

Kaflí 3

Vald eða þjónusta; viðmiðunarreglur

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 valdbeitingar eru *hvorki* siðferðilegar né áhrifaríkar öndvert við viðmiðanir þjónustunnar, sem eru *hvorttveggja* í senn 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 samhengi er hugtakið *hagsýnispólitík*. Það táknar í raun pólitík og valdbeiting sem hefur enga tilvísun til siðferðis eða siðareglna.

Vandamál tengd viðmiðunum valdstyrks

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 sjálfu 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 áorkar 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 átök slíkra valda klíka oft og einatt til meiri særinda og sundrunar.

Þriðja vandamál valdamiðlægra gilda leiðtogans er að þau stuðla að átökum milli valdahópa. 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. Þarafleiðandi gera aðrir framtíðar leiðtogar það sama. Fyrr en varir, eru leiðtogar innan valdsmiðlæga kerfisins svo uppteknir af því að berjast við aðra valda hópa, að þeir eiga lítinn tíma aflögu til þess að einblína á vandamál sem þarf að leysa eða tækifæri sem þarf að grípa. Glatist það mikilvæga sjónarhorn þá er líklegt að fyriræki eða samfélög hætti að taka framförum. Vandamálunum linnir ekki og draumar daga uppi.

Þjónandi forysta stendur á siðferðilegum grunni

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 framdráttar, er siðferðilega rangt og hunsar allar æðri langanir mannkynsins frá ævafornu 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 and hungri. Haldi fólk 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.“ (31) Og það er það sem þjónandi leiðtogar gera, með því að lifa eftir þjónandi viðmiðuðum leiðtogahæfileikum. Hinn þjónandi leiðtogi spyr ekki, „Hvernig get ég komist yfir meiri völd? Hvernig get ég fengið fólk til að gera ákveðna hluti?“ Þjónandi leiðtogi spyr, „Hvers þarfnast fólk? 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.

Fyrir hinum þjónandi leiðtoga er valdið aðeins tæki

Auðvitað lifum við öll í raunveruleikanum. Við vitum að valdinu býður við tómarúminu. Það verður alltaf einhver til þess að beita valdi, og það skiptir máli hver þessi einhver er. Að sjálfsögðu getur þjónandi leiðtogi safnað valdi og beitt því. Þjónandi leiðtogi getur líka orðið reiður og hent sér í hóp þeirra sem vilja berjast. Það er skiptir máli hér er að hinn þjónandi leiðtogi safnar valdi eða reiðist í *þágu annarra*. Þjónandi leiðtogi bregst við í ljósi þess hvernig komið er fram við *annað fólk*, 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

Kafli 4

Lykil atriði í þjálfun þjónandi leiðtoga

Þjónandi forysta er ekki aðeins siðferðileg nálgun við leiðtogahlutverkið heldur einnig áhrifaríkasta leiðin til forystu. Þjónandi forysta *virkar* raunverulega og virkar í öllum tegundum af stofnunum, í öllum geirum – opinbera geiranum, einkageiranum, í stofnunum sem reknar eru án hagnaðarsjónarmiða og í akademíunni.

Robert Greenleaf vann fyrir AT&T þegar það var eitt af stærstu fyrirtækjum heims. Undir það síðasta gegndi hann því hlutverki að stýra rannsóknum á framkvæmdasviðinu. Eftir að hann hætti hjá AT&T, horfði hann yfir farinn veg, og komst að þeirri niðurstöðu að besta leiðin til forystu væri þjónandi forysta. Margir sérfræðingar hafa tekið undir þetta álit hans.

Það sem sérfræðingarnir segja

Ken Blanchard hitti Robert Greenleaf á seinni hluta 7da áratugarins þegar Blanchard var nemi í háskólanum í Ohio og Greenleaf hafði verið fenginn til þess að verja heilli helgi með nemendum. Blanchard er þess fullviss að þjónandi forysta sé hornsteinn árangursríkrar forystu. Hann segir:

Ég trúir því stöðugt að þjónandi forysta hafi aldrei verið eins viðeigandi í heimi forystunnar, eins og einmitt nú. Fólk er ekki aðeins að leita að dýpri tilgangi og merkingu frammi fyrir erfiðum verkefnum síbreytilegrar tilveru heldur er það líka að leita að grundvallarreglum og lífsviðhorfum sem virka í raun og veru. Þjónandi forysta virkar. Þjónandi forysta snýst um það að fá fólk á hærri svið með því að leiða fólk á hærri svið. (42)

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.“ (43) 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

Lykil aðferðir

Reynslan úr raunverulegum fyrirtækjum og vitnisburður þeirra sem hafa varið áratugum í að rannsaka forystu og framkvæmdastjórnun segja okkur að þjónandi forysta virkar. En af hverju? Hér eru nokkrar lykil aðferðir sem ættu að auðvelda okkur að skilja af hverju hún er jafn áhrifarík og raun ber vitni: sjálfsmeðvitund, hlustun, að breyta pýramídanum, að þróa samstarfsmenn, að þjálfar í stað þess að stjórna, að leysa úr læðingi orku og greind annarra, og notkun forsjálni.

1. Sjálfsmeðvitund

Eins og Kouzes og Posner benda á í bókinni *A Leader's Legacy*, þá er „það sem skiptir sköpum að þú þróir með þér skýrari sjálfsmeðvitund – að sjálfsmeðvitund geti spáð fyrir um árangur í forystu.“ (52)

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.

Sjálfsmeðvitund 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.

Daniel Goleman og þeir sem skrifuðu bókina *Primal Leadership*, með honum, að fólk líti til leiðtogans eftir tilfinningalegum ábendingum. „Tilfinning“ í þessum skilningi nær til þess sem kallað er geðslag, eða andrúmsloft, eða

stemning en einnig til sterkra tilfinninga á borð við hamingju eða reiði. Leiðtogar skapa leiðir til að túlka aðstæður, og það felur í sér einnig tilfinningaleg viðbrögð

7. Framsýni

Greenleaf sagði að miðlægt siðferði forystu sé framsýni. Hann sagði að „skyggni, eða framsýni, sé betri en almennar getgátur um hvað muni gerast og hvenær í framtíðinni!“ (81) Greenleaf sagði að góður leiðtogi sé gæddur náttúrlegu innsæi á það hvernig fortíðin og nútíðin tengjast framtíðinni. Þjónandi leiðtogi er „í hverju andartaki tímans, sagnfræðingur, sérfræðingur í nútímanum og spámaður – ekki þrjú aðgreind hlutverk.“ (82) Greenleaf sagði:

Framsýni er „forskotið“ sem leiðtoginn hefur. Þegar forystan glatar þessu forskoti og atburðarrásin bindur hendur þeirra, þá verða þeir leiðtogar aðeins að nafninu til. Þeir hætta þá að verða leiðandi, og eru á valdi atburðarrásar sem er að gerast og missa fljótlega leiðtogahlutverkið. Það er til sægur af nýlegum dæmum af glataðri forystu sem á sér rætur í vanhæfni til að sjá fyrir hvað hefði verið hægt að sjá fyrir, og í vanhæfni til að bregðast við þeirri vitneskju á meðan leiðtoginn hafði frelsi til að bregðast við. (83)

Greenleaf sagði að vanhæfni leiðtogans til þess að sjá fyrir um atburði megi í raun skilja sem *siðferðileg* mistök, af því að vanhæfni til forspár geti ögrað svo stöðu fyrirtækis eða stofnunar að ekki verði aftur snúið en hefði getað verið hægt að koma í veg fyrir. Stofnanir hafa tilhneigingu til að verða siðlausar í háttalagi þegar þeim er þröngvað út í horn, og finnst valkostum svo fækkað að þær geti aðeins tekið vondum kostum. Það eru siðferðileg mistök í sjálfu sér að setja stofnun eða fyrirtæki í þá aðstöðu.

Daniel Kim, ráðgjafi fyrirtækja sem hefur unnið með sumum af stærstu bandarísku samsteypunum, gerði greinarmun á spá og framsýni. Hann sagði:

Það gæti virst sem svo...þegar horft er á hversu stórkostlega flóknar nútímastofnanir eða fyrirtæki okkar eru, að við ættum að vera vanfær um að þjálfra með okkur framsýni, og við værum þar með dæmd til þess að vera siðferðilega vanhæfir leiðtogar. Þetta væri vissulega rétt ef við legðum að jöfnu framsýni og nákvæmar forspár um framtíðina (sem er ómögulegt að gera). Sem betur fer, okkar vegna, þá snýst framsýni um það að vera fær um að skynja *mikilvægi og eðli atburða* áður en þeir hafa átt sér stað (og það er mögulegt að gera). (84)

Kim gaf dæmi um þetta sem Arie de Geus hjá konunglega hollenska Shell fyrirtækinu hafði notað:

SÝNISHORN

Kent M. Keith, *The Case for Servant Leadership*, 2008 - Þýðing Gunnbjargar Óladóttur – Drög 09/09

Ef það rignir við rætur Himalajafjalla, þá getum við ekki spáð nákvæmlega hvenær flæðir yfir árbakkana og dalirnir fyllast, en við getum spáð með nokkurri vissu að það mun flæða yfir árbakkana. Því betur sem við þekkjum byggðalagið því meiri vitneskju munum við hafa um flóðið sem