



Þjónandi
forysta

Servant leadership

Ráðstefna Þekkingarseturs um þjónandi forystu
og Háskólans á Bifröst 25. september 2015



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Ráðstefna Þekkingarseturs um þjónandi forystu og Háskólans á Bifröst, haldin í Háskólanum á Bifröst 25. september 2015.

Um er að ræða sjöttu ráðstefnuna hér á landi á vegum Þekkingarseturs um þjónandi forystu. Yfirskrift ráðstefnunnar að þessu sinni er *Þjónandi forysta og brautryðjendur*. Á ráðstefnunni munu fyrirlesarar og þátttakendur leita svara við spurningunni: „Hvernig getur þjónandi forysta verið drifkraftur brautryðjandans?“. Aðalfyrirlesarar eru Dr. Carolyn Crippen og Dr. Kasper Edwalds.

Fyrirlestrar fara fram í Hriflu.

Hádegisverður og samtal í hópum fer fram á Hótel Bifröst. Borð hópanna eru merkt með númerum. Hverjum þátttakanda er úthlutað númeri hóps sem er skráð í ráðstefnuriti á blaðsíðu fimm.

Opið þráðlaust net á Bifröst er merkt gestir.

Undirbúningshópur ráðstefnu: Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir, Jón Pálsson, James Einar Becker, Sigrún Gunnarsdóttir, Sigrún Þorgeirsdóttir og Sigurður Ragnarsson.

Umsjón með útgáfu ráðstefnurits: Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir og Sigrún Gunnarsdóttir.

Samstarfsaðilar árið 2015:



Útgefandi: Þekkingarsetur um þjónandi forystu á Íslandi
Reykjavík, 2015.
thjonandiforysta.is
bifrost.is

Dagskrá

Ráðstefna um þjónandi forystu á Bifröst 25. september 2015. Yfirskrift ráðstefnunnar er: *Þjónandi forysta og brautryðjendur*. Á ráðstefnunni munu fyrirlesarar og þátttakendur leita svara við spurningunni: Hvernig getur þjónandi forysta verið drifkraftur brautryðjandans?

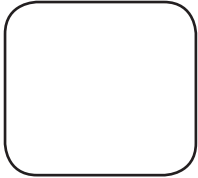
Ráðstefnustjórar: Margrét Jónsdóttir Njarðvík og Ólög Hugrún Valdimarsdóttir

- 10:00 – 10:10 Opnun
- 10:10 – 10:50 Dr. Carolyn Crippen, Victoria University, Kanada
Margaret Benedictsson 1866-1956: Pioneer & Social Activist
- 10:55 – 11:15 Haraldur Línadal Pétursson, forstjóri Johan Rönning
(Ó)meðvituð þjónandi forysta innan Johan Rönning
- 11:20 – 11:40 Kolfinna Jóhannesdóttir, sveitarstjóri Borgarbyggðar
Þjónandi forysta í stjórnun sveitarfélags
- 11:45 – 12:05 Róbert Jack, heimspekingur
Þrjár persónur Platons og þroski þjónandi leiðtoga
- 12:10 – 13:40 Hlé og samtal í hópum
- 13:40 – 14:10 Dr. Kasper Edwalds, DTU Kaupmannahöfn
The servant leadership of change - Successful change required leaders to stand back
- 14:15 – 14:35 Hildur Eir Bolladóttir, prestur Akureyri
Að finna merkingu og styrk í vanmætti sínum
- 14:40 – 15:00 Einar Svansson, lektor Háskólanum á Bifröst
Skipulag og þjónandi forysta
- 15:05 – 15:30 Dr. Carolyn Crippen, Victoria University, Kanada
Begin with Listening

Lokaorð

Samtal í hópum í hádegi

Númer:



Þjónandi forysta og brautryðjendur.

Ráðstefna í Háskólanum á Bifröst, 25. september 2015

Kl. 12:10 – 13:40. Samtal í hópum.

Númerið hér að ofan vísar til þíns hóps sem þú finnur á merktum borðum í kaffihúsi á fyrstu hæð.

Tillögur að spurningum fyrir samtal í hópnum:

1. Er tími frekjuhundsins liðinn?
2. Er auðmýkt gagnleg fyrir brautryðjendur?

Samstarf Þekkingarseturs um þjónandi forystu og Háskólans á Bifröst

Þekkingarsetur um þjónandi forystu og Háskólinn á Bifröst hófu samstarf haustið 2014 og fyrsta verkefnið var vel heppnuð ráðstefna sem haldin var á Bifröst. Samstarfið er á mjög breiðum grunni og nær til kennslu, rannsóknar og ýmissa verkefna, þ.á.m. funda og ráðstefna. Nú þegar eru í boði áfangar í þjónandi forystu bæði í grunnnámi og í meistaranámi en þjónandi forysta er ein af akademískum undirstöðum náms á Bifröst. Þekkingarsetrið hefur einnig haft umsjón með ýmsum námskeiðum, bæði innanhúss á Bifröst sem og fyrir stofnanir og fyrirtæki í gegnum Símenntunarsvið Bifrastar. Tilgangur samstarfsins er að vinna saman að framþróun á þekkingu og færni á sviði þjónandi forystu með það að markmiði að hafa jákvæð áhrif á samfélag okkar.



Frá ráðstefnu um þjónandi forystu á Bifröst 2014. Frá vinstri: Vilhjálmur Egilsson, rektor á Bifröst, Röbert Guðfinnsson, fjárfestir, Sigrún Gunnarsdóttir, dósent á viðskiptasviði á Bifröst sem jafnframt leiðir starf Þekkingarseturs um þjónandi forystu, Sigurður Ragnarsson, sviðsstjóri viðskiptasviðs á Bifröst, Jón Pálsson, frá Saltverki og Þekkingarsetri um þjónandi forystu og Gary Kent, frá Schneider Corporation í Bandaríkjunum og aðalfyrirlesari á ráðstefnunni.

Þjónandi forysta og brautryðjendur

Þjónandi forysta er hugmyndafræði sem gerir gagn á flestum, ef ekki öllum, sviðum samfélagsins. Á ráðstefnum undanfarin ár hefur verið varpað ljósi á ýmsar hliðar þjónandi forystu og í ár eru dregin fram tengsl þjónandi forystu við áherslur brautryðjenda á ýmsum sviðum.

Viðhorf og aðferðir þjónandi forystu nýtast í öllum viðfangsefnum brautryðjandans. Tengsl hugmyndafræði þjónandi forystu og viðfangsefna brautryðjands má draga saman samkvæmt þremur meginþáttum þjónandi forystu.

1) **Brennandi áhugi.** Brautryðjandi sem er þjónandi leiðtogi sýnir viðfangsefni sínu og samferðafólki brennandi áhuga. Áhuginn birtist í einbeitingu og góðri hlustun. Hlustun og skilningur gerir brautryðjandanum kleift að draga fram mikilvægustu sjónarmiðin og að virkja fólk með sér til góðra verka.

2) **Sjálfsþekking og vitund.** Brautryðjandi sem kys þjónandi forystu leggur sig fram við sjálfsþekkingu og veit að sjálfsvitund og ígrundun eflir færni til að nýta krafta sína og styrkleika. Brautryðjandinn áttar sig líka á eigin veikleikum og leitar þess vegna til annarra eftir ráðgjöf og vinnuframlagi. Sjálfstraust gerir brautryðjandanum auðveldara að koma fram af hógværð og að varpa ljósi á hugmyndir og sjónarmið annarra.

3) **Framtíðarsýn og hugsjón.** Brautryðjandi hefur skýra framtíðarsýn og hugsjón sem hvetur hann áfram. Framtíðarsýn þjónandi leiðtoga tengist ábyrgðarskyldu brautryðjandans sem hann smitar til samferðafólks. Hugsjón og ábyrgðarskylda sameina kraftana og styrkir samstarfið. Framtíðarsýnin viðheldur hvatningu og löngun til að skapa nýjar hugmyndir og að ná markmiðunum.

Á ráðstefnunni á Bifröst 25. september 2015 munu fyrirlesarar og þátttakendur leita svara við spurningunni: Hvernig getur þjónandi forysta verið drifkraftur brautryðjandans? Fyrirlesarar gefa innsýn í þjónandi forystu í viðskiptum, heimspeki, verkfræði, sveitarstjórnun og á fleiri sviðum mannlífsins.

Texti: Sigrún Gunnarsdóttir.

Byggt á: Sigrún Gunnarsdóttir (2011). Þjónandi forysta, Glíman, 8, 245–262

Dr. Carolyn Crippen

University of Victoria

Associate professor, leadership studies
Research fellow, Centre for Youth & Society
Department of Education Psychology and
Leadership Studies, Faculty of Education

www.uvic.ca/epls



Margaret Benedictsson 1866-1956: Pioneer & Social Activist

Canada has been enriched by immigrants. The late 1800s were a particular time of profound growth in population, pioneer settlements, and industrialization. With this expansion came the stirrings for social change that continued into the early 1900s. One particular Icelandic immigrant, Margret Benedictsson, brought her beliefs and interest in social change to the province of Manitoba. Through her service to the Icelandic communities in Selkirk, Gimli, and Winnipeg she championed the cause for women's suffrage, education, improved working conditions, and human rights. Benedictsson worked for the women's vote, to assist new immigrants find employment, and to raise money through tombolas to pay for school tuition for girls. Benedictsson was co-editor (with her husband Sigfus) of the first woman's suffrage journal (Freyja) in the Canadian west. Benedictsson developed a web throughout the province that connected Icelanders, women, feminists, suffragettes, and human rights activists. As a servant-leader, Benedictsson helped change the face of Manitoba. It became the first Canadian province to grant the vote to women in 1917 and the response to the motion in the Manitoba Legislature (provincial government) was appropriately given by a person of Icelandic decent. This presentation will introduce this remarkable woman and her contributions as a social activist.

Haraldur Líndal Pétursson
forstjóri Johan Rönning



(Ó)meðvituð þjónandi forysta innan Johan Rönning

Haraldur Líndal Pétursson forstjóri Johan Rönning mun veita okkur innsýn inn í fyrirtækið sem hlotið hefur nafnbótina Fyrirmyndarfyrirtæki ársins í vinnu-markaðskönnun VR síðastliðin fjögur ár. Hvaða leyndarmál liggja að baki þessari miklu starfsánægju innan fyrirtækisins? Hvernig viðheldur fyrirtækið þessari starfsánægju og með hvaða hætti hafa starfsmenn tekið þátt í að byggja upp þessa starfsánægju? Með hvaða hætti hafa þær ákvarðanir sem teknar voru af eigendum/stjórnendum á erfiðleikaárunum í kringum hrunið þróast? Hvernig hefur fyrirtækinu gengið að virkja stjórnendur og starfsmenn að vinna eftir hugmyndafræði „þjónandi forystu“ og hversu stóran þátt hefur aðferðarfræðin átt í því að skapa starfsánægju innandyra? Hvernig nýtist það návígi sem skapast með þessari aðferðarfræði milli stjórnenda og starfsmanna? Hvernig hefur aðferðarfræði þjónandi forystu skapað tækifæri innandyra hjá starfsfólki? Hvernig hefur fyrirtækið náð að nýta sér þjónandi forystu í að skapa sér aukið samkeppnisforskot? Ofangreindum spurningum mun Haraldur leitast við að svara í fyrirlestri sínum og hvaða aðferðarfræði fyrirtækið beitir í því að laða það besta fram í hverjum innan hópsins.

Kolfinna Jóhannesdóttir,
sveitarstjóri Borgarbyggð



Þjónandi forysta í stjórnun sveitarfélags

Í erindi mínu mun ég fjalla um gildi þjónandi forystu í stjórnun sveitarfélags. Mikilvægi þess að hlusta og bera umhyggju fyrir hagsmunum og velferð annarra frammar eigin völdum. Þá mun ég fjalla um samspil þess að bera virðingu fyrir ólíkum sjónarmiðum án þess að missa sjónar á heildarmyndinni og framtíðarsýn fyrir samfélagið í heild. Ég mun fjalla um mikilvægi jafnvægislistarinnar í starfi mínu þar sem þarf að sýna umhyggju og sveigjanleika en jafnframt aga og reglufestu. Þá mun ég fjalla um mikilvægi þess fyrir leiðtoga að hafa skýra framtíðarsýn fyrir samfélagið sem heild og taka dæmi úr starfi mínu sem sveitarstjóri í Borgarbyggð.

Róbert Jack
heimspekingur



Þrjár persónur Platons og þroski þjónandi leiðtoga

Því hefur verið haldið fram að stjórnunaraðferðir mótist mjög af persónulegum þroska þeirra einstaklinga sem í hlut eiga, bæði stjórnenda og starfsmanna. Með því að staðsetja grunnhugmyndir þjónandi forystu í þroskamódeli getum við áttað okkur betur á því hvers konar fólk er líklegt til að heillast sérstaklega af þessari nálgun. Við skiljum einnig af hverju sumir eru ekki endilega hrifnir og getum velt fyrir okkur hvað má gera til að fá þá til fylgilags við stefnuna. Þetta eru gagnlegar vangaveltur fyrir brautryðjandann. Til að skoða þetta verður notast við þroskamódel forngríska heimspekingsins Platons. Þótt það sé ekki nýtt af nálinni er það að mörgu leyti nútímalegt og gefur færi á að skoða þroska í formi þriggja persónugerða sem allir ættu að kannast við. Við getum spurt okkur: Hvaða persóna vil ég vera? Hvaða persónu vil ég hafa sem stjórnanda? Hvernig vinn ég með ólíkum persónum?

Dr. Kasper Edwards

Danmarks Tekniske Universitet

Production and Service Management

DTU Management Engineering

www.man.dtu.dk

www.man.dtu.dk



The servant leadership of change - Successful change required leaders to stand back

The heart center deliver a highly specialized diagnostics, care and surgery and conducts more than 1800 heart surgeries a year. The heart center was experiencing poor wellbeing at work and management believed that planning and performance of the operating rooms could be done more efficiently. Management decided to initiate a problem to counter these problems. A perceived lack of trust in the management meant that the project had to be based on transparency and high employee involvement. The project had to both make significant changes and increase trust in management. For this reason management decided that the guiding principle of the project was to be: "We do what we say, and say what we do". Instead of choosing low hanging fruits and arbitrary goals much effort went into understanding and diagnosing the current situation before developing and choosing change proposals. The project group observed daily operations at the operating ward and seven surgical procedures. No less than six group interviews with full surgical teams were conducted. All employees were asked to use the little black book to document issues that would prevent them from doing their job and 400 notes were recorded. The group interviews, observations and notes were analyzed and condensed into three themes and a leadership theme. The three themes became the subject of a two-day workshop for each theme. A full surgical team was present at all workshops and they developed solutions for each theme. The workshops developed 31 proposals for change. To makes sure the proposals reflected all employees they became the subject of three afternoon workshops for all employees. The workshops qualified the proposals and management decided to go ahead and implement 29 of the 31 proposals. Perception of the proposals was further tested in a questionnaire along with relational coordination (a measure of corporation). Little over a year after the same questionnaire was distributed and a significant change had happen in 14 of the implemented proposals as well as relational coordination.

Hildur Eir Bolladóttir

prestur í Akureyrarkirkju og rithöfundur

www.hildureir.is



Að finna merkingu og styrk í vanmætti sínum

Forvitni og virk hlustun eru eiginleikar sem ég var studd til að rækta frá upphafi og hafa fram til þessa verið mín bestu bjargráð í lífi og starfi. Það segir sig kannski sjálfst að þessir eiginleikar eru mikilvægir í starfi prestsins. Sálgætir sem ekki er forvitinn um fólk er ekki líklegur til að spyrja spurninga sem opna á það sem máli skiptir, forvitni, borin uppi af umhyggju er lykillinn að mannssálinni, virk hlustun er glugginn sem hleypir ljósinu í gegn. Allar manneskjur þurfa að finna að lífssaga þeirra skipti máli og að reynsla þeirra, góð og slæm sé ekki merkingarsnauð, að fá eyra til að segja sögu sína gefur henni strax tilgang. Já sumir ganga m.a.s. svo langt að gefa hana út á prenti. En maður reynist ekki bara öðrum vel með því að vera forvitinn hlustandi, maður getur líka reynst sjálfum sér vel með þá eiginleika í farteskinu og að því hef ég komist í stærstu baráttu lífs míns, hingað til.

Einar Svansson

lektor við Háskólann á Bifröst



Skipulag og þjónandi forysta

Skipulag verður fyrst skoðað stuttlega í sögulegu samhengi, hefðbundnar kenningar um ábyrgð og vald sem byggjast á framleiðsluiðnaði allt frá Iðnbýltingu til bandarískra stórfyrirtækja á 20.öldinni. Vald var staðsett efst í bröttum pýramída og æðstu stjórnendur nánast einráðir og gáfu fyrirskipanir að ofan. Því næst verða reifaðar birtingarmyndir skipulags sem komið hafa fram á síðustu áratugum, allt frá Morgan til Mintzberg. Sérstök áhersla verður síðan á fyrirtæki sem komu fram með nýjungar í átt til aukinnar valdreifingar og teymisvinnu. Reifuð sagan af Jan Carlsson forstjóra SAS frá 1981-1994 sem snéri pýramídanum á hvolf; talað um Ricardo Semler og tilraunir hans með iðnaðarlýðræði í brasilíska fyrirtækinu Semco 1988-2004. Í lokin verður fjallað um ný fyrirtæki sem byggja á starfsmannalýðræði og heildarstjórnun (e. holocracy) annarsvegar bandaríska fyrirtækið Zappos og hið íslenska Kolibri. INNFORM, ný rannsókn á skipulagi 280 stærstu íslensku fyrirtækjanna verður kynnt stuttlega og tengd umræðu um sögulega þróun og raundæmi. Hugleiðingar í lokin verða með áherslu á þjónandi forystu og staðsetningu og gildi hennar varðandi nútímalegt skipulag.

Dr. Carolyn Crippen

University of Victoria

Associate professor, leadership studies
Research fellow, Centre for Youth & Society
Department of Education Psychology and
Leadership Studies, Faculty of Education

www.uvic.ca/epls



Begin with Listening

Listening is the key step to being a servant-leader. Servant-leaders care about their followers and the needs of these followers. Thus, it is critical that one begins with listening (Greenleaf, 1970). It is a difficult process if done well. There are a few steps and issues related to positive listening. First, one must listen to one's self. Ponder and reflect upon one's ideas. The question: where are you now provides a frame for daily self-reflection. Then, what have you learned? The next step is to ask what you hear when listening to another person. And last, what did you learn? One must be in the moment with the other person. Sergiovanni (1992) says that we honour a person when we give them our undivided attention. By really listening, we are saying, we value that person. We are investing in that person and their needs. It is critical to remember that unless what you have to say in a dialogue or conversation adds to the conversation in a positive way, then one should remain silent. Greenleaf would say: be silent, be still. Our session will discuss the relevance of listening as a servant-leader and provide suggestions for your improvements as active and reflective listeners.

Hlustun

Ör tæknipróun undangenginna áratuga samhliða hraðri þekkingarþróun hefur gert okkur kleift að takast á við flóknar áskoranir innan fyrirtækja, stofnanna og skipulagsheilda. Samskiptaleiðum hefur fjölgað sem hefur haft í för með sér greiðara upplýsingaflæði milli einstaklinga og hópa. Til að komast hjá eða takast á við misskilning, ágreining og vanda þurfa hlutaðeigandi að búa yfir góðri og viðeigandi færni í samskiptum sem grundvallast á hlustun. Því líkt og Frick (2011) bendir á þá veitir hlustun tækifæri til að skilja til hlítar og í kjölfarið leysa vanda á árangursríkan hátt. Ef við aftur á móti bregðumst við án þess að gefa okkur tíma til að hlusta og þar af leiðandi skilja í hverju vandinn, ágreiningurinn eða misskilningurinn felst, höfum við að öllum líkindum eytt dýrmætum tíma og fyrirhöfn til einskis. Greenleaf (1970/2008) skrifaði að trúverðugur og sannur þjónn bregðist ósjálfrátt við verkefnum, áskorunum og vanda með því að hlusta fyrst. Hann dró þá ályktun að leiðtogi geti orðið þjónandi leiðtogi með því að læra hinn torvelda aga einlægrar hlustunar; agi sem byggir á því ósjálfráða viðbragði við öllum vanda að hlusta.

Í ritum Robert Greenleaf er hlustun rauði þráðurinn og undirstaða þess árangurs sem hugmyndafræði þjónandi forystu leiðir af sér. Greenleaf segir einbeitta hlustun ætíð vera fyrstu viðbrögð þjónandi leiðtoga þegar tekist er á við verkefni. Einlægur áhugi á hugmyndum og högum annarra – sem birtist meðal annars í hlustuninni – er mikilvægasti færniþátturinn sem þjónandi leiðtogi þjálfar í þeim tilgangi að ná góðum árangri í störfum sínum.

Hugtakið hlustun lýsir virku ferli sem á sér stað í ákveðnum tilgangi; þeim helstum að taka á móti og vinna úr skilaboðum sem er svarað með eða án orða. Hlustun grundvallar góð samskipti, greiðir fyrir sameiginlegum skilningi, styrkir sjálfsmynd og leiðir til gagnkvæmrar virðingar (Greenleaf, 1970/2008; Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2007). Hlustun gerir hverjum kleift að vera í tengslum við sjálfan eða sjálfa sig, samfélagið og umheiminn. Hlustun ber árangur ef hugurinn er fær um að greina upplýsingar og vega þær og meta með opnum huga (Rinaldi, 2006). Mannlegt eðli hefur þó sterka tilhneigingu til að bera út í stað þess að taka á móti og að tala í stað þess að hlusta, sem hindrar okkur í að vera opin fyrir nýrri þekkingu og skynjun. Til að skilgreina mátt hlustunar kynnir Greenleaf (1996) okkur fyrir kennara í læknisfræði sem kenndi nemendum sínum hvernig væri hægt að greina sjúkleika í hjarta sjúklinga án þess svo mikið sem snerta þá,

heldur eingöngu með því að horfa, hlusta á og skynja kerfisbundið sjúklinginn. Greenleaf hélt því fram að lærð rökhugsun komi í veg fyrir að við getum greint líðan og aðstæður með hlustuninni og að þess vegna verðum við slökkva á stöðugu upplýsinga- og hljóðstreymi til að geta fangað kjarna vitundar okkar og þekkingar til hlítar. Besta mælikvarðann á hversu þýðingarmikil hlustunarfærni er einstaklingum að mati Greenleaf felst í niðurstöðum starfendarannsóknar sem prófessor í læknaskóla ásamt samstarfsmönnum sínum framkvæmdi á læknum að störfum með sjúklingum. Það sem kom í ljós var að margir lækna hreinlega hlustuðu ekki á sjúklingana, sem dró úr áreiðanleika sjúkdómsgreininganna og hindraði tengslamyndun milli sjúklinganna og lækna. Í kjölfarið leituðu stjórnendur læknaskólans til Greenleaf sem þróaði kennslu í hlustun. Greenleaf lagði upp með að það sé hverjum greindum og skynsömum einstaklingi fært að þróa með sér þennan hæfileika til skynjunar. Eina sem þarf til er að þjálfar sig í að horfa, að hlusta og að finna um leið og áreitum rökhugsunarinnar er haldið til hlés – við tökum hljóðið af kerfinu.

Rannsóknir og námskeið Greenleaf um hlustun eru sprottnar úr hugmyndafræði kvekara (e. quakers), sem byggir á trúarlegum grunni. Þar kemur meðal annars fram að guð tali hljóðlega og beint við hvern einstakling fyrir sig, hverrar trúar svo sem hann er. Einnig hvílir skilgreining hans á hugtakinu hlustun á virðingu. Að við erum fær um að bera virðingu fyrir öðrum vegna þess að við búum yfir sjálfsvirðingu. Við sýnum þannig öðrum virðingu með því að leggja okkur fram um að heyra ekki aðeins orðin sem eru sögð, heldur einnig raunverulega og jafnvel falda merkingu þeirra. Sjálfsvirðing gerir okkur kleift að ganga fram í okkar eigin styrkleika og virða bæði þau sem við erum sammála og einnig þau sem við erum ósammála. Við berum það viðhorf að báðir hópar hafa lagt hart að sér í leit sinni að sannleikanum og lagt sitt af mörkum til að hjálpa okkur að leita hans. Frick (2011) bendir auk þess á að með því að hlusta erum við senda þau skilaboð til viðmælenda að þau séu verðug.

Horfðu og vertu hljóður – Finndu og vertu hljóður – Hlustaðu og vertu hljóður Greenleaf (1996)

Leiðtogi sem hefur gefið sér tíma til að vera hljóður, er betur í stakk búinn að mæta þörfum fylgjenda sinna. En til að geta hlustað á aðra þarf að byrja á því að hlusta á sjálfan sig og eiga í samskiptum við sjálfan sig. Þannig öðlumst við þekkingu á eigin viðbrögðum, viðhorfum og tilfinningum (Goleman, 1995; Greenleaf, 1970/2008; Frick, 2011; Shipley, 2010). Greenleaf sagði nauðsynlegt að gefa sér tíma til að þjálfna næmni, sem væri einungis hægt að gera í einrúmi. Þessi aukna næmni myndi leiða til aukinnar skynjunar í gegnum hlustun, sem væri lífæð leiðtogans. Hlustun krefst sterkrar meðvitundar og næmni; að vera opin gagnvart breytingum og hafa vilja til að þroska stöðuglega sjálfan sig og hafa löngun til að raunverulega skilja aðra. Hlustandi og þjónandi leiðtogi þjálfar stöðugt atferli sem tjáir nærveru og gefur til kynna gagnkvæman skilning; má þar nefna að spyrja spurninga, gefa endurgjöf á hugmyndir, tilfinningar og líðan. Einnig að viðurkenna mannlegan ófullkomleika (Frick, 2011).

Það má hæglega finna sterka tengingu milli brautryðjenda og hlustunar. Líkt og leiðtoginn sem hefur gefið sér tíma til að vera hljóður og hlusta, hafa brautryðjendur hlustað og skynjað af næmni þarfir samfélagsins með því að halda sér til hlés og dvelja í nærverunni. Það sem gerir brautryðjendur fremsta meðal jafningja er að þeir búa yfir hugrekki til að taka af skarið og sýna áræðni til að mæta þörfunum á viðeigandi hátt.

Ótal margar tilraunir til samskipta verða að engu vegna þess að við segjum of mikið - Greenleaf (2008, bls. 18)

Nærveran er undanfari hlustunar og fyrsta skrefið í þá átt að hlusta á fólk er að láta það vita að við erum reiðubúin til að hlusta. Það gerum við með því að snúa okkur að viðkomandi, horfast í augu við hann eða hana og láta jafnvel vita með beinum orðum: „Nú ætla ég að gefa mér tíma með þér“.

Tveir lykilþættir sannrar hlustunar eru að spyrja góðra spurninga og óttast ekki þagnir innra með sjálfum sér og í samskiptum milli einstaklinga. Ef við veitum þeim sem hlustað er á fulla athygli og erum raunverulega til staðar þá sýnir andlits- og líkamstjáning okkar einlægan áhuga á því sem viðmælandinn hefur fram að færa og að hugur okkar er að vinna að því að skilja hvað er tjáð. Við hlustum ekki aðeins á orðin sem eru sögð, heldur erum við vakandi fyrir og

hlustum á óyrta tjáninguna – líkamstjáninguna, framkomu, andlitstjáninguna og raddblæinn. Við speglum það sem viðmælandinn sagði til að vera viss um að við höfum sama skilning á umræðuefninu. Helstu hindranirnar sem hlustun þjónandi leiðtoga stendur frammi fyrir eru meðal annars truflun, óþreyjufull hlustun, að grípa frammi, fara í vörn, vera dæmandi eða beita öðrum sterkum tilfinningalegum undirtónum. Hindranirnar geta leitt til tengslaleysis og um leið dregur umtalsvert úr árangri samskiptanna. Það er næstum jafnmikilvægt að gera sér grein fyrir hvenær beri að hlusta og hvenær ekki. Ef við höfum ekki tíma til að hlusta á aðra, en látum sem við höfum tíma þá erum við þykjast hlusta. Og það getur gert meiri skaða en ekki.

Ákjósanlegasta leiðin til að hlusta samkvæmt Greenleaf, er að gefa endurgjöf á formi samantektar á því sem hefur verið sagt og að spyrja spurninga. Ekki endilega að gefa ákveðin svör.

Þjónandi leiðtogar ná árangri með því að vera hlustendur, því aðeins þannig er unnt að mæta þörfum fjölskyldna, vina, samstarfsfólks, viðskiptavina og samfélags
Frick (2011, bls. 27)

Að hafa einlægan áhuga á að mæta þörfum annarra, vera forvitinn og hlusta eru grundvallarsamskiptabættir þjónandi leiðtoga. Hvernig er enda hægt að mæta þörfum fólks ef við vitum ekki hverjar þær eru? Og hvernig vitum við hverjar þarfirnar eru ef við ekki spyrjum og hlustum eftir þeim? Í samfélagi fjölbreyttra samskiptaleiða þar sem áreitir eru fyrirferðamikil í daglegu lífi og hæst heyrir í þeim sem hafa mestar kröfur, verðum við að tileinka okkur einlæga hlustun ef við ætlum að mæta þörfum allra þeirra sem við þjónum – líka þeirra sem tjá þarfir sínar í hljóði. Því með hlustun tengjumst við samfélaginu og öðru fólki – hvar sem okkur ber niður í lífi og starfi.

Greenleaf (1996) skrifaði að sá er opinn fyrir samskiptum sem er áhugasamur og forvitinn um það sem hann eða hún heyrir, sér og skynjar. Prófsteynninn á samskiptafærni okkar sem leiðir til vellíðanar og árangurs felst í hlustuninni. Og líkt og Greenleaf spurði sífellt spurninga til að öðlast dýpri skilning, þá er viðeigandi að við spyrjum okkur sjálf að lokum: Erum við raunverulega að hlusta til að skilja?

Texti: Aðalbjörg Stefanía Helgadóttir

Heimildir

Frick, D. M. (2011). Greenleaf and Servant Leader Listening. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Greenleaf, R. K. (1996). On Becoming a Servant Leader (D. M. Frick og L. C. Spears, ritstjórar). San Franscisco: Jossey-Bass.

Greenleaf, R. K. (1970/2008). The Servant as Leader. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Rinaldi, C. (2006). In Dialogue with Reggio Emilia. Listening, researching and learning. London: Routledge.

Shiple, D. S. (2010). Listening: A concept analysis. Nursing Forum, 45(2), 125-134.

Sigrún Aðalbjarnardóttir. (2007). Virðing og umhyggja: Ákall 21. aldar. Reykjavík: Heimskringla.

Um Þekkingarsetur um þjónandi forystu

Árið 2006 hófst undirbúningur að stofnun Þekkingarseturs um þjónandi forystu. Fyrsti opinberi viðburðurinn í nafni þjónandi forystu hér á landi var ráðstefna sem haldin var í júní 2008. Ráðstefnan var fjölsótt og þangað komu einstaklingar víða að úr samfélaginu og hlýddi á orð sérfræðinga lýsa hugmyndum sínum og reynslu af þjónandi forystu. Meðal fyrirlesara voru Kent M. Keith sem þá var í forsvari fyrir Greenleaf Center for Servant Leadership í Bandaríkjunum, James Autry sem er einn af þekktari rithöfundum á sviði þjónandi forystu og fulltrúar frá Schneider Corporation sem er fyrirtæki á sviði verkfræði og hönnunar og hefur nýtt þjónandi forystu í yfir 25 ár. Á ráðstefnunni árið 2008 var samtal þátttakenda mikilvægur liður á dagskránni og voru þátttakendur sérstaklega ánægðir með að fá tækifæri til að ræða saman í hópum um efni ráðstefnunnar og eigin þælingar og viðhorf til efnisins.

Í framhaldi fyrstu ráðstefnunnar árið 2008 var hafist handa við að móta formlegt samstarf við Greenleafmiðstöðina í Bandaríkjunum (www.greenleaf.org) og var samningur um samstarf formlega undirritaður á annarri ráðstefnunni hérlandis snemma árs 2010. Síðan hafa reglulega verið haldnar ráðstefnur með svipuðu formi og fyrsta ráðstefnan en mismunandi hliðar þjónandi forystu verið teknar til skoðunar. Erlendir sérfræðingar hafa sótt okkur heim og gefið innsýn í eigin reynslu og þekkingu og jafnframt hafa íslenskir sérfræðingar og áhugafólk um þjónandi forystu deilt hugmyndum sínum og viðhorfum. Samtal þátttakenda hefur síðan fléttað allar þessar hugmyndir og fært samræðuna ennþá nær íslenskum aðstæðum, áhuga og þörfum fólks og fyrirtækja hér á landi.

Samhliða ráðstefnuhaldi hefur Þekkingarsetur um þjónandi forystu annast fræðslu, ráðgjöf, kennslu og rannsóknir um þjónandi forystu. Kennslan hefur m.a. verið á vettvangi háskóla hér á landi og fyrsta formlega meistaranámskeiðið um þjónandi forystu var við Háskólann á Akureyri vorið 2012. Árið 2014 var gerður samstarfssamningur við Háskólann á Bifröst um miðlun og þróun þekkingar um þjónandi forystu m.a. kennslu, rannsóknir og ráðstefnuhald.

Miðlun þekkingar á vettvangi netsins er ein af grunnstöðum starfs Þekkingarsetursins. Fræðslu og upplýsingum er miðlað bæði á heimasíðunni www.thjonandiforysta.is og á facebook síðu Þekkingarseturs um þjónandi forystu. Áhugasamir geta skráð sig á póstlista Þekkingarsetursins á heimasíðunni og haft samband í gegnum tölvupóst: thjonandiforysta@thjonandiforysta.is

Byrjum með hlustun. Í ritum Robert Greenleaf er hlustun rauði þráðurinn og undirstaða þess árangurs sem hugmyndafræði þjónandi forystu leiðir af sér. Greenleaf segir einbeitta hlustun ætíð vera fyrstu viðbrögð þjónandi leiðtoga þegar tekist er á við verkefni. Einlægur áhugi á hugmyndum og högum annarra – sem birtist meðal annars í hlustuninni – er mikilvægasti færniþátturinn sem þjónandi leiðtogi þjálfar í þeim tilgangi að ná góðum árangri í störfum sínum.

Einbeitt hlustun eflir styrk annarra. 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. Með einbeittri hlustun tekst þjónandi leiðtoga að efla styrk annarra.

Erum við raunverulega að hlusta til að skilja? Greenleaf sagði nauðsynlegt að gefa sér tíma til að þjálfra næmni, en það væri einungis hægt að gera í einrómi. Aukin næmni sagði hann að myndi leiða til aukinnar skynjunar í gegnum hlustun, sem væri lífæð leiðtogs. Þjónandi leiðtogi er laginn við að taka eftir og greina þarfir annarra. Nærveran einkennist af öryggi og innri styrk. Einbeiting og athygli hvílir á vakandi vitund leiðtogs 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 mótar samtal hans við samstarfsfólk. Innra líf leiðtogs og öryggi í eigin skinni sést í allri framkomu og smitast til samstarfsfólks. Greenleaf skrifaði að sá er opinn fyrir samskiptum sem er áhugasamur og forvitinn um það sem hann eða hún heyrir, sér og skynjar. Prófsteynninn á samskiptafærni okkar sem leiðir til vellíðanar og árangurs felst í hlustuninni. Líkt og Greenleaf spurði sífellt spurninga til að öðlast dýpri skilning, þá spyrjum við okkur: Erum við raunverulega að hlusta til að skilja?