

# Þjónandi forysta

## *Fyrri hluti*

Þjónandi forysta (e. *servant leadership*) er ný sýn á samskipti og forystu sem byggist á lýðræði og fornum gildum. Niðurstöður rannsókna hér á landi, t.d. Rannsóknarskýrsla Alþingis (2010), gefa sterkar vísbendingar um að trausti og fagmennsku sé ábótavant í stofnunum og fyrirtækjum. Brýnt er að endurskoða stjórnun og forystu með siðgæði og samfélagslega ábyrgð að leiðarljósi. Rannsóknir og umræða í samfélaginu endurspeglar mikilvægi þess að efla stöðir lýðræðis og endurvekja samfélagsleg gildi í starfi og skipulagi vinnustaða hér á landi. Þjónandi forystu er árangursrík leið að slíku marki.

Þjónandi forysta er ólík hugmyndum um stjórnun og forystu sem ríkt hafa hér á landi undanfarna áratugi. Hún felur í sér mannúð og siðgæði sem birtist í umhyggju fyrir hagsmunum og velferð annarra framur eigin völdum og vegsauka. Þjónandi forysta grundvallast á jafningjafbrag, samstilltri þátttöku starfsfólks og samfélagslegri ábyrgð. Hugmyndin gerir kröfu til sjálfsþekkingar og innri styrks leiðtogans umfram það sem tíðkast í viðteknum stjórnunarstíl og forystukenninum. Hið einstaka er að forystan er veitt með þjónustu við samstarfsfólk og samfélag.

Hér á eftir fer fyrri hluti greinar þar sem fjallað er um uppruna hugmyndafræðinnar um þjónandi forystu og í hverju hún er fólgin. Í seinni hlutanum, sem birtist í næsta árgangi Glímunnar, verður fjallað um áhrif hennar á Íslandi og rannsóknarniðurstöður, bæði innlendar og erlendar, sem sýna að hugmyndafræðin hefur skilað góðum árangri hjá þeim sem hafa til-einkað sér hana.

HUGMYNDAFRÆÐIN OG NÝJAR  
RANNSÓKNARNIÐURSTÖÐUR

Litið er á þjónandi forystu sem hugmyndafræði fremur en kenningu í stjórnun eða forystu (Prosser 2010). Þessu til stuðnings er bent á að þjónandi forysta felur í sér margbreytileika og dýpt. Áherslan á þjónustu felur í sér mikilvægan kjarna og sérstök viðhorf og hugarfar. Þjónandi leiðtogar tileinka sér og nýta þætti ýmissa kenninga um forystu og stjórnun, en þjónustan er grundvallaratriði. Hinn þjónandi leiðtogi er alltaf fyrst þjónn, síðan koma verkefni forystu (Prosser 2010, 35).

Rætur hugmynda um þjónandi forystu eru sterkar og liggja víða. Í samtímanum er Robert K. Greenleaf (1904–1990) talinn frumkvöðull og upphafsmaður hreyfingar sem hefur vaxið undanfarna áratugi. Greenleaf gaf út fjölda bóka um hugmyndir sínar og hafa mörg fyrirtæki og stofnanir, auk fjölda kennimanna og höfunda, fylgt í fótspor hans. Hugmyndin hefur breiðst um allan heim og miðstöðvar kenndar við Greenleaf eru í Bandaríkjunum, Evrópu og Asíu. Hér á landi hefur verið starfrækt þekkingarsetur undir merkjum Greenleaf frá árinu 2010.

Fræðilegri þekkingu um þjónandi forystu hefur fleygt fram undanfarin ár. Hér verður fjallað um hugmyndafræði þjónandi forystu í ljósi fræðiskrifa og rannsókna erlendis og hérlendis og rætt um gildi hennar í íslensku samfélagi.

## HUGMYNDIR ROBERTS GREENLEAFS

Upphaf hugmynda um þjónandi forystu má rekja aftur til sjöunda áratugar síðustu aldar og einkum eftir að Robert K. Greenleaf gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970, *The Servant as Leader*. Í kjölfarið gaf hann út fleiri rit um hugmyndir sínar, en fyrsta rit hans er álitid grundvallarrit sem lýsi þjónandi forystu á mjög áhrifaríkan hátt. Ritið hefur síðan verið gefið út í hundruðum þúsunda eintaka og þýtt á mörg tungumál. Peter M. Senge, sem er þekktur fyrir kenningar sínar um stjórnun og þekkingarfyrirtæki (e. *learning organization*), lítur svo á að þrátt fyrir ógrynni bóka á sviðinu sé þetta fyrsta rit Greenleafs einstakt rit um stjórnun og forystu sem hafi djúpstæð áhrif á lesandann, sé sérstaklega gagnlegt og hafi sterk áhrif á þróun hugmynda um stjórnun og forystu (Senge 1995, 218).

Greenleaf segir frá því að hugmyndir hans um þjónandi forystu hafi verið í mótun allt frá unga aldri. Auk fyrirmyndar hjá föður sínum og langrar starfsreynslu í fjölmennu fyrirtæki nefnir hann áhrif nokkurra höfunda, t.d. Elwyns Brooks Whites, einkum það sem hann skrifar um gildi þess að sjá hlutina í heild sinni (e. *seeing things whole*) (Greenleaf 1987). Síðast en ekki síst hafði bók Hermanns Hesse, *Journey to the East*, um þjóninn Leó djúpstæð áhrif á hugmyndir Greenleafs um þjónandi forystu (Greenleaf 1995a, 17–20).

Saga Hesse um Leó segir frá pílagrímunum á langri vegferð til Austurlanda og hvernig þeir tókust á við ýmsa erfiðleika með hjálp Leós sem var þjónn þeirra. Leó mætti veraldlegum þörfum pílagrímanna um leið og hann uppörvaði þá og gladdi með anda sínum og söng. Þegar Leó verður viðskila við hópinn byrjar þeim að miða illa og heldur svo fram þar til Leó slæst aftur í för með þeim. Við endurkomu hans uppgötva pílagrírnir að Leó var ekki einungis þjónn þeirra, heldur einnig leiðtogi í raun. Hið raunverulega hlutverk þjónsins var tvíþætt, að þjóna og veita hópnum forystu. Leó var fyrst og fremst þjónn, löngun hans og vilji til þjónustu við pílagrímana var raunveruleg og sönn. Með þjónustu sinni mætti Leó mikilvægustu þörfum pílagrímanna og sú þjónusta gerði Leó jafnframt að leiðtoga fólksins sem hann þjónaði. Sagan um Leó sannfærði Greenleaf um að hinn sanni og mikli leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. Leó var hinn góði leiðtogi og innra með honum bjó löngunin til að þjóna. Þessi einlæga ósk, vilji og hæfileikar gerði þjóninn að öruggum og farsælum leiðtoga. Þjónusta var Leó eðlislæg og raunveruleg (Greenleaf 2008, 9).

Hvati Greenleafs til að setja fram hugmyndir sínar um þjónandi forystu árið 1970 var leiðtogakreppa sem þá var í Bandaríkjunum. Hann áleit leiðtoga ekki nýta þau tækifæri sem þeir hefðu til að mæta þörfum einstaklinganna og þar með nýttust ekki möguleikarnir til að bæta samfélagsgerðina. Greenleaf leit svo á að úrbæturnar fælust í því að fleiri einstaklingar tækju að sér hlutverk þjónsins, sýndu samferðafólki umhyggju og hefðu frelsi, gildismat og hagsmuni þeirra í öndvegi. Samfélagið byggðist á leiðtogum sem þyrftu að móta störf sín af hugsjón og raunverulegum tilgangi fyrirtækja og stofnana og bæru jafnframt sjálfbærni samfélagsins fyrir brjósti. Þjónustan og umhyggjan birtist í stöðugri leit og von um betri tíma. Greenleaf tekur fram að hugmyndir hans feli í sér margt sem líta megi á sem mótsagnir, en það sé einmitt kjarni málsins í þjónandi forystu. Greenleaf lýsir hugmyndum sínum svo í hnotskurn:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. [...] Það byrjar með eðlislægri tilfinningu um að vilja þjóna, að þjóna fyrst. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi, líklega vegna takmarkaðrar löngunar til valda og efnislegra gæða. [...] Munurinn felst í því að þjónninn leitast við að mæta helstu þörfum þeirra sem hann þjónar. Besti prófsteinninn á þetta, og jafnframt sá þyngsti, er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri vasku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? Og jafnframt, munu þau sem minnst mega sín í samfélaginu njóta góðs af, eða að minnsta kosti, ekki verða fyrir meira ójafnræði? (Greenleaf 2008, 15).

Árið 1964 setti Greenleaf á stofn miðstöð um hagnýta siðfræði (e. *Center for Applied Ethics*). Síðar var heiti miðstöðvarinnar breytt í *Robert K. Greenleaf Center* (sjá [greenleaf.org](http://greenleaf.org)). Starfið hefur eflst ár frá ári og felst einkum í fræðslu, ráðgjöf og útgáfu um þjónandi forystu. Á árunum 1970 til 1987 birti Greenleaf fjölda rita og lýsir þar hugmyndum sínum um þjónandi forystu. Greenleaf skrifar um hugmyndir sínar í ritgerðarformi en ekki t.d. í löngum bókum. Þetta form er í takt við áherslur hans um gildi þess að spara orð og að þjónandi leiðtogi noti ekki fleiri orð en þarf til að viðmælandi getið meðtekið inntak þess sem sagt er frá. Þrátt fyrir knappan stíl eru ritgerðir Greenleafs skrifaðar af innsæi og djúpum skilningi. Hér verða hugmyndir hans skoðaðar í ljósi þriggja meginþátta. Þeir eru einlægur áhugi á velferð og hugmyndum annarra, innri styrkur og að sjá til framtíðar. Stuðst er við ýmis rit Greenleafs, en einkum fyrsta rit hans *The Servant as Leader* (2008), *The Institution as Servant* (2009), *The Leadership Crisis* (1978), *Life's Choices and Markers* (1995a) og *Reflections from Experience* (1995b).

### 1. Einlægur áhugi á högum annarra

Einlægur áhugi á hugmyndum og högum annarra er grunnstef þjónandi forystu. Áhugi forystunnar beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum (Greenleaf 2008; 1978; 1995b). Góð hlustun er skýrasta merkið um einlægan áhuga og vilja til að kynnast hugmyndum annarra og efla hag þeirra. Greenleaf lýsir því svo í fyrsta riti sínu (2008) að fyrstu viðbrögð hjá sönnum þjóni sé að hlusta, hlusta á viðhorf, skoðanir og hugmyndir. Þetta er jafnframt eitt aðaleinkenni þjónandi leiðtoga og oft það mikilvægasta sem þjónandi leiðtogi þjálfar til að ná góðum árangri

í störfum sínum. Slík þjálfun felur ekki síst í sér aga, þ.e. að þjálfar sig í að hlusta og meðtaka. Einbeitt hlustun eru fyrstu viðbrögð þjónandi leiðtoga þegar tekist er á við verkefni (bls. 18).

Alúð og einbeitt hlustun leiðir ekki einungis til þess að leiðtoginn skilur betur hvað um er að vera og áttar sig á þörfum og hugmyndum samstarfsfólks, heldur endurspeglar slík nærvera virðingu fyrir þeim sem talað er við og skapar traust meðal samstarfsfólks. Ein allra besta leiðin til að sýna fólki virðingu og áhuga er að taka eftir því sem það segir og meðtaka hugmyndir þeirra og skoðanir. Að hlusta og meðtaka hugmyndir þarf ekki endilega að fela í sér að vera sammála viðkomandi. Aðalatriðið er að sýna fólki áhuga og virðingu með því að taka eftir og íhuga það sem talað er um og kynnt (Greenleaf 1978, 7–8).

Þjónandi leiðtogi er næmur og laginn við að taka eftir og greina þarfir annarra. Nærveran einkennist af öryggi og innri styrk. Einbeiting og athygli hvílir á vakandi vitund leiðtogans og innri ró. Af þessu leiðir að nærveran og hlustunin hefur margföld áhrif. Auk virðingarinnar sem leiðtoginn sýnir viðmælanda sínum er frelsi viðmælandans viðurkennt. Virðingin og tilfinning fyrir eigin frelsi eflir persónulegan styrk þeirra sem í hlut eiga. Greenleaf telur verkefni hins þjónandi leiðtoga ekki síst vera hið innra. Leiðtoginn þroskar og eflir eigin styrk sem endurspeglast í samskiptum og mótár samtal hans við samstarfsfólk. Innra líf leiðtogans og öryggi í eigin skinni sést í allri framkomu og smitast til samstarfsfólks (Greenleaf 2008, 44).

Þjónandi leiðtogi leitast við að sjá hlutina í heild og hafa yfirsýn. Hann tekur eftir einstaklingum, sér kostina við margbreytileika þeirra og sækist eftir að heyra ólíkar hugmyndir og skoðanir. Leiðtoginn reynir að sjá einstaklinga og atburði í heild sinni. Áhugi á viðhorfum annarra kemur af stað flæði og skoðanaskiptum. Viðmælandinn fær rými til að íhuga orð og nýjar hugmyndir og ígrunda um leið eigin viðhorf og koma orðum að eigin skoðunum og viðbrögðum. Frelsi einstaklingsins er þungamiðjan. Með þessu móti tengjast hugmyndir leiðtogans og samstarfsfólksins (Greenleaf 1978, 6). Þjónandi leiðtogi tekur vel eftir og fylgist með, rýnir í upplýsingar og aðstæður og greinir samhengi hlutanna. Þetta er mikilvægt verkefni og hluti af góðum undirbúningi og þolinmæði sem Greenleaf álfur þungamiðju í þjónandi forystu. Leiðtoginn hefur yfirsýn og leitast við að sjá fyrir stefnu og atburðarás sem skapar honum forskot og er forsenda þess að hann geti veitt forystu (2008, 27).

## 2. *Innri styrkur*

Sjálfsþekking er einn af grunnþáttum þjónandi forystu. Hún snýst um vitund um eigin styrkleika og veikleika, markmið og hugsjónir og áhrif eigin orða og athafna (Greenleaf 1978). Verkefni leiðtogans er að efla innri styrkleika með þekkingarleit og ígrundun. Góður undirbúningur og ígrundun eru lykill að árangri þjónandi forystu. Til þess að geta sinnt verkefnum sínum er mikilvægt fyrir leiðtogann að draga sig í hlé og styrkja þannig möguleikana til ígrundunar. Forysta og ákvarðanir byggjast ekki aðeins á rökvísi og staðreindum, heldur þarf leiðtoginn að efla eigin vitund og innsæi með ígrundun og sjálfsþekkingu (Greenleaf 2008, 28–30).

Greenleaf bendir á hversu langan tíma það tók fyrir hann sjálfan að þróa hugmyndirnar um þjónandi forystu. Þó að þekking og margskonar upplýsingar hafi leitt hann áfram á þeirri braut, var það ekki síður innsæi og vitund sem gerði honum kleift að sjá hugmyndina í samhengi og leyndardóminn um að leiðitoginn væri í raun þjónn (Greenleaf 2008, 14). Á svipaðan hátt þroskast og eflist hinn þjónandi leiðtogi. Hugmyndir annarra og stöðug þekkingarleit leiðtogans eru mikilvægur grunnur, en sjálfsvitund og ígrundun er jafnframt nauðsynleg. Með samspili allra þessara þátta getur þjónandi leiðtogi skilið og greint fortíð og nútíð og eflt færni sína til að sjá til framtíðar. Þjónandi leiðtogi nær árangri með því að nota og flétta saman rökvísi og innsæi, skipulag og sköpun, sjálfstæði einstaklinga og samstöðu hópsins (Greenleaf 2008, 14). Á þessum nótum teflir Greenleaf fram ólíkum þáttum sem allir eru mikilvægar stoðir þjónandi forystu. Að sama skapi bendir hann á að um leið og ígrundun er forsenda árangurs er samtal leiðtogans við aðra jafnnauðsynlegt. Leiðtoginn skapar hugmyndir og hvetur aðra til hins sama. Hann kynnir hugmyndir sínar og hvetur aðra til að fylgja þeim. Hann tekur við gagnrýni og öðrum sjónarmiðum og er fær um og hefur styrk til að taka áhættuna sem fylgir nýjum hugmyndum (Greenleaf 2008, 17). Innri styrkur og vitund um eigin markmið og hugsjón eru lykill að árangri einstaklinga og fyrirtækja (Greenleaf 1978; 2008).

## 3. *Að sjá til framtíðar*

Greenleaf álitur hugsjón, tilgang og markmið hafa sérstaka og djúpa merkingu í starfi fyrirtækja og stofnana. Hugsjón og hugmyndir sameina fólk, gefa starfi þess merkingu, glæða von og móta framtíðarsýn. Hugsjón og tilgangur er leiðarljós þjónandi leiðtoga. Leiðtoginn er þjónn sameiginlegra hugmynda starfsfólks og hann er líka þjónn hugsjónarinnar. Hlutverk

leiðtogans er að hafa yfirsýn, skapa samtal um tilgang starfa og að sjá til framtíðar (Greenleaf 1978, 7–8; 2008, 25).

Hin sameiginlega hugsjón, tilgangur og markmið koma fram í daglegu samtali á vinnustaðnum. Í samtalinu slípast hugmyndir og samkomulag næst. Greenleaf bendir á að sameiginlegar hugmyndir eru ekki alltaf formlegar, ekki endilega skrifaðar niður á blað eða hengdar upp á vegg. Hugmyndir og samkomulag verða til í skapandi samtali sem þjónandi leiðtogi eflir og styður. Hann teflir saman ólíkum sjónarmiðum, glæðir gagnrýna hugsun og endurskoðun. Starfsfólkið er hvatt til að skoða og endurskoða og nota síðan sannfæringarkraft til að ná samkomulagi og skapa sameiginlegan draum (Greenleaf 1978, 6–8).

Skylda leiðtogans og alls starfsfólks í þjónandi forystu er að vera opinn fyrir tækifærum og möguleikum. Hlutverk hvers og eins er að sjá hvað viðkomandi getur gert til að láta hinn sameiginlega draum rætast. Slíkt hugarfar eflir starfsfólkið og glæðir tilfinningu þess fyrir gildi starfanna (Greenleaf 1978).

Innsæi og næmi eykur líkurnar á því að hafa yfirsýn, koma auga á tækifærin og sjá samhengi hlutanna og sjá til framtíðar (Greenleaf 1978). Greenleaf bendir á að forskot leiðtogans felist ekki síst í því að hafa tilfinningu fyrir hinu ókomna, greina hvers má vænta, hafa forgöngu um hlutina og leiða fólk áfram. Hugsjónin er grundvöllurinn og hinn þjónandi leiðtogi nýtir eigið innsæi og yfirsýn til að skerpa framsýn og sannfærir samstarfsfólk um að fylkjast að settu marki.

Greenleaf lítur á það sem alvarlegan brest ef leiðtoginn er ekki fær um að sjá til framtíðar. Hlutverk hans er að hafa sterka tilfinningu fyrir því sem fram fer hverju sinni, hver staðan er í nútíð, og um leið að vera fær um að horfa fram á veginn, segja til um hvað sé líklegast að framtíðin beri í skauti sér. Að sjá til framtíðar er þýðingarmikið hlutverk leiðtogans. Að mati Greenleafs verður til síðferðileg brotalöm ef leiðtoginn er ekki fær um þetta tvennt, þ.e.a.s. að vera í senn tengdur við nútíð og framtíð og hafa þar með forskotið sem skapar forystuna (Greenleaf 2008, 26–27).

## HUGMYNDIR ANNARRA FRÆÐIMANNA

Þegar litið er til kenninga og rita um stjórnun og forystu síðustu áratugi má sjá hversu margt er sameiginlegt með hugmyndum Greenleafs og þekktum

kenningum og hugmyndum annarra fræðimanna á sviðinu. Tengslin má sjá bæði hjá samtímafólki Greenleafs og fræðimönnum sem birta rit sín á þessari öld. Fjölmargt fræðafólk má benda á í þessu sambandi, en hér verður í stuttu máli fjallað um tengsl þjónandi forystu við nokkrar af þessum hugmyndum og kenningum. Ósagt skal látið um tilurð tengslanna enda líklega fjölþætt og gagnkvæm áhrif höfundanna.

Í fyrsta lagi eru sterk tengsl þjónandi forystu og hugmynda Peters Druckers (1909–2005). Drucker er meðal virtustu höfunda um stjórnun og forystu og birti á löngum ferli sínum 39 bækur, auk fjölda greina. Þó að Drucker verði ekki tíðrætt um hugtakið þjónandi forysta, þá eru fjölmargir þræðir sem liggja á milli rita hans og rita Greenleafs.

Á svipaðan hátt og Greenleaf leggur Drucker áherslu á að stjórnendur greini og þekki þarfir og áhuga samstarfsfólks. Verkefni leiðtoga sé að skapa samtal sem feli í sér skoðanaskipti og hvatningu (Drucker 2001). Texti Druckers sver sig í ætt við texta Greenleafs þar sem báðir kafa undir yfirborð samskiptanna og leggja áherslu á dýpt samtala og alúð við að hlusta á viðmælandann og skilja hann. Að hlusta er ekki nóg, viðmælendur þurfa að meðtaka orð og hugmyndir og umfram allt skilja hvor annars tungutak. Árangursríkt samtal að mati beggja höfunda byrjar með því að setja sig í spor viðmælanda, greina væntingar, leitast við að vekja áhuga og höfða til hugsjónar og gilda; slík samtöl eru grunnur góðrar forystu (Drucker 2001, 261–267; Greenleaf 2008, 20–21).

Annar sameiginlegur þáttur beggja höfunda er að starfsfólk fái tækifæri til að læra, vaxa og dafna í starfi. Greenleaf lítur á þetta sem prófstein þjónandi forystu (2008, 15) og Drucker (1999) setti fram grundvallarhugmynd um þekkingarstarfsmenn (e. *knowledge workers*). Drucker bendir á að hver þekkingarstarfsmaður hafi einstaka þekkingu og hæfileika. Í mörgum tilvikum hafi starfsfólkið þekkingu sem yfirmaður hafi ekki og gagnkvæm miðlun upplýsinga sé nauðsynleg fyrir árangur og starfsánægju. Þekkingarstarfsmenn kjósi samvinnu og þátttöku í stjórnun fyrirtækja. Hver starfsmaður gegni mikilvægu hlutverki, hugmyndir allra séu mikilvægar fyrir skipulag og stjórnun fyrirtækisins (Drucker 1999, 142–146).

Auk sameiginlegrar sýnar Druckers og Greenleafs á hvetjandi og uppbyggjandi samskipti við starfsfólk eru fleiri hugmyndir þeirra um góða leiðtoga af sama meiddi. Hér má nefna sameiginlega niðurstöðu þeirra að persónutöfrar séu ekki forsendur árangursríkrar forystu, — öðru nær, leiðtogar með mikla persónutöfra hafi oft reynst gagnslitlir (Drucker 2001,



268). Báðir höfundar leggja áherslu á sjálfsþekkingu leiðtogans og ábyrgð hans. Farsæll og árangursríkur leiðtogi hafi skýra sýn á tilgang og markmið og skapi traust í samstarfshópnum (Drucker 1999; Greenleaf 1978). Drucker bendir jafnframt á að þegar leiðtogi ávinni sér traust sé ekki nauðsynlegt að samstarfsfólkinu líki vel við leiðtogann eða sé honum sam-mála. Hins vegar séu þeir sem treysti leiðtoga tilbúnir að fylgja honum í átt að sameiginlegri sýn og markmiði (Drucker 2001). Drucker er í takt við hugmyndir Greenleafs og álitur mikilvægt að tala um samstarfsfólk í stað þess að tala um yfirmenn og undirmenn, en það er til marks um lýðræði og jafningjabrag þjónandi forystu.

Þegar litið er til sambands þjónandi forystu við aðrar hugmyndir má í öðru lagi sjá tengsl við hugmyndir Fredericks Herzbergs (1923–2000) um innri starfshvöt (e. *intrinsic motivation*) og hugmyndir Viktors Frankls (1905–1997) um innra líf og tilgang. Herzberg sýndi með rannsóknum sínum að starfsánægja er háð bæði innri og ytri hvötum (Herzberg, Mausner og Snyderman 1959). Ytri hvatar vísa til efnislegra viðurkenningar og aðstæðna en innri starfshvöt vísar til starfsins sjálfs, ábyrgðar, viðurkenningar og tækifæri til vaxtar. Innri starfsánægja eflist vegna tengsla og vitundar um tilgang og gildi verkefna fyrir starfsmanninn. Herzberg sýndi að skortur á ytri hvötum getur valdið óánægju í starfi en starfsánægjan skapast vegna innri hvata og þegar þörfinni fyrir að vinna gott verk er fullnægt og starfsmaðurinn fær viðurkenningu á því að starf hans hefur verðugan tilgang. Innri starfshvöt er semsé nátengd tilgangi starfa og verkefna, en það er lykilatriði í þjónandi forystu. Svipuð tengsl má sjá í riti Frankls (1996), *Leitin að tilgangi lífsins*, þar sem hann greinir frá því hvernig innra líf einstaklings, andlegur styrkur og vissan um tilgang lífsins eflir aðlögunarhæfni og möguleika til lífsgæða. Verkefni mannsins sé að leita þessa tilgangs og tengjast honum. Hér má greina samhljóm við skrif Greenleafs um mikilvægi markmiða og tilgangs og að hlutverk þjónandi leiðtoga sé að skapa samstöðu um sameiginlegan draum sem séu forsendur lífsgæða starfsfólks og árangurs fyrirtækja (Greenleaf 1978).

Í þriðja lagi hafa margir höfundar bent á sterk tengsl þjónandi forystu og umbreytandi forystu (e. *transformational leadership*), t.d. Dirk van Dierendonck (2010). Hvatning og efling starfsfólks eru þar sameiginlegir grundvallarþættir og móta viðhorf og framkomu leiðtogans. Bernard Bass (1925–2007) var leiðandi á sviði umbreytandi forystu. Bass (1998) lýsir hvernig þarfir og hugmyndir starfsfólks eru þungamiðja forystunnar og

hlutverk hins umbreytandi leiðtoga sé að greina þarfirnar og mæta þeim um leið og hann gefi stefnu og móti sýn. Hér má sjá skýr tengsl við þjónandi forystu. Í umbreytandi forystu er meginhlutverk leiðtogans að hvetja og efla starfsfólk til að ná markmiðum fyrirtækis og starfsfólkið uppfyllir markmið fyrirtækisins um leið og það vinnur að eigin starfsþróun. Þjónandi leiðtogi hvetur einnig og eflir, en hefur hins vegar augun fyrst og fremst á þörfum starfsfólks, en þannig er árangur fyrirtækis tryggður (Bass 2000).

Í fjórða lagi má benda á tengsl við kenningar Daniels Golemans (f. 1946) um tilfinningagreind (e. *emotional intelligence*) og félagsgreind (e. *social intelligence*). Goleman (1995; 2006) lítur á þetta tvennt sem mikilvæga eiginleika leiðtogans. Góður leiðtogi hafi tilfinningalega og félagslega greind með þekkingu og næmi og verði þannig fær um að hafa áhrif á eigin tilfinningar og annarra. Hann sýni viðmælendum sínum skilning, hvetji og leiðbeini. Leiðtoginn hafi sannfæringarkraft og opni augu samstarfsfólks fyrir tilgangi starfa og hugsjóninni. Enn á ný er hér um að ræða mikilvægar hugmyndir fyrir stjórnun og forystu sem Greenleaf fjallaði um í ritum sínum (1978; 2008). Greenleaf lýsir þar vel hversu mikilvægt er fyrir leiðtogann að draga sig í hlé og ígrunda til að styrkja eigin vitund og vera fær um að skynja og mæta þörfum annarra. Nýjar rannsóknir hafa staðfest þessi tengsl og sýnt að þjónandi forysta styrkir tilfinningagreind leiðtogans (Parolini 2005).

Í fimmta lagi hefur verið sýnt fram á að þjónandi forysta á margt sameiginlegt með hugmyndafræðinni um félagsauð (e. *social capital*) og traust í fyrirtækjum (Ruiz, Martinez og Rodrigo 2010; Sendjaya og Pekerti 2010). Robert David Putnam (f. 1941) er lykilhöfundur um félagsauð og skrifar um gildi trausts, samstöðu, samvinnu, sameiginlegra hagsmuna og sameiginlegrar ábyrgðar. Þessir þættir skapa félagsauð sem er grundvöllur árangurs og ánægju á vinnustöðum og í samfélaginu í heild (Putnam 2000). Samstaða og ábyrgð af þessu tagi eru einnig grundvallarþættir í þjónandi forystu og sömuleiðis nátengdir trausti á vinnustöðum sem Rosabeth Moss Kanter (f. 1943) hefur rannsakað í fjölda ára. Rannsóknir hennar sýna að árangur fyrirtækja og ánægja fólks í vinnu helst í hendur og tengist trausti, góðri teymisvinnu og sjálfsöryggi (e. *confidence*) leiðtogans og starfsmannahópsins sterkum böndum (Kanter 2005).

Hér verður staðar numið með samanburð þjónandi forystu við aðrar fræðilegar hugmyndir um stjórnun og forystu. Ósagt skal látið hvernig þessi tengsl hafa þróast; hvort Robert Greenleaf nam fræði sín af samferðafólki sínu, hvort áhrifin hafi verið í hina áttina; eða hvorttveggja. Nýjar

rannsóknir staðfesta og varpa ljósi á inntak tengslanna og áhugavert er að kanna þessi tengsl nánar og sömuleiðis tengsl þjónandi forystu við aðrar hugmyndir um stjórnun og forystu. Þar er þó af nógu að taka, enda má líta á þjónandi forystu sem meginhugmynd eða einskonar regnhlífarhugtak sem felur í sér margar hugmyndir sem falla að fræðilegum kenningum og niðurstöðum rannsókna um árangursríkar leiðir í samskiptum, stjórnun og forystu. Prosser (2010) hefur í þessu samhengi bent á að hinn þjónandi leiðtogi nýtir sér ýmsar hugmyndir og aðferðir, enda þjónandi forysta margslungin og tekur á sig ýmsar myndir. Eitt atriði er þó ófrávikjanlegt, en það er að hinn þjónandi leiðtogi er fyrst þjónn og þar á eftir kemur forystan (bls 42).

Eins og að framan greinir mótuðust hugmyndir Greenleafs um þjónandi forystu af áratuga starfsreynslu í fjölmennu fyrirtæki, en ekki síður af lestri bóka og fræðiritra af fjölbreyttum toga. Inntak þjónandi forystu er samþáttun margra kenninga í stjórnun og forystu og jafnframt byggð á siðferðilegum, trúarlegum og heimspekilegum grunni. Greenleaf þekkti vel og ígrundaði trúarlegan hugmyndaheim. Hann var sjálfur kvekari, en það mótaði lífsstíl hans og hugmyndir um þjónandi forystu, t.d. um gildi ígrundunar og innri friðar (Greenleaf 1988; 2008; DiStefano 1988, 4).

Margt bendir einnig til þess að hugmyndaheimur tilvistarspanki hafi haft áhrif á hugmyndir hans um þjónandi forystu, enda er frelsi, val og ábyrgð sameiginleg grunnstef beggja. Greenleaf (2008) leit á frelsi og sjálfræði einstaklinganna sem prófstein á þjónandi forystu (bls. 15) um leið og valdreifing, sjálfsþekking og ábyrgð væru forsenda góðrar forystu. Á sama hátt lýsir tilvistarstefnan sér í frelsi og ábyrgð og tilvist sem mótast af sambandi mannsins við sjálfan sig, hvernig hann skynjar möguleika sína og heiminn. Með því að skilja möguleika, taka ákvörðun og bera ábyrgð á gjörðum sínum nýtir einstaklingurinn frelsi sitt og hafnar um leið valdboði annarra (Sartre 1958; Vilhjálmur Árnason 1997). Frelsi einstaklingsins og sameiginleg ábyrgð er sameiginlegt grunnstef tilvistarstefunnar og þjónandi forystu. Vitund, sjálfsþekking og auðmýkt eru jafnframt lykilatriði í báðum hugmyndum. Auðmýkt er nauðsynleg fyrir þann sem vill kynnast hugarheimi samferðafólks og veita þeim stuðning til þroska og vaxtar. Sören Kierkegaard orðaði þennan leyndardóm árið 1848 á eftirminnilegan hátt, og orð hans geta sannarlega líka verið einkunnarorð þjónandi leiðtoga:

En öll sönn hjálparlist hefst með auðmýkt. Hjálparinn verður fyrst að vera auðmjúkur gagnvart þeim sem hann vill hjálpa og þar með að skilja að það

að hjálpa er ekki hið sama og að drottna, heldur að þjóna, það að hjálpa er ekki að hafa völd og stjórn, heldur þolinmæði, það að hjálpa er vilji og fúsleiki til þess að viðurkenna það að geta haft rangt fyrir sér og viðurkenning á því að maður skilur ekki alltaf það sem hinn skilur (Kierkegaard 1848, 34).

## ÞRÓUN HUGMYNDARINNAR UM ÞJÓNANDI FORYSTU

Allt frá stofnun Greenleaf-miðstöðvarinnar (Greenleaf Center for Servant Leadership) hefur birst fjöldi rita um þjónandi forystu, bæði eftir upphafsmanninn, Robert Greenleaf, og höfunda sem hafa rýnt í hugmyndir hans og varpað á þær nýju ljósi. Meðal þessara höfunda eru Larry Spears, Kent M. Keith og Dirk van Dierendonck. Framlag þessara höfunda er mikilvægt til að skýra enn nánar hvað felst í þjónandi forystu og verður hér fjallað um nálgun þeirra í stuttu máli.

Larry Spears var um árabil samstarfsmaður Roberts Greenleafs og síðar framkvæmdastjóri Greenleaf-miðstöðvarinnar. Spears annaðist útgáfu margra rita Greenleafs. Árið 1992 tók hann saman 10 atriði sem hann taldi megineinkenni á þjónandi forystu í samræmi við túlkun sína á hugmyndum Greenleafs (Spears 2005). Þessi atriði eru:

1. Hlustun (e. *listening*) sem felst í athygli og skilningi á því sem aðrir segja og einnig að hlusta á eigin rödd og leitast við að skilja skilaboð eigin anda og líkama.
2. Samhygð (e. *empathy*) sem snýst um að meðtaka aðra og sýna þeim skilning og virðingu.
3. Heildræn nálgun (e. *healing*) og viðleitni til að gera hlutina heila, græða eigin sár og annarra.
4. Vitund (e. *awareness*), einkum sjálfsvitund sem felst í því að horfast í augu við hlutina.
5. Sannfæringarkraftur (e. *persuasion*) er notaður til að mynda samstöðu í hópnum án þvingunar.
6. Hugmyndaauðgi (e. *conceptualization*) og eiga sér draum sem nær út fyrir dagleg viðfangsefni.
7. Að sjá til framtíðar (e. *foresight*) þar sem leiðtoginn notar innsæi til að skilja samhengi fortíðar, nútíðar og framtíðar.

8. Samfélagsleg ábyrgð (e. *stewardship*) hvílir á trausti og er hlutverk allra í fyrirtækinu eða stofnuninni.
9. Skuldbinding um að stuðla að vexti og þroska annarra (e. *commitment to the growth of people*).
10. Mynda samfélag (e. *building community*) allra þeirra sem starfa á vinnustaðnum (Spears 2005, 3-4).

Kent M. Keith varð árið 2007 framkvæmdastjóri miðstöðvar um þjónandi forystu í Bandaríkjunum (greenleaf.org). Keith hefur langa reynslu af þjónandi forystu og samdi ungur bók um þverstæður og gildi þeirra í viðhorfum og mannlegum samskiptum, *The Paradoxical Commandments*, en hún kom fyrst út árið 1968 og hefur verið endurútgefin og þýdd á fjölda tungumála (Keith 2003). Í þessari fyrstu bók má sjá sterk tengsl við þjónandi forystu þar sem Keith fjallar um gildi þess að halda fast í eigin sannfæringu og markmið þrátt fyrir andstreymi og öfugsnúin viðbrögð samferðafólks. Árið 2008 birti Keith rit sitt um þjónandi forystu, *The Case for Servant Leadership*, sem hann byggir fyrst og fremst á hugmyndum Greenleafs en fjallar um þær með hliðsjón af eigin hugmyndum og annarra.

Keith gerir að umtalfsni hversu mikill munur er á því þegar leiðtogi nálgast forystu sína á grunni valds eða þegar leiðtoginn skapar forystu sína með þjónustu. Í fyrra tilvikinu er athyglin öll á þörfum leiðtogans og markmiðið að ná í völd og halda þeim. Hinn þjónandi leiðtogi nær hins vegar árangri og skapar forystu með því að greina þarfir annarra og mæta þeim (Keith 2008, 19–20). Keith setur fram sjö meginstoðir þjónandi forystu:

1. Sjálfsvitund; eigin styrkur og veikleikar og vitund um áhrif eigin orða og athafna.
2. Hlustun; veitt af alúð og skapar samtal þar sem tekið er við hugmyndum annarra.
3. Breyta píramídanum; teymi veitir forystu og leiðtoginn er fremstur meðal jafningja.
4. Efla persónulegan og faglegan þroska samstarfsfólks.
5. Leiðbeina fólki, en ekki stjórna því; virða frelsi einstaklinga og forðast fyrirskipanir.
6. Laða fram orku og vitsmuni annarra með trausti, gerast þjónar og leiðbeinendur.

7. Að sjá til framtíðar með innsæi; greina hið liðna og núverandi stöðu (Keith 2008, 31–55).

Dirk van Dierendonck er fulltrúi þeirra sem kynnt hafa þjónandi forystu í Evrópu og stýrir rannsóknum um efnið í Erasmus-háskólanum í Hollandi. Árið 2009 setti hann fram greiningu á hugmyndafræði þjónandi forystu og byggir þar fyrst og fremst á ritum Roberts Greenleafs, en gerir jafnframt grein fyrir niðurstöðum vísindalegra rannsókna á þjónandi forystu í tengslum við leiðtogakenningar. Í greiningu sinni lýsir hann forsendum og ábata af þjónandi forystu. Hann bendir á að hugmyndin snúist um hag heildarinnar. Þjónandi forysta hefur tvær mikilvægar forsendur: löngunina til að þjóna og hvatann til að veita forystu. Þetta tvennt tengist síðan persónulegum og menningarbundnum þáttum. Niðurstaðan er starfsandi sem byggist á valddreifingu og mannlegum samskiptum og árangurinn felst í uppbyggilegum samskiptum, starfsánægju, árangri í starfi og samfélagslegri ábyrgð. Dierendonck setur fram sex lykilþætti sem lýsa þjónandi forystu:

1. Að efla og styrkja starfsfólk.
2. Auðmýkt og hógværð.
3. Trúverðugleiki.
4. Gagnkvæm viðurkenning.
5. Samfélagsleg ábyrgð.
6. Skýr stefna (Dierendonck, Nuijten og Heeren 2009, 27).

Spears, Keith og Dierendonck eru leiðandi höfundar á sviði þjónandi forystu og rit þeirra viðlesin og viðurkennd. Greining þeirra og misjöfn túlkun á hugmyndafræðinni hjálpar til við að þróa þekkingu á hugmyndum Greenleafs og efla og styrkja þjónandi forystu.

## FULLTRÚAR ÞJÓNANDI FORYSTU

Fjöldmörg fyrirtæki og stofnanir hafa byggt störf sín á þjónandi forystu og þannig lagt grunn að árangri starfsfólks og bættum hag fyrirtækjanna og viðskiptavina þeirra. Meðal fyrirtækja sem hafa verið kynnt undir merkjum þjónandi forystu má nefna framleiðslufyrirtækið TD Industry og flugfélagið

Southwest Airlines. Í bókinni *Being the Change* (McGee-Cooper, Looper og Trammell 2007) er lýst hvernig nokkur fyrirtæki og stofnanir hafa náð árangri með því að innleiða þjónandi forystu meðal allra starfsmanna fyrirtækjanna. TD Industries, sem framleiðir loftræstitæki, byrjaði að þróa starf sitt út frá hugmyndum þjónandi forystu upp úr 1970 í samvinnu við Robert Greenleaf. Síðan hefur fyrirtækið þróað og eflt starfið á þessum grunni og er talið vera meðal 100 bestu fyrirtækja Bandaríkjanna eins og listi *Fortune* sýnir (McGee-Cooper o.fl. 2007, 11). Bók Roberts Greenleafs, *Servant as Leader*, er grundvöllur fyrir stjórnun og forystu fyrirtækisins og bakgrunnur þeirra markmiða og gilda sem starfað er eftir.

Að sama skapi hefur þjónandi forysta verið bakgrunnur að skipulagi og starfsanda fjölda fyrirtækja, þeirra á meðal Southwest-flugfélagsins. Góð hlustun er aðalatriði hjá öllu starfsfólki flugfélagsins og sérstök áhersla er lögð á að taka eftir smáum jafnt sem stórum athugasemdum og hugmyndum frá starfsfólki og flugfarþegum og þannig er árangurinn tryggður. Forystan leggur áherslu á heildarsýn og vinnur að því að styrkja og efla starfsfólk sem gerir því kleift að veita flugfarþegum afbragðsþjónustu, ekki síst þegar mikið liggur við eða eitthvað bregður út af og áriðandi er að starfsfólk bregðist við af sjálfstæði og öryggi (McGee-Cooper o.fl. 2007, 61–63). Sambærilegri stefnu og starfsháttum ólíkra fyrirtækja má kynnast með lifandi dæmum í nýlegum bókum, t.d. eftir Jerry Glashagel (2009), Hayes og Comer (2010) og Kent M. Keith (2011). Þar er því lýst hvernig þjónandi forysta er fléttuð inn í alla starfsemi fyrirtækjanna og hvernig hún nær fótfestu meðal stjórnenda og annars starfsfólks. Í þessum bókum má sjá dæmi um það hvernig aðferðir þjónandi forystu hafa skilað farsælum árangri hjá fjölda fyrirtækja og stofnana.

Þeir sem vilja kynna sér frekar útbreiðslu hugmyndarinnar meðal bandarískra fyrirtækja geta skoðað lista yfir þau fyrirtæki sem hafa tileinkað sér þjónandi forystu á vefsíðu Benjamins Lichtenwales: <[modernservantleader.com/featured/servant-leadership-companies-list/](http://modernservantleader.com/featured/servant-leadership-companies-list/)>.

## HEIMILDIR

- Bass, B.M. 1998. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- . 2000. „The future of Leadership in Learning Organizations.“ *The Journal of Leadership Studies*. 7(3), bls. 19–37.
- Dierendonck, D. van. 2010. „Servant Leadership: A Review and Synthesis.“ *Journal of Management*, (37), bls. 1228–1261.
- Dierendonck, D. van, I. Nuijten og I. Heeren. 2009. „Servant-leadership, key to follower well-being“, í: Tjosvold, D. og B. Wisse (ritstj.), *Power and Interdependence in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DiStefano, J.J. 1988. *Tracing the Vision and Impact of Robert K. Greenleaf*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant-Leadership.
- Drucker, P.F. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- . 2001. *The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Harper Collins.
- Frankl, V.E. 1996. *Leitin að tilgangi lífsins*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Glashagel, J. 2009. *Servant-Institutions in Business*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- . 2006. *Social Intelligence. The New Science of Human Relationships*. New York: Random House.
- Greenleaf, R.K. 1978. *The Leadership Crisis. A Message for College and University Faculty*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- . 1988. *Spirituality as Leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- . 1995a. „Life's Choices and Markers“. Í: L.C. Spears (ritstj.), *Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., bls. 17–21.
- . 1995b. „Reflections from Experience“. Í: L.C. Spears (ritstj.), *Reflections on Leadership. How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., bls. 22–36.
- . 2008. *The Servant as Leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.



- . 2009. *The Institution as Servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hayes, M.A. og M.D. Comer. 2010. *Start with Humility. Lessons from America's quiet ceos on how to build trust and inspire followers*. Westfield: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Herzberg, F., B. Mausner og B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Kanter, R.M. 2005. *Confidence. How Winning Streaks & Losing Streaks Begin & End*. New York: Crown Business.
- Keith, K.M. 2003. *Do It Anyway. Finding Personal Meaning and Deep Happiness by Living the Paradoxical Commandments*. Novato, CA: New World Library.
- . 2008. *The Case for Servant Leadership*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- . 2011. *Servant Leadership in the Boardroom: Fulfilling the Public Trust*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Kierkegaard, S. 1848. *Synspunktet for min forfatterskap*. Kaupmannahöfn.
- McGee-Cooper, A., G. Looper og D. Trammel. 2007. *Being the Change. Profiles from Our Servant Leadership Learning Community*. Dallas: Ann McGee-Cooper and Associates, Inc.
- Parolini, J.L. 2005. „Investigating the Relationships Among Emotional Intelligence, Servant Leadership Behaviors and Servant Leadership Culture“, *School of Leadership Studies, Regent University*, 1–21. Vefslóð: <[www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/parolini\\_invest.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/parolini_invest.pdf)> (10. júlí 2011).
- Prosser, S. 2010. *Servant Leadership: More Philosophy, Less Theory*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Putnam, R.D. 2000. *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Ruiz, P., R. Martinez og J. Rodrigo. 2010. „Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent.“ *Ramon Llull journal of applied ethics*, 15, bls. 43–59.
- Sartre, P. 1958. *Being and Nothingness: An essay on phenomenological ontology*. Northampton: John Dickens & Co.
- Sendjaya, S. og A. Pekerti. 2010. „Servant leadership as antecedent of trust in organizations.“ *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), bls. 643–663.
- Senge. 1995. „Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions“. Í: L.C. Spears (ritstj.), *Reflections on Leadership. How*

- Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc., bls. 217–240.
- Spears, L.C. 2005. „The Understanding and Practice of Servant Leadership.“ *School of Leadership Studies, Regent University*, 1–8. Vefslóð: <[www.faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/servant\\_leadership\\_-\\_understanding\\_\\_practice\\_-\\_spears.pdf](http://www.faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/servant_leadership_-_understanding__practice_-_spears.pdf)> (10. júlí 2011).
- Vilhjálmur Árnason. 1997. *Broddflugur*. Reykjavík: Háskólaútgáfan, Rannsóknarstofnun í siðfræði.