

*Kristinn Ólason*

**Erindi um þjónandi forystu.** Flutt í Keflavíkirkirkju 22. febrúar 2008

Kæru málþingsgestir!

Mér er það sönn ánægja að ávarpa ykkur með fáeinum orðum á þessu málþingi um þjónandi forystu hér í Keflavíkirkirkju í dag. Óhætt er að fullyrða að með hugmyndafræði þjónandi forystu sé dregin fram ný áhersla í opinberri umræðu í íslensku samfélagi. Þessi áhersla er á hinn bóginn ekki nýrri en það að hún á sér sögu sem teygir sig nokkur árþúsund aftur til fortíðar. Hún gerir það ekki síst vegna þess að hún hefur fylgt mannkyninu frá kynslóð til kynslóðar – þó oftast hafi farið fremur lítið fyrir henni á opinberum vettvangi! Þjónandi forysta hefur að sjálfsögðu tekið á sig margar ólíkar myndir í gegn um tíðina. Þannig má flokka ýmislegt úr mannlegum ranni undir þjónandi forystu en á sama tíma má þar finna fjölmargt sem ekki getur fallið undir hana! Sá mælikvarði sem lagður er til grundvallar þeim skilningi á þjónandi forystu sem fram kemur í erindi mínu er sóttur til stofnanda Greenleafmiðstöðvarinnar fyrir þjónandi forystu í Westfield, Indiana, í Bandaríkjunum. Stofnandinn hét Robert Greenleaf (1904-1990) og stofnárið var 1964. Stofnunin fagnar því 45 ára afmæli sínu á þessu ári. Það var okkur í Skálholti mikil ánægja á síðasta ári að fá tækifæri til þess að hýsa fyrsta opinbera málþingið um þjónandi forystu á Íslandi þann 20. júní sl. þar sem ýmsir tóku þátt, meðal annars framkvæmdastjóri Greenleafmiðstöðvarinnar, Kent M. Keith, sem flutti eftirminnilegt erindi. Segja má að allur sá dagur hafi gengið mjög vel, jafnvel veðrið lék við okkur á þessum helga stað.

Að hugmyndin um þjónandi forystu komist á dagskrá í samfélagsumræðunni á Íslandi um þessar mundir sé ekki einungis „harla gott“ eða „býsna gagnlegt“ er augljóst. Færa má sannfærandi rök fyrir því að það sé samfélaginu okkar hreinlega lífsnauðsynlegt að þessar hugmyndir séu kynntar og ræddar! Það endurmat og það mikilvæga uppgjör sem á sér stað á Íslandi við mjög erfiðar efnahagslegar aðstæður endurspeglar ríka þörf fyrir nýjar leiðir, nýja hugsun, nýja möguleika á flestum sviðum þjóðfélagsins! Það á jafnt við um stofnanir eins og fjölskylduna, skólann, heilbrigðisstofnanir og aðrar opinberar stofnanir, þar með taldar löggjafar-samkomuna á Alþingi Íslendinga og Stjórnarráðið. Þetta á líka við um einkarekin fyrirtæki og annan almennan rekstur. Þjóðkirkjan er heldur ekki undanskilin!

Sá hópur sem að undanfögnu hefur átt frumkvæði að því að skapa vettvangi hér á landi fyrir sjónarmið þjónandi forystu ætlar sem hópur hvorki í framboð á vettvangi stjórn málaafllanna né á öðrum opinberum vettvangi. Okkur er hins vegar kappsmál að gera sýnilegri þau sjónarmið sem leitt hafa til blessunar hvarvetna þar sem þau hafa fengið að njóta sín. Nýjungin sem í þessu felst er í reynd að minna á „gamlar hamingjuleiðir“ svo ég noti orðalag Jeremía spámans úr Gamla testamentinu sem hvatti þjóð sína þegar hún stóð á miklum vegamótum að staldra við, svipast um og spyrja um gömlu göturnar. Ef einstaklingur, hópur eða heilt þjóðfélag ætlar sér að finna hamingjuleiðina er óhjákvæmilegt að spurt sé um grunnildi. Hvaða stefna hefur reynst kynslóðunum farsælust í baráttu þeirra fyrir auknum lífsgæðum, lífsfyllingu og hamingju? Hvers konar viðhorf eru líklegri en önnur til að skapa samfélag þar sem fólk vill gjarnan eyða starfsskröftum sínum og ævidegi af því að þau séu vænlegri til árangurs en önnur?

Hér er að sjálfsögðu hvorki rúm né tími til að gera tilraun til þess að svara þessum mikilvægu spurningum – til dæmis með því að rekja hugmyndasögu Vesturlanda. Ég vil á hinn bóginn draga fram nokkur grundvallaratriði í umræðunni um þjónandi forystu, merkingu hennar og markmið. Ég fullyrti áðan að þessi hugmyndafræði hefði fylgt mannkyninu frá kyni til kyns. Það skýrist ekki síst af því að þjónandi forysta hefur með manneskjuna að gera, hún snertir daglegt líf fólks sem tileinkað hefur sér tiltekin grundvallarviðhorf til sjálfs sín og annarra. Af þessu má ráða að þjónandi forysta byggist á tilteknum sjálfskilningi en einnig á því hvernig við lítum meðbræður okkar og systur, starfsfélaga, skólasystkin og svo mætti lengi telja. Næsta skref gæti falist í því að skilgreina hugtökin *þjónandi* annars vegar og *forysta* hins vegar. Að flétta saman þessum hugtökum eins og gert hefur verið er alls ekki sjálfgefið. Til eru jafnvel þeir sem líta svo á að titillinn *þjónandi forysta* feli í sér eitthvað þversagnarkennt. Lítum á það nánar!

Robert Greenleaf skrifaði bókina *Þjónninn sem leiðtogi* (The Servant as Leader) sem út kom árið 1970. Þar bendir hann meðal annars á að hugtökin *þjónandi* annars vegar og *forysta* hins vegar séu alls ekki jafngild. Hann segir að þjónandi leiðtogi sé *fyrst* þjónn og *svo* leiðtogi. Grundvöllur þjónandi forystu sé *löngunin til að þjóna* og að þessi löngun sé náttúruleg eða eðlislæg tilfinning. Þetta eru forsendur þjónandi forystu: Þær eru mannfræðilegar og endurspeglar mannskilning sem gengur út frá því að til séu alla vega tvær ólíkar manngerðir sem varpa ljósi á kjarna málsins. Annars vegar „sá sem er fyrst þjónn“ og hins vegar „sá sem er fyrst

leiðtogi“. Takið eftir muninum á forgangsröðinni! Munurinn á þessum manngerðum er sá að *sá sem þjónar fyrst* lætur sér annt um grundvallarþarfir þeirra sem hann ber ábyrgð á, hann sinnir þeim og gerir þeim kleift að vaxa og dafna, þroskast og eflast þannig að þeir eru sjálfir eru færir um að gerast þjónandi leiðtogar.

Hér verður ekki gerð tilraun til þess að sannreyna fullyrðingar Greenleafs um forsendur þjónandi leiðtoga. Margt í hans málflutningi virðist fyrst og fremst sett fram af almennri skynsemi enda byggist hún undantekningarlaust á mannlegri reynslu. *Eitt er okkur eðlislægt, annað verðum við að tileinka okkur.* Eitt af því sem eykur vonir þeirra sem láta sig þessi mál varða er sá skilningur að sérhver manneskja sé fær um að leggja mat á þær leiðir sem hún stendur frammi fyrir og að *velja* þá sem er líklegust til að færa henni mestan árangur. Ekki síst þess vegna aukast líkurnar á því að fólk velji leið þjónandi forystu því árangur hennar leynir sér ekki – óháð því á hvaða starfsvettvangi hún birtist. Þetta á reyndar við um alla – hér er alls ekki verið að einskorða umfjöllunina við yfirmenn, sviðstjóra eða deildarstjóra fyrirtækja og stofnana; þvert á móti: Þetta á við um allar starfsstéttir, en ekki síst þær sem snúast að miklu leyti um mannleg samskipti.

Kjarni málsins er að *allir* geta tileinkað sér sjónarmið þjónandi forystu og gerst þjónandi leiðtogar hvar sem þeir leggja fram starfskrafta sína. Við getum tileinkað okkur aðferð þjónandi forystu, þróað hana og mótað í náinni samvinnu við samferðarfólk okkar – í fjölskyldunni, á vinnustaðnum, í vinahópnum! Þar gildir að sjálfsögðu að sá sem veit hvert hann stefnir er líklegri til að vísa veginn en sá sem misst hefur áttir og veit ekki hvað hann vill. Í áður nefndri bók leggur Greenleaf höfuðáherslu á að markmiðin séu skýr. Að fólk viti hvert það stefnir! Markmiðið er eitthvað handan seilingar, eitthvað sem þarf að berjast fyrir, eitthvað sem ögrar og knýr þá sem markinu vilja ná. Allur árangur í starfi, einkalífi, íþróttum eða námi byggist á því að viðkomandi hafi sett sér markmið: Ef við setjum slík markmið fyrir okkur sjálf þá er augljóst að þau útheimta einnig þátttöku annarra í mismiklum mæli. Nánast öll okkar markmið snerta þá sem í kring um okkur eru með beinum eða óbeinum hætti. Það er því ekki hægt að ná tilsettum markmiðum nema þeir sem að okkur standa taki þátt í því. Sá árangur byggist fyrst og fremst á *trausti* sem er lykilhugtak þegar kemur að mannlegum samskiptum.

Sá sem tileinkar sér hugmyndir þjónandi forystu og hrindir þeim í framkvæmd í daglegu lífi gerir sér fljótt grein fyrir því að eitt af því sem gerir þá vegferð mögulega er að hann leggi traust á samstarfsfólk sitt. Hann verður að læra að hlusta á viðmælendur sína og taka eftir því hvað þeir hafa til málanna að leggja. Greenleaf fullyrðir reyndar að *hlustun* sé sú aðferð sem geti jafnvel gert þá sem ekki eru þjónandi leiðtogar af náttúrunnar hendi að góðum þjónandi leiðtogum. Sennilega á þetta við um okkur mörg. Um leið og okkur tekst að tileinka okkur þessi sjónarmið hefst umbreytingartími sem skilar góðum árangri. Fullyrða má að lykillinn að þeim árangri sé fólgin í því að sá sem hlustar á aðra leysi hjá þeim úr læðingi styrk og kjark sem aftur skilar betra samstarfsfólki, skólafélögum og svo framvegis. Í öllu falli veitir aðferðin lífsfyllingu og hamingju – ekki aðeins vegna þess að maður er manns gaman, heldur einnig vegna þess að sá sem er líklegur til að sjá og skilja þarfir annarra, mun sjálfur mæta áhuga og skilningi á eigin þörfum.

Þetta erindi á ekki að snúast um *nákvæma* úttekt á ólíkum tegundum leiðtoga. Vissulega eru þeir misjafnir eins og þeir eru margir. Fólk þolir til dæmis álag mjög misjafnlega og bregst við áreiti á mjög ólíkan hátt. Sumir ganga mjög nærri sér í hlutverki leiðtogans og neita sér um margt af því sem í daglegu tali flokkast undir sjálfsagða hluti. Þá er rétt að draga fram þá staðreynd að margir fara með leiðtogahlutverk innan fyrirtækja og stofnana og þó að því sé stundum haldið fram að þessi hlutverk séu harla ólík eftir því hvort um sé að ræða forstjóra, deildarstjóra eða yfirmann mótuneytis, eða í tilfelli sjúkrahúsanna: hvort munur sé á leiðtogahlutverki lækni, hjúkrunarfræðings eða sjúkraliða, þá vil ég fullyrða: Sérhæfing og sérþekking er að sjálfsögðu verðmæti sem ekki verða tekin frá fólki sem stundað hefur nám á tilteknu fagsviði og aflað sér dýrmætrar starfsreynslu – jafnvel til margra ára! En það breytir ekki þeirri staðreynd að grundvallarsjónarmið þjónandi leiðtoga eru ávallt þau sömu hver sem hlut á að máli: Að leggja sig fram um að veita öðrum rými, hvatningu og uppörvun til að sinna sínu hlutverki í hópnum eða því samfélagi sem um er að ræða. Missum aldrei sjónar af því.

Í upphafi erindis míns talaði ég um uppgjörið sem á sér stað í íslensku samfélagi um þessar mundir. Ég vona reyndar að það sé rétt að byrja og að það eigi eftir að teygja anga sína víða um samfélagið. Eitt af því sem verið hefur áberandi í umræðunni að undanförunu eru leiðtogar, ekki síst stjórnálmenn og yfirmenn opinberra stofnana. Ég ætla ekki að leggja mat á allt það sem sagt hefur verið af þessu tilefni, enda engin ástæða til þess hér. Þó er óhætt að fullyrða að ekki hafi

Það allt verið uppbyggilegt eða hvetjandi. Athyglisvert er að umræðan hefur ekki síst snúist um leiðtogaaðferðir og stjórnunarstíl. Hugmyndafræði þjónandi forystu á því sennilega betur við í opinberri umræðu á Íslandi en nokkru sinni fyrr. Sem starfsmaður íslensku þjóðkirkjunnar geri ég mér vonir um að yfirstjórn hennar komi auga á að þau leiðtogasjónarmið sem hér hafa verið til umfjöllunar eru líkleg til að bæta stjórnarhætti og starfshætti kirkjunnar og gera hana trúverðugri í því opinbera hlutverki sem hún gegnir hér á landi. Það ætti að vera öllum ljóst að inntak þjónandi forystu er án efa það sem lýsir best þeirri þjónustu sem hornsteinn kirkjunnar, Jesús Kristur, lagði áherslu á að allir þeir sem trúu tileinkuðu sér. Kannski er hann besta dæmið um þjónandi leiðtoga sem náði svo miklum árangri eins og raun ber vitni af því að hann var alltaf að gefa af sjálfum sér öðrum til blessunar? Fyrir þá sem trúu á Jesú Krist snýst þjónandi forysta um að draga dóm af honum og horfa á heiminn, fólkið í kring um okkur – nær og fjær – með augum hans.

Ég geri ráð fyrir því að margir sem hér sitja óski þess að forystufólk þeirra stofnana og deilda sem þeir starfa hjá taki mið af þeim sjónarmiðum sem hér hafa stuttlega verið rædd. Það þarf alls ekki að fela í sér harða gagnrýni á það sem þegar hefur verið gert, markmiðið er að opna nýjar leiðir til að bæta starfsumhverfi, framleiðni og þjónustu í þeim fyrirtækjum sem um ræðir. Um leið er rétt að draga fram það sem vel hefur verið gert, hrósa þeim sem beitt hafa sambærilegum sjónarmiðum í atvinnurekstri eða við stjórnun stofnana og sýna fram á af hverju það skiptir svo miklu máli að forgangsraða á forsendum mannauðsins sem gerir allan rekstur mögulegan!

Yfirskrift málpingsins okkar er spurningin: Hvernig verður þjónandi forysta að veruleika? Svar mitt við því er stutt og einfalt: Með því að hvert og eitt okkar tileinki sér þá hugsun sem liggur til grundvallar þjónandi forystu og geri hana að mælikvarða á okkar daglega líf! Takið eftir að ég sagði daglegt líf því þjónandi forysta snýst vissulega um lífsstíl og lífsmáta. Þá skiptir ekki máli hvar við stöndum í skipuriti fyrirtækjanna sem við störfum hjá. Í hópstarfinu hér á eftir er eðlilegt að ræddar séu þær ólíku leiðir sem færar eru og líklegar til að veita okkur árangur í þessu ferli.