólksins sem þær þjóna einnig; það er þessi daglega eftirsókn sem lyftir samfélögum og þjóðfélögum þannig að allir hagnist af þeim.

Auðvitað lifum við öll í raunveruleikanum. Það verður alltaf einhver til þess að beita valdi, og það skiptir máli hver þessi einhver er. Þjónandi leiðtogi bregst við í ljósi þess hvernig komið er fram við *annað fólki*, en ekki í ljósi þess hvernig komið er fram við hann eða hana sjálfa. Þjónandi leiðtogi veit að valdið er ekki markmiðið í sjálfu sér, heldur aðeins tæki. Oft er það fjarri lagi mikilvægasta tækið að auki. Það eru mörg mikilvæg tæki, svo sem eins og að hlusta og leiðbeina, og oft eru þau mikilvægari en valdið sjálft.

Það eru til nokkrar einfaldar leiðir til að gera greinarmun á valdaviðmiðandi leiðtoga og þjónustuviðmiðandi leiðtoga. Sú fyrsta er þessi: Valdaviðmiðaðir leiðtogar vilja *láta* fólki gera hluti. Þjónandi leiðtogar vilja *hjálpa* fólki að gera hluti. Þess vegna eru þjónandi leiðtogar venjulega þeir sem opna leiðir fyrir verkefnum, stilla saman strengi, græða og sameina.

Önnur leið til þess að sjá greinarmuninn er þessi. Valdaviðmiðuð forysta gerir ráð fyrir stígskiptu kerfi sem er eins og pýramídi að lögun. Einungis örfáir einstaklingar hafa vald – þeir sem eru efst í pýramíðanum. Í þjónustuviðmiðaðri forystu er lagskiptingin ekkert atriði. Það er vegna þess að *hver sem er* í fjölskyldu, stofnun eða samfélagi getur orðið að liði. *Hver sem er* getur auðkennt og mætt þörfum annarra. *Hver sem er* getur verið þjónandi leiðtogi.

Þegar öllu er á botninn hvolft, er munurinn á tveimur viðmiðunarreglunum í raun mjög einfaldur. Valdaviðmiðunin snýst um það að *hrífsa til sín völd*. Þjónandi viðmiðunin snýst um að gefa.

er grundvallaratriði, allir í hópnum bregðast við samkvæmt eigin þekkingu og ábyrgð og samheldnin og samábyrgðin er nauðsynlegt öryggi. Hver og einn hefur ábyrgð og allir hafa frelsi til forystu. Samt sem áður er það einn sem er fremstur meðal jafningja, leiðir hópinn þegar með þarf og hefur lokaorð um ákvarðanir þegar á reynir. Hinn þjónandi leiðtogi hefur heildarsýn, sér fram á veginn, hvetur hópinn, gefur vald og skapar tækifæri. Forystan er þjónusta. Allir í hópnum hafa einlægán vilja til að þjóna. Þjónustan er uppspretta góðra verka, starfsgleði og árangurs.

Traust innan hóps sem verður til í samskiptum. Traust snýr að orðum og athöfnum. Traust er ein af meginstöðum félagsauðs og er talið mikilvæg forsenda starfsánægju, árangurs og gæða starfa okkar. Til dæmis hefur verið bent á að traust er nauðsynleg forsenda þess að við segjum frá því sem út af ber í starfi okkar og þar með er traust forsenda úrbóta sem hugsanlega er þörf. Rosabeth Moss Kanter (2004) hefur birt fjölda rita um traust og telur traust grunnforsendu árangurs fyrirtækja og stofnana. Hún bendir á að til að skapa traust þurfa samskiptaleiðir að vera óhindraðar, starfsfólk hafi hæfileika til að hlusta hvert á annað af alúð, standi saman og virði hvert annað. Hugmyndafræði þjónandi forystu og nýjar rannsóknir á því sviði eru tækifæri til betri og dýpri skilnings á áhrifum trausts í samskiptum.

Frelsi og áhrif á eigin störf einkenna þjónandi forystu. Frelsinu fylgir ábyrgð sem mótask af skýrri stefnu, reglum, þekkingu og þjálfun. Andrúmi hugmyndafræðinnar má líkja við ástríkan aga. Samskiptin eru vinsamleg og mótask af grundvallarreglum sem allir fylgja. Hver og einn rekir starf sitt af alúð og fær tækifæri til að njóta sín og blómstra. Stuðningurinn og aðhaldið á sér stað í samtali, með leiðsögn og samfæringarkrafti. Robert Greenleaf (1972 / 2009) sem er upphafsmaður hreyfingarinnar um þjónandi forystu var tíðrætt um samfæringarkraft (*persuasion*). Hann taldi samfæringarkraft mikilvægasta valdið og varar við öðrum tegundum valds, t.d. þvingandi og skipandi vald. Með því að nota samfæringarkraft virðum við frelsi hvers annars til að meðtaka og ígrunda og taka eigin ákvarðanir í ljósi þess sem fram er fært. Frelsi og lífsgæði eru nátengd. Christina Maslach hefur með rannsóknnum sínum sýnt fram á að tilfinning fólks fyrir frelsi og áhrifum á eigin störf hefur úrslita-áhrif á vellíðan fólks í starfi og möguleika þeirra til að ná árangri í starfi (Maslach, Schaufeli og Leiter, 2001). Enn á ný veitir þjónandi forysta hér mikilvæga innsýn og bendir á farsælar leiðir.

Í þjónandi forystu er tilgangur starfsins aðalatriðið. Leiðtoginn hefur sterka sjálfsvitund og sterka vitund um kjarna verkefnanna og hugsjónarnar. Starfsfólk er meðvitað um þennan kjarna og daglegt samtál eflir þessa vitund. Greenleaf (1970 / 2008) benti á að samtalið væri aðferð til að skilja og þjálfja þjónandi forystu og samtalið væri jafnframt mikilvægasta verkfærið til að framfylgja hugmyndafræðinni. Í samtali veitum við hvert öðru athygli, virðum hugmyndir hvers annars, hlustum af alúð, virðum frelsi, ígrundum, hjálpumst að við að skilja, finna ráð og lausnir.



Sigrún Gunnarsdóttir

hjúkrunarfræðingur og lektor Háskóla Íslands

Þjónandi forysta, traust, frelsi og starfsgleði

Í þjónandi forystu birtast viðhorf og eiginleikar sem geta virst mótsagnakennd. Þegar betur er að gáð sést að hið einstaka í þessari hugmynd er einmitt jafnvægið á milli t.d. hugrekkis og hógvæððar, mildi og stefnufestu, eignlægs vilja til að þjóna öðrum og vilja til að njóta þjónustu annarra. Traust er lykilorð í þjónandi forystu. Þjónustan er gagnkvæm. Ábyrgðin og stefnufestan hvílir á tilgangi starfsins. Þetta er lífssíll og árangursrík aðferð fyrir hvern sem er, óháð starfi eða stöðu, hver sem er getur verið þjónandi leiðtogi.

Við verðum vitni að þjónandi forystu hvar sem er í samfélaginu. Skrifstofufólk, sölufólk og sjómenn búa yfir þessari hugsjón og hæfileikum. Augljós merki þjónandi forystu sjást stundum í fréttum af alvarlegum atburðum þegar lýst er árangursríku starfi björgunarsveita, lögreglu, heilbrigðisstarfsfólks, presta og annarra sem koma að björgunarstörfum. Þar er hópurinn sem ein heild, hver þekkir sitt hlutverk og aðferðirnar og skipulagið er þrautþjálfað. Skýrar reglur eru um alla hluti en hver og einn hefur líka frelsi og vald til að bregðast við einhverju óvæntu og hvílir þá um leið á trausti innan hópsins, sameiginlegri stefnu, eigin þekkingu og innsæi. Traustið

.....

Með góðri sjálfsvitund aukast möguleikarnir til að vanda orð og athafnir þannig að þau hafi uppbyggileg áhrif á sjálf okkur og aðra. Gott samtal er byggt á þjálfun og færni í samskiptum og þar kristallast aðalatriði starfa og verkefna. Skýr sýn og vitund um kjarna málsins, tilgang starfanna er uppspretta starfsgleði. Frederick Herzberg (1987) nefndi þetta innri starfshvöt (*intrinsic motivation*). Hann benti á að innri starfshvöt verður til vegna starfsins sjálfs og löngunar til að vaxa og þroskast, vera virt, bera ábyrgð, hafa áhrif og ná árangri. Herzberg sýndi fram á að innri starfshvöt væri mikilvægasti þátturinn til að skapa starfsgleði. Innri starfshvöt styrkist með þekkingu, frelsi, góðum samskiptum og stuðningi stjórnenda. Sjálfsvitund og vitund um tilgang starfsins eru lykilþættir þjónandi forystu. Frelsi, ábyrgð og færni í gefandi samskiptum gera hugmyndafræðinga og aðferðirnar að uppsprettu starfsgleði og árangurs í starfi.

Þjónandi forysta er hugmyndafræði, hugsjón, samskiptaðferð og leiðtogastill. Þetta er lífsstíll og árangursrík aðferð fyrir hvem sem er, óháð starfi eða stöðu, hver sem er getur verið þjónandi leiðtogi. Fjölmargar rannsóknir erlendis og hérlandis renna styrkum stöðum undir mikilvægi þjónandi forystu fyrir árangur starfa okkar og starfsgleði. Hugmyndin sést í hnotskum þegar fylgst er með árangursríku starfi björgunarfólks við krefjandi störf. Aðferðin sést líka í hversdaglegu lífi í vinnu, heimilum og félagsstarfi. Þjónandi forysta er dýrmtætt tækifæri stjórnenda og starfsfólks, þjónustan er gagnkvæm, allir hafa hlutverk við að leiðbeina og sannfæra, gefa vald, standa vörð um heildarhagsmunir og þjóna hvert öðru af einlægum áhuga. Þjónandi forysta hefur sannað gildi sitt og á brýnt erindi í íslensku samfélagi.



Sr. Auður Eir Vilhjálmsdóttir

Mary Parker Follett - boðberi þjónandi forystu

Mary Parker Follett var amerísk menntakona sem skrifaði um stjórnun á fyrri hluta síðustu aldar. Hún var langt á undan samtíð sinni og kom fram með margar þær kenningar sem eru notaðar núna og var vissulega boðberi þjónandi forystu. Kenningarnar sem eru mest metnar núna eru í rauninni Follettkenningar segja þau sem skrifa um hana. Hún fæddist árið 1868 og dó 1933. Hún stundaði nám í Radcliff College sem seinna varð deild í Harvard og lauk prófi með ágætiseinkunn þrítug að aldri í hagfræði, stjórnun, lögfræði og heimspeki. Hún varð víðfreg af kenningum sínum, skrifaði margar bækur og hélt fyrirlestra víða um heim. Rit hennar og kenningar gleymdust um tíma en vöktu mikla athygli og gleði þegar þær fundust aftur. Mary Parker Follett var litrík heimskona með mikla þekkingu sem hún sláði sífellt í daglegum samvistum við fólk sem hún vann með og skrifaði um. Alla ævi sína sinni hún köllun sinni af ástríðu, spennu og léttleika.

Ég stýðst við bók um Mary sem kom út 1995 með ágripi af ævisögu hennar og köflum úr ritum hennar og umsögnum um þá. Bókin heitir *Mary Parker Follett – Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Ritsjóri er Pauline Graham og útgefandi Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. Nú er önnur ævisaga hennar komin út: *Mary Parker Follett. Creating Democracy. Transforming Management*. Höfundur er Joan C Tonn og útgefandi Yale University Press.

Hér á eftir fara fjórir kaflar með úrdrætti úr kenningum Mary sem ég hef notað á námskeiðum í Kvinnakirkjunni og námskeiði Prestafélags Íslands í Skálholti fyrir presta og guðfræðinga.

Gildi einstaklingsins

Einstaklingurinn er mikils virði bæði í hópum og öllu samfélaginu. Lýðræðið er ekki það að við fáum valdið til að samþykkja það afskiptalaust sem er gert í okkar nafni. Einstaklingarnir þurfa að taka þátt í því sem gerist.

Einstaklingar geta gert hvort tveggja um leið, að gera líf sitt sem allra best, og leggja fram sinn skerf til að skapa þjóðfélag sem er vel stjórnað og réttlátt. Þessi lýðræðislega þátttaka einstaklinga á að koma alls staðar fram, í þjóðfélaginu, stjórnmálum, fyrirtækjum og á heimilunum.

Hver manneskja á þá djúpu ósk að ráða sjálf sínu eigin lífi. Og hún á að hafa vald til þess. Hún á að hafa vald í starfi sínu. Yfir því sem hún fæst við. Ekki meira. En ekki minna.

Mary hefði verið ósammála hugmyndunum sem nutu fylgis eftir 1960 um það að fyrirtækin hefðu meira gildi en einstaklingarnir sem unnu þar. Það er ekki hægt að aðskilja fyrirtækin og fólkð sem vinnur þar, hefði hún sagt.

Frægur samtímaaður Mary var Frederick W. Taylor. Hann gaf út bók sína árið 1911: *Principles and Methods of Scientific Management*. Hann er upphafsmaður hinnar miklu verka-skiptingar þar sem bestu árangurinn næst með því að hver starfsmanneskja gegni sífellt sama þetti framleiðslunnar, vinni sífellt sama handtakið við færbandið undir ströngu eftirliti.

Mary var sammála Taylor um að það yrði að keppa að úrvals árangri. En hún var honum ósammála um aðferðina. Hún sagði að það væri aldeilis ómögulegt að hafa fullnaðarskil milli fólksins og kerfisins. Og líka ómögulegt að aðskilja starfsfólk og stjórnendur.

Telurðu að þú njótir þín sem einstaklingur í starfi þínu?

Gildi tengslanna

Tengslin eru ekki bara samband einstaklinga heldur líka samband hugmynda og sam-banda í öllu lífinu. Það er ekki hægt að aðskilja hugmyndir okkar, til dæmis um fjármál og siðfæði, um manneskjur og störf eða stjórnendur og starfsfólk. Allar hugsanir okkar koma frá grundvallarsjónarmiðum sem eiga við öll mál okkar.

Á þessum grundvelli andmælti Mary þeim fullyrðingum sem þá voru bornað fram og nutu vinsælda stjómenda, að stjórnendur stjórnuðust af skynsemi en starfsfólkið af til-finningum. Meðal virtra talsmanna þeirra hugmynda var Elton Mayo sem var afar dádur kennari við Harvard Business School. Kenningar hans voru hagstæðar fyrir stjómendur og drógu þá að sér af því að þær gáfu þeim forréttindi í stjórnum fyrirtækjanna. Mary sagði að stjórnum og starfsfólk væru öll einstaklingar sem stjórnuðust bæði af skyn-semi og tilfinningum og af skapgerð sinni.

Mary boðaði samvinnu í stað samkeppni. Þjónustan verður betri þegar fyrirtækin breyta samkeppni í samstarf. Samvinna fyrirtækja er ekki ný hugmynd heldur Follæthugmynd í nýrri útgáfu, segir í bókinni sem ég er að kynna okkur.

Grasrótarhópar með sameiginleg markmið ættu að koma í staðinn fyrir fjarlægja yfirsjórnum. Það er ekki hægt að nota skrifstofukerfið með mismunum valdsins. Í staðinn eiga að koma hópar sem tengjast hver öðrum. Fólk með mismunandi þekkingu á að vinna saman. Þar getur fólk gert sér grein fyrir vandamálunum og lagt fram eigin lausnir.

Telurðu að þú sért hluti af tengslum í starfi þínu?

Gildi valdreifingarinnar

Mary skrifaði um vald, eftirlit og fyrirskipanir. Valdið er ekki fólgið í yfirsjóm þar sem yfirsjórnum stjórna undirsetum. Valdið er þar sem fólk sem ber virðingu hvert

fyrir öðru vinnur saman. Þar sem jafningjar miðla þekkingu á jafnsléttu þar sem ekki ríkjja fyrirskipanir frá efri stjórnum sem hafa forréttindi.

Óskin um að stjórna okkar eigin lífi er grundvallarósk. Og Mary sagði: Engin mann-eskja á að skipa annarri manneskju fyrir. Fólk á að tala saman. Það þarf að endurskoða hvernig er talað í fyrirtækjunum. Fólk myndi ekki segja þetta heima hjá sér eftir um-ræðu kvöldið áður: Ég vil taka aftur upp samtal okkar frá í gær og óska eftir rökum fyrir skoðunum þínum. Það myndi einfaldlega segja: Eigum við ekki að tala betur um þetta sem við sögðum í gærkveldi.

Mary sagði: Frami starfsfólksins á ekki að felast í því að koma sér í hærri stöður heldur í því að skilja hvaða þýðingu störfin hafa. Það á að geta fundið frama sinn í því að skilja að það þjónar öllu samfélaginu. Og með því að skilja að góður starfsandi er ekki bara þeirra eigin ábyrgð heldur alls hópsins sem gefur öllum tækifæri til að tala.

Forystufólk er það fólk sem hefur yfirsýn yfir skipulagið og þekkir reynslu hópsins, býður framtíðarsýn og kennir fólki sínu að taka forystu. Forystufólk á allt að gefa öllu sínu fólki tækifærið og hvatninguna til að taka sjálft forystu.

Og aftur: Hver manneskja á að hafa vald yfir því sem hún fæst við í starfi sínu. Ekki meira. En ekki minna.

Telurðu að þú hafir það vald sem þú átt að hafa í vinnu þinni?

Gagnsemi ágreinings sem er unnið úr

Mary vildi útrýma samkeppninni með samvinnu. En hún vildi ekki útrýma mismunandi skoðunum. Hún hafði mætur á gagnlegum deilum og sagði að án þeirra gerðist ekkert. Og mismunurinn er gagnlegur ef við notum hann. Núningur er gagnlegur og skapandi. Núningur járnbrautarhjólaanna við teinana knýr lestina áfram. Við þurfum að finna hvenær við eigum að útrýma núningi og hvenær við eigum að nota hann. Þú skalt aldrei segja að það verði að vera annað hvort eða. Byrjaðu á að hugsa þér að það sem skiptir engu fyrir þig getur skipt öllu fyrir hin. Þú skalt hafa hugann opinn og koma með hugmyndir.

Það er aðallega þjárfar leiðir til að fást við deilur: Yfirgangur, málamiðlun, heildar-lausn. Í fyrsta lagi yfirgangur. Sem verður auðvitað til þess að einhver tapar. Þetta er einfaldasta leiðin. En þegar frá líður reynist hún illa, svo sem sést á því sem gerðist eftir stríðið. Í öðru lagi málamiðlun. Bæði gefa eftir til að halda friðinn. Eða öllu frekar svo að hægt sé að halda áfram með það sem truflaðist af deilunum. Málamiðlun er aldrei lausn. Í þriðja lagi er sú leið að geta að tengslunum og sjá heildarmyndina. Við eigum að tengja deiluefnin og þau sem deila inn í heildarmyndina. Ef það eru deilur milli Frakklands og Þýskalands þarf að hugsa um þau bæði í einu og um tengslin á milli þeirra. Við eigum að segja hvað við meinum og láta öll þau sem málið skiptir koma að með hugmyndir sínar.

Telurðu að þú getir treyst úrlausnum í starfi þínu?

.....

tillit til einstaklingsbundinna þarfa nemenda með ólíkan bakgrunn, námsgetu, náms-
hraða og áhugasvið.

Sennilega byggist starf fárra starfsstétta jafn mikið á mannlegum samskiptum og kennarastarfið. Kennslustofan er fyrst og fremst vettvangur samskipta þar sem kenn-
aranum er ætlað að miðla þekkingu í samtali við nemendur sína. Þar eins og víða
annarstaðar í þjóðfélaginu birtist sú forgangsriðum sem kennarar fylgja í starfi sínu.
Kennarinn ber ábyrgð á því sem fram fer í skólastofunni, hlutverk hans er að leiða
starfið sem þar fer fram á árangursríkan hátt. Hann getur að sjálfstöðu valið að hverfa
frá hefðbundnum aðferðum og tileinka sér til dæmis samvinnuánsaðferðina sem nefnd var
hér að framan. Í því tilfelli breytist hlutverk hans frá því að vera stjórnandi í það að vera
skipuleggjandi, leiðbeinandi eða eftirlitsaðili með vinnuferlinu. Þá skipta nemendur með sér
hlutverkum og ábyrgð kerfisbundið til að verða virkari þátttakendur í námsferlinu. Hér er
þó ekki rúm til að fjalla nánar um hinar ólíku kennsluaðferðir, hvað þá að bera þær saman.

Gerðar hafa verið fjölmargar tilraunir til að skoða hlutverk kennarans með greiningar-
tækjum stjórnunar. Á það hefur til dæmis verið bent að kennarar starfi í nánum tengsl-
um við hið ytra umhverfi svo sem kröfur stjórnvalda, samfélagsins í heild, foreldra
eða annarra hagsmunaaðila eins og langflestir stjórnendur fyrirtækja og stofnana. Þá
hefur áætlanagerð stjórnenda verið borin saman við námskeiðslýsingar og markmiðs-
greiningar kennaranna. Skipulagsþáttur stjórnenda á sér hliðstæðu í kennsluáætlunum
kennaranna á sama hátt og forysta og eftirlit stjórnenda endurspeglast í kjarnastarfi ken-
naranna. Ekki ætla þeir að vinna vinnuna fyrir nemendur sína heldur fá þá til að vinna að
settum markmiðum. Skólinn allur, það er stjórnendur, kennarar og nemendur, mynda eina
skipulagsheild. Kennarinn fer með mikilvæg forráð yfir bekkjum og nemendum á sama
hátt og deildarforseti hefur forráð yfir tileikinni deild innan skólans og skólastjóri yfir sjálf-
ri stofnunni. Það er því ýmislegt líkt með kennarastarfinu og starfi stjórnenda almennt.

Óháð því hvaða leið eða aðferðafræði kennarinn velur við kennsluna þá tengist hlut-
verk hans mörgu af því sem sett hefur verið fram um þjónandi forystu. Stofnandi *Green-
leaf*-miðstöðvarinnar um þjónandi forystu gerði í skilgreiningum sínum ráð fyrir tvenns
konar leiðtögum: Annars vegar þann sem er fyrst þjónn, síðan leiðtogi, hins vegar þann
sem er fyrst leiðtogi, síðan þjónn. Fyrri aðferðin horfir til mikilvægi þjónustunnar sem
mælikvarða á tiltekna starfshætti. Sú síðari undirstrikar vald og valdbeitingu. Segja má
um alla stjórnendur að þeir hljóti í grundvallaratriðum að fylgja þessum aðferðum – en
í mismiklum mæli! Þannig eru til stjórnendur sem beita fyrst og fremst fyrst og
árangri í daglegu starfi án þjónustu. Á sama hátt eru til stjórnendur sem beita fyrst og
fremst þjónustu til að ná sama árangri, jafnvel án raunverulegra leiðtogaþæfileika.

Sjónarmið þjónandi forystu gera hvorki ráð fyrir þjónustu án forystu né forystu án
þjónustu. Það sem sameinar þjónandi leiðtoga er að þeir eru vissulega hvort tveggja
í senn, þjónnar og leiðtogar, en þeir eru þjónnar fyrst, svo leiðtogar. Gera má ráð fyrir



Kristinn Ólason rektor Skálholtsskóla og háskóla kennari

Þjónandi forysta í kennslustofunni

Í sjálfssævisögunni *Veröld sem var* fer austurríski rithöfundurinn Stefan Zweig hörðum
orðum um áherslurnar í skólastarfi í Evrópu í lok níjándu aldar. Það starf byggðist
reynðar á áralangri reynslu og hefði að hans mati getað verið líklegt til að veita frjóa
alhlíða menntun. Hann segir hins vegar að formfestan og tilbreytingarleysið hafi orðið
til þess að gera kennslustundirnar „hræðilega þurrar og lífvana. Skólinn var aðeins
dautt kennslutæki, sem aldrei tók tillit til nemendanna.“ Þeir kennsluhættir sem lýst er í
bókinni voru eflaust dæmigerðir fyrir tíðarandann og það tilfinningaleysi sem einkenndi
mörg vestræn samfélög um þetta leyti.

Á undanförmum árum og áratugum hafa ný sjónarmið rutt sér til rúms í skólastarfi og
kennsluháttum. Nú eru kennarar almennt þeirrar skoðunar að engin ein kennsluaðferð
sé árangursríkari en önnur. Menn eru almennt sammála um að farsælast sé að nota
þær kennsluaðferðir sem henta kennsluefninu og markmiði hvers námskeiðs fyrir sig.
Reyndar er af mörgu að taka þegar kemur að kennsluaðferðafræði því gera má greinar-
mun á beinni kennslu, samræðunámi, samskiptaaðferðum með lausnamiðuðu námi eða
tilraunum og samvinnunámi svo fátt eitt sé nefnt. Þá hefur í auknum mæli verið tekið



Særa Skúli Ólafsson

Þjónandi forysta í félagasamtökum

Leiðtogar mæta ýmsum áskorunum og þær eru margbreytilegar, meðal annars eftir umhverfi og aðstæðum. Viðfangsefni þeirra sem leiða fyrirtæki eru til dæmis að einhvetju leyti frábrugðin þeim sem mæta forstöðumönnum opinberra stofnana. Reynslan sýnir að forysta í félögum þar sem unnið er að áhugamálum og hugðarefnum þeirra sem þau mynda getur að sama skapi gert miklar kröfur til þeirra sem henni sinna. Þær aðstæður hafa margvíslega sérstöðu eins og sjá má af eftirfarandi:

- Umgjörð slíkra samfélaga er oft lauslega skipulögð svo torvelt er að leita formlegra leiða þegar leysa á ágreiningsefni.
- Þátttakendur í slíku starfi eru flestir sjálfbóðaliðar, sem gerir miklar kröfur til leiðtogens, að hvetja og þá og efla.
- Markmið starfseminnar eru gjarnan þess eðlis að erfitt er að mæla þau eða skilgreina hvað sé áætlanlegur afrakstur.

Í ljósi þessa má segja að félagasamtök geti lent í tverms konar ógöngum. Annars vegar þeim að félagið stendur ekki undir væntingum félagsmanna. Slíkt getur leitt til átaka. Ef leiðtogiinn breytir ekki þjónustu sinni og vill ekki vfkja, geta slíkar deilur orðið langvarandi og jafnvel leitt til klofnings og sundrungar. Dæmi um slíkt eru mörg. Söfnuðir innan þjóðkirkjunnar hafa til dæmis margir átt í erfiðum deilum, sem vekja gjarnan mikla athygli. Hins vegar má tala um það þegar innviðir félaganna dala og væntingar samfélagsins eru svo litlar að kröfurnar til leiðtogens verða að sama skapi hverfandi. Afleiðing þessa verður sú að afköstin minnka og þar sem erfitt er að leggja á þau hlutlaegan mælikvarða verður málefnaleg gagnrýni á forystuna af skornum skammti. Slíkt vandamál eru ekki sýnileg vegna þess að allt virðist með felldu á yfirborðinu en reyndin er sú að starfsemi félagsins er í algeru lágmarki.

Oft er ekki „við leiðtogan að sakast“ í þessum efnum. Aðstæður í þessum málum eru stundum þess eðlis að sá sem veitir forystuna missir stjórna og verður í hlutverki þolanda fremur en geranda – öfugt við það sem eðlilegt er að krefjast af þeim sem

.....

gegnir slíku hlutverki. Engu að síður hvílir ábyrgðin á hans herðum og hegðun hans skiptir á endanum grundvallarmáli. Á það jafnt við um það að leggja grunn að öflugri starfsemi sem og viðbrögð við erfiðu ástandi og til þess að fyrirbyggja það að aðstæðurnar þróist til verri vegar. Í riti sínu, *The Case for Servant Leadership*, flokkar Kent M. Keith eðli og afstöðu leiðtoga í fjóra þætti:

- **Einvaldur leiðtogi:** Hann beitir þvingandi aðferðum, handstýrir samfélaginu sem hann veitir forystu. Hann vill hafa fulla stjórn á þeim sem undir hann eru settir en hann lítur ekki svo á að hann gegni þjónustuhlutverki. Markmið hans er það að efla eigin hag, fremur en hagsmuni samfélagsins.

- **Afskiptur leiðtogi:** Hann er fjarlægur, veikur og áhugalaus um starfsemina. Hann hefur litla stjórn á þeim sem hann starfar með en þjónustulundin er að sama skapi lítil. Hann er hvorki með hugann við eigin hag né hagsmuni félagsins.

- **Föðurlegur leiðtogi:** Hann hefur mikinn áhuga á því að efla og bæta félagið sem hann þjónar, en er í ríkri varmarstöðu. Hann beitir handstýringu og æskir mikillar hollustu og hlýðni af þeim sem með honum starfa. Hann ber því ríka umhyggju fyrir félaginu sem hann veitir forystu en er að sama skapi mjög upptekinn af því að bæta eigin hag.

- **Þjónandi leiðtogi:** Hann starfar í krafti umhyggju og leggur mikla áherslu á vald-dreifingu og því að taka mið af aðstæðum. Hann hefur einlægán vilja til þess að þjóna öðrum, samfélagið er honum efst í huga. Eigin hagsmunir eru ekki andlag starfa hans og víkja ætíð þegar þeir stangast á við hagsmuni heildarinnar.

Starfsemi frjálsra félagasamtaka byggist mjög á þeim liðsanda sem þar ríkir. Oft er ánægjan og gleðin sem því fylgir að starfa á slíkum vettvangi hið eina sem heldur fólkinu við verkið.

Sé horft til ofangreindra eiginleika leiðtoga má draga þá ályktun að andrúmsloftið sé verst undir stjórn einvaldsins, þar er frumkvæði fólks drepið niður og heiðurinn af afrakstri starfsins er allur leiðtoga. Orka þeirra sem starfa undir slíkum leiðtoga fer líklega fremur í það að þóknast honum, heldur en þeim sem félagið á að þjóna. Sá sem er afskiptur kallar fram litlu skárra andrúmsloft hjá starfshópnum, en dapurt er það engu að síður þar sem umhyggjan er lítil og hvatningin að sama skapi. Föðurlegur leiðtogi er líklegri til að skapa gott samfélag í kringum sig, en hann takmarkar hins vegar vöxt þess með því að vera sjálfur í miðju athyglinnar og í langflestum tilvikum hlotnast heiðurinn honum sjálfum.

.....

Hugmyndafræði þjónandi forystu er best fallin til þess að gefa leiðtogum í félagsstórfum sýn á það hvernig best er að starfa. Forysta hins þjónandi leiðtoga byggist á þeirri samfæringu að hann hafi þá frumskyldu að þjóna samfélaginu sem hann leiðir. Hlutverk leiðtoga er því að styrkja þá og efla sem í kringum hann starfa í eigin leiðtogahlutverki. Þjónandi leiðtogi hefur sinnt hlutverki sínu best þegar samstarfsfólk hans lítur svo á að það eigi sjálft heiðurinn af þeim árangri sem unnist hefur. Hann sækist ekki eftir völdum og áhrifum, þjónustan við samfélagið skiptir höfuðmáli í hverju því verkefni sem ráðist er í.

Leiðtogar í félagasamtökum hafa vandasómu hlutverki að gegna og oft er erfið að mæla árangurinn af starfseminni. Besta leiðin er þó vitaskuld sú að setja markmið, gera áætlanir og skoða loks hvernig tekist hefur til með að hrinda þeim í framkvæmd. Fjólgun eða frekkun þáttakenda segir að sama skapi mikið um árangurinn, en gleði þáttakenda og áhugi er jafnvel enn betri mælikvarði. Fátt veitir meiri ánægju og lífsfyllingu en það að upplifa að erfiði okkar árangri. Að horfa í kringum sig og sjá hversu miklu hefur tekist að koma í verk er einstök tilfinning! Sá leiðtogi sem getur laðað hana fram í þeim sem með honum starfa skilar að sönnu hlutverki sínu með sóma. Gróskan í kringum hann getur ekki annað en vaxið og orka samfélagsins er virkjuð í þágu þeirra hagsjóna sem starfað er eftir.

Áskoranirnar sem mæta leiðtogum eru margvíslegar eftir umhverfi og aðstæðum. Eitt eiga leiðtogar þó sameiginlegt, hvort sem þeir eru stýra hlutafélagi, opinberri stofnun, frjálsu félagasamtökum eða einhverju sem stendur þar á milli. Allir leiðtogar vinna með fólki og sú staðreynd gefur stórfum þeirra síðferðilegt gildi. Þjónandi forysta er í senn árangursrík aðferð til forystu og óaðskiljanleg þeim gildum sem eiga að ráða í samskiptum okkar hvert við annað.

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 leiðtogiinn 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 eðlisleg tilfinning um að vilja þjóna. Stóðar leiðir meðvituð 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. Bætur 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 bætur hans orðið öðrum uppspretta eigin skrifta og framkvæmda á grundvelli hugmynda hans. Hann fullyrðir að bestu stjórnendumir 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 þingsti er: Væxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri vísku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? (Greenleaf 1970 / 2008, bls. 15).

Helstu heimildir

- Greenleaf, R. (1970 / 2008). *The Servant Leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1972 / 2009). *The Institution as Servant*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65 (Sept-Oct), 109-120.
- Kanter, R. M. (2004). *Confidence. How winning streaks and losing streaks begin and end*. New York: Crown Business.
- Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). *Job burnout. Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- OECD. (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. Brussels: OECD.
- Pauline Graham (ritsti) (1955). *Mary Parker Follett – Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Zweig, S. (1996). *Veröld sem var*. Reykjavík: Mál og Menning.



**Námstefna um þjónandi forystu með Dr. Kent M. Keith,
Skálholti 5. til 7. mars 2010.**

Umsjón og framkvæmd: Miðstöð þjónandi forystu á Íslandi. Greenleaf Center for Servant Leadership Iceland. Starfar samkvæmt samningi við Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield, IN, USA.

Undirbúningshópur: Auður Eir Vilhjálmsdóttir, Gunnbjörg Óladóttir, Kristinn Ólason, Ólafur Egilsson, Sigrún Gunnarsdóttir og Skúli S. Ólafsson.

Umsjón með útgáfu námstefnunnar: Sigrún Gunnarsdóttir

www.thjonandiforysta.is

Stuðningsaðilar 2010: Brim hf, Eirberg hf, Samtök atvinnulífsins, Valitor.



Hvað er þjónandi forysta?

Þjónandi forysta er hugmyndafræði, samskiptaðferð og leiðtogastíll sem einkennist af trausti og jafningjabrag, hógværd og hugrekki, umhyggju og aga. Stefnufesta einkenna þau sem temja sér þessa hugsjón, þau láta tilgang starfsins vera í öndvegi og standa vörð um hagsmuni heildarinnar. Þetta er lífsstíll og árangursrík aðferð fyrir hvern sem er, óháð starfi eða stöðu. Þjónustan er gagnkvæm. Hver sem er getur verið þjónandi leiðtogi.

Í þjónandi forystu hjálpast starfsfólk að við að þroskast, leiðbeinir hvort öðru í stað þess að stjórna og laðar fram orku og vitsmuni hvers annars. Þjónandi leiðtogi hefur sterka sjálfsvitund, er fremstur meðal jafningja og er ekki upptekinn af því að stjórna öðrum né safna valdi. Þjónandi forysta skapar traust, hver og einn leggur sig fram við að hlusta, skilja, sannfæra, gefa vald og skapa tækifæri. Þjónandi forysta lýsir sér með einlægum áhuga á að þjóna öðrum og áhuga á að aðrir blómstri og njóti sín. Fjölmargar rannsóknir sýna ávinning hugmyndarinnar fyrir starfsgleði, árangur starfa og heildarhagsmuni.

Lykilhugtök þjónandi forystu samkvæmt hugmyndum Kent M. Keith (2008)

Sjálfsvitund	Self-Awareness
Hlustun	Listening
Breyta píramídanum	Changing The Pyramid
Proska samstarfsfólk	Developing Your Colleagues
Leiðbeina, ekki stjórna	Coaching. Not Controlling
Laða fram orku og vitsmuni annarra	Unleashing The Energy and Intelligence of Others
Að sjá fram á veginn	Foresight

Kent M. Keith (2008). The Case For Servant Leadership. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership, 31 – 52.

<http://thjonandiforysta.is/> • <http://www.greenleaf.org/>

Vald eða þjónusta

Þannig, að í stað þess að stefna að persónulegum yfirráðum, þá leitast hinn þjónandi leiðtogi við að greina og mæta þörfum annarra. Það er þessi daglega eftirsókn sem veldur því að stofnanir verða betri og líf fólksins sem þær þjóna einnig; það er þessi daglega eftirsókn sem lyftir samfélögum og þjóðfélögum þannig að allir hagnist af þeim.

Úr bók Kent M. Keith, *The Case for Servant Leadership*, 2008, 3. kafli.