

Þjónandi forysta - Servant Leadership

Stjórnun og forysta hefur afgerandi áhrif á líðan fólks og árangur fyrirtækja, stofnana og félaga. Fjölmargar kenningar um forystu hafa verið settar fram, rannsóknum fjölgar og nýjar kenningar og líkön eru sett fram. Rætt er um umbreytandi og hvetjandi forystu þar starfsfólk er eflt til að ná markmiðum fyrirtækis eða stofnunar. Þjónandi forysta (*Servant Leadership*) á margt sammerkt með þessum hugmyndum en sker sig þó úr á afgerandi hátt.

Það sem greinir þjónandi forystu frá skyldum hugmyndum er einkum tvennt. Í fyrsta lagi er þjónandi forysta lífssýn og lífsstíll allra sem starfa saman, bæði forystufólksins og starfsfólksins og því meira en kenning um forystu. Í öðru lagi er útgangspunktur þjónandi forystu að mæta þörfum starfsfólksins og markmiðum fyrirtækisins er mætt með því að mæta þörfum starfsfólksins.

Þjónandi forysta um allan heim

Rætur hugmynda um þjónandi forystufólk eru sterkar og liggja víða. Í samtímanum er Robert K. Greenleaf (1904–1990) talinn frumkvöðull og upphafsmaður hreyfingar um þjónandi forystu. Hann gaf út fjölda bóka um kenningar sínar og meðal þeirra sem hafa fylgt í fótspor hans eru Ken Blanchard, Stephen Covey, James A. Autry og Kent M. Keith. Hugmyndin hefur breiðst um heim allan og miðstöðvar kenndar við Greenleaf er að finna meðal annars í Bandaríkjunum, Evrópu og Asíu.

Fjölmörg fyrirtæki og stofnanir hafa mótað störf sín á hugmyndinni og þannig grundvallað árangur fyrir starfsfólk, viðskiptavini og hag fyrirtækisins. Meðal fyrirtækja sem byggja starfsemi sína á þjónandi forystu má nefna Starbucks kaffihúsin og flugfélagið Southwest Airlines. Bæði fyrirtækin hafa notið farsældar og jafnframt auðnast að komast í gegnum erfiða tíma með aðferðum þjónandi forystu.

Þjónandi forysta er einnig veruleiki stofnana og félagasamtaka, t.d. á sviði heilbrigðismála og trúarlegs starfs. Afar fróðlegt er til dæmis að lesa greinar og bækur sem beina sjónum að mikilvægi hugmyndarinnar innan kirkjunnar. Má þar nefna mjög áhugaverðar rannsóknir vísindamanna við Regent University í Virginia í Bandaríkjunum (sjá <http://www.regent.edu>).

Orð Jesú um þjónandi forystu

Orð Jesú eru undirstaða allrar þjónandi forystu. Jesús sagði að þau sem stjórna eigi að þjóna þeim sem þau stjórna og þau sem þiggja þessa þjónustu eigi að styðja þau sem veita hana. Hann sagði að þau sem stjórna skuli minnast þess þegar þau voru ný og þau yngstu á vinnustaðnum. Og þau sem njóta forystunnar skuli meta hana og vita að þau eru ekki meiri en þau sem veita hana. Og hann sagði að vináttan ætti að umlykja alla vinnuna. Sjá Lúkasarguðspjall 22. 24 – 27; Markúsarguðspjalli 10. 42 – 45 og Matteusarguðspjall 20. 25 – 28.

Forysta sem byrjar með einlægum vilja til að þjóna

Þjónandi forysta felur í sér meira en ákveðna framkomu og verkefni. Að vera þjónn í hlutverki forystu byrjar á einlægum vilja til að þjóna og grundvallast á hugsjón og lífsstíl, sem nær til allra á vinnustaðnum. Lífsstíllinn er að þjóna hvert öðru en bíða ekki eftir að vera skipað til ákveðinna verka. Viljinn og hvatinn kemur innan frá og birtist í einlægum áhuga á velferð annarra. Hugsjón þjónandi forystu er umhyggja og vilji til að láta gott af sér leiða. Umhyggjan snýr að hag einstaklinga og samfélaga.

Meginhlutverk forystufólks í þjónandi forystu er að þjóna starfsfólkinu og mæta þörfum þess. Þjónandi forysta hjálpar starfsfólki að blómstra og njóta sín í starfi, byggir á jafnræði og margbreytilegum hæfileikum starfsfólks. Starfsfólkið veitir sjálft forystu, hvert og eitt, um leið og hlutverk forystufólksins er skýrt. Forystufólkið sýnir umhyggju, er til gagns, hlustar og sýnir traust og þannig vex hagur fyrirtækisins og velferð starfsfólksins.

Á vinnustöðum og í samfélögum þar sem ríkir andi þjónandi forystu er bragur jafnræðis og þar líður samstarfsfólki vel. Um leið og þjónustan er undirstaða alls starfs nýtir hvert og eitt þess að takast á við störf sín. Þörfum viðskiptavina og samstarfsfólks er mætt með þjónustu og þannig má tryggja hag fyrirtækisins og árangur heildarinnar.

Velferð starfsfólks, traust og góðar upplýsingum

Þjónandi forysta grundvallast á að forystufólk er þjónar, starfsfólkið er í fyrsta sæti og forystan sýnir fordæmi um þjónustu með trúverðugleika og vilja til að láta starfsfólk njóta sín. Þjónandi forysta mætir þörfum starfsfólks og starfsfólkið mætir þörfum viðskiptavina af skilningi, virðingu og trausti.

Áhugi forystunnar beinist fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum. Þjónustan veitir forystufólkinu og starfsfólkinu lífsgleði og tilgang í daglegu lífi.

Forystufólkið ber ábyrgð á velferð fyrirtækisins og það er þess að hafa yfirsýn yfir allt starfið og finna lausnir, sjá til framtíðar og gera breytingar og taka ákvarðanir á eigin spýtur þegar þarf. Það er einmitt þess vegna sem það er svo mikilsvert að þau eigi stuðning starfsfólksins sem sjálft þjónar forystufólki sínu, hvert öðru og viðskiptavinunum og allri stofnuninni með sinni eigin forystu í sínum eigin störfum. Þetta góða starfsfólk getur sýnt þessa þjónustu af því að það hefur það sem það þarf til þess, traust, upplýsingar, frelsi og kærleika.

Starfsfólkið býr yfir sömu hugsjón og forystan

Í þjónandi forystu býr starfsfólkið yfir sömu hugsjón og leiðtoginn og þjónustan er byrjunarreitur beggja. Þjónandi forysta er lífsstíll og lífssýn. Þau sem hafa tileinkað sér hana eiga þá einlægu ósk að hafa þjónustuna sem aðalatriðið í starfi sínu og öllu lífi. Þjónusta þeirra er forysta. Hún einkennist af einlægum vilja til að þjóna og mæta þörfum þeirra sem þau vinna með og starfa fyrir, bæði samstarfsfólks og viðskiptavina. Með þessu næst árangurinn.

Þjónusta og forysta er hluti af hugsjón allra í fyrirtækinu og byggir á jafnræði og mikilvægi allra hugmynda og sjónarmiða starfsfólks. Leiðtoginn vinnur með starfsfólkinu og starfsfólkið axlar ábyrgð og skyldur þjónandi forystu í samstarfi við leiðtogann. Starfsfólkið leggur sitt af mörkum til þess að leiðtoginn geti stjórnað og veitt forystu. Allt starfsfólkið verður sjálft að þjónandi forystufólki sem á þá djúpu ósk að þjóna hinum. Það uppörvast af ánægju viðskiptavinnanna og samvinnu hinna á vinnustaðnum. Þetta frábæra starfsfólk sem brennur af áhuga á að verða fyrirtækinu til góðs gefur stjórnendum sínum kraft til að stjórna í þjónustu.

Árangur í stað skammtímahagnaðar

Hagur og vöxtur fyrirtækjanna hvílir á því að þjónandi forysta er veruleiki daglegs starfs allra á vinnustaðnum og þörfum viðskiptavina og starfsfólks er mætt af skilningi og einlægum áhuga. Þjónandi forysta er andsvar við forystu sem leggur megináherslu á að hámarka hagnað hverju sinni með fyrirmælum, eftirliti og valdi fárra. Markmið þjónandi forystu er að mæta þörfum samstarfsfólks og viðskiptavina og efla þar með hag fyrirtækisins til langframa.

Í þessu sambandi skiptir útgangspunkturinn mestu máli, þ.e. hvaða markmið eru í fyrsta sæti hjá forystunni. Til dæmis er verkefni leiðtogans í umbreytandi forystu (*transformational leadership*)

fyrst og fremst að hvetja og blása starfsfólkinu áhuga í brjóst til að ná markmiðum fyrirtækisins. Í þjónandi forystu hins vegar er fyrsta verkefni leiðtogans að mæta þörfum starfsfólks með skilningi og vinna með á þann hátt með starfsfólkinu að markmiðum fyrirtækisins.

Þjónandi forysta er ekki skyndilausn eða skammtímaaðgerð, hún er hvorki linkind né eftirlátssemi. Þjónandi forysta er mikilvæg þegar vel gengur og ekki síst þegar illa árar. Útgangspunkturinn er velferð starfsfólks og um leið krafa um að starfsfólkið sé sjálft þjónar. Velgengni fyrirtækisins og heildarinnar er síðan óhjákvæmileg afurð þjónustunnar. Dæmin eru mörg, rannsóknirnar æ fleiri og niðurstöðurnar eru sannfærandi um afburða árangur þjónandi forystu.

Hugsjón og lífshamingja

Hugsjón þjónustu skapar forystufólki og starfsfólkinu öllu tækifæri til gleði og lífshamingju. Hugsjónin og tilgangur starfs þeirra er í forgrunni í daglegu lífi, á vinnustað og utan vinnu. Þjónandi forysta skipar sér í flokk hugmynda þar sem velferð fólks er aðalatriðið og merkingarbært líf er metið mikils. Hugsjónin og tilgangurinn eru lyklar að lífsgleði og hamingju þeirra sem starfa undir merkjum þjónandi forystu.

Þjónandi forysta á Íslandi

Hér á landi má sannarlega víða sjá vitnisburði um góðan árangur þjónandi forystu. Margar stofnanir, fyrirtæki og félagasamtök hafa borið gæfu til að eiga forystufólk með einlægan vilja til að þjóna og til að mæta þörfum starfsfólksins. Árangurinn hefur ekki látið á sér standa. Um þessar mundir má nefna að margt bendir til þess að þjónandi forysta sé að baki velgengni íslenska landsliðsins í handbolta.

Fyrsta ráðstefnan hérlendis um þjónandi forystu var haldin í Skálholti föstudaginn 20. júní 2008. Ráðstefnan var haldin í samvinnu við *Center for Servant Leadership* í Indianapolis í Bandaríkjunum. Fyrirlesarar á ráðstefnunni voru frumkvöðlar í þjónandi forystu, James A. Autry, Gary Kent, Barry Schneider og Kent M. Keith framkvæmdastjóri *Center for Servant Leadership*. Fjölluðu þeir um hugmyndafræði þjónandi forystu sem felst í því að þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn og hjálpar öðrum til að þjóna. Jafnframt fjölluðu fyrirlesararnir meðal annars um reynslu þekktra fyrirtækja af þjónandi forystu og lýstu þar afburðaárangri.

Ráðstefnan í Skálholti fyrr á þessu ári var fyrsta ráðstefnan um þjónandi forystu hér á landi. Ráðstefnan var haldin í samstarfi við Akureyrarbæ, Glitni, Heilbrigðisráðuneytið, Kristilegt félag

heilbrigðisstétta, Kvennakirkjuna, Reykjanesbæ, Reykjavíkurborg, Samtök atvinnulífsins, Skálholtsskóla og Þjóðkirkjuna.

Þátttakendur á ráðstefnunni voru ánægðir með efni hennar og meðal niðurstaðna umræðu þeirra var gagnsemi tengsla milli stjórnenda og starfsfólks og heimilis og vinnu. Þátttakendum fannst mikilvægt að heyra gagnsemi þess að stjórnendur eigi að gefa upplýsingar en ekki halda þeim og að gefa fólki tækifæri til að fara á kostum en ekki á göllum. Þjónandi forysta hentar til að sýna kærleika í vinnunni og hugsa vel um starfsfólkið. Síðast en ekki síst þótti þátttakendum ráðstefnunnar mikilvægt að minnst orða Jesú um að þau sem stjórna eiga að þjóna þeim sem þau stjórna og þau sem þiggja forystu eiga að þakka þeim sem veita hana og þjóna þeim. Sjá nánar á www.skalholt.is.

Nýir straumar

Þjónandi forysta á erindi á Íslandi nú sem aldrei fyrr. Ráðstefnan í Skálholti sýndi að þjónandi forysta hentar til að láta nýja strauma streyma í stjórnunarkerfunum hér á landi. Á ráðstefnunni var sáð gjöfulum fræjum traustrar hugmyndar um farsæla forystu. Nú er unnið að undirbúningi áframhaldandi verkefna á vettvangi samstarfsaðilanna. Það er von okkar sem stóðum að ráðstefnunni að þjónandi forysta skjóti víða öngum og vaxi og dafni á íslenskum vinnustöðum og samfélögum.

Nokkrar heimildir

Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader. How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Roseville, California: Prima Publishing.

Covey, S. R. (2002). In: *Greenleaf, R: Servant Leadership A journey into the nature of legitimate power and greatness. Essays by Robert K. Greenleaf*. Spears, L. (ritstj.). New York: Paulist Press. Bls. 1 – 13.

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

Keith, K. (2008). *The Case of Servant Leadership*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

McGee-Cooper, A., Looper, G. og Trammel, D. (2007): *Being the Change. Profile from our Servant Leadership Learning Community*. Dallas: Ann McGee-Coopere and Associates, Inc.

Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model. School of Leadership Studies*. Regent University. Á vefnum 16. 5. 2008: <http://www.regent.edu/acad/sis/publications>.

Robert K. Greenleaf

Robert K. Greenleaf (1904 – 1990) er upphafsmaður hugmynda um þjónandi forystu í samtíma okkar. Hugmyndin grundvallast á að starfsfólkið er í fyrsta sæti og leiðtoginn sýnir fordæmi um þjónustu með trúverðugleika og vilja til að láta starfsmennina njóta sín. Þjónandi forysta mætir þörfum starfsfólks og starfsfólkið mætir þörfum viðskiptavina af skilningi, virðingu og trausti og það styður stjórnendur sína. Í þjónandi forystu beinist áhugi leiðtogans fyrst og fremst að velferð starfsfólks en ekki eigin valdi eða hagsmunum. Robert Greenleaf gaf út fyrsta rit sitt um þjónandi forystu árið 1970. Í ritinu leggur hann grunn að hugmyndafræðinni og segir:

Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvitund ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi (Greenleaf, 1970 / 2008, bls. 15)

Robert K. Greenleaf fæddist og ólst upp í Terre Haute í Indiana í Bandaríkjum Norður – Ameríku. Hann starfaði hjá fyrirtækinu AT&T, einkum við rannsóknir og ráðgjöf um stjórnun. Hann kenndi meðal annars við M.I.T.'s Sloan School of Management og Harvard Business School. Hann sett upp eigin stofnun í Indianapolis, The Greenleaf Center for Servant Leadership og var ráðgjafi fjölmargra fyrirtækja um stjórnun og forystu. Bækur hans um þjónandi forystu hafa verið þýddar á mörg tungumál og víða um heim eru miðstöðvar fyrir þjónandi forystu undir hans nafni.

Kenningar Greenleaf hafa breiðst út frá stofnun hans og bækur hans orðið öðrum uppspretta eigin skrifna og framkvæmda á grundvelli hugmynda hans. Hann fullyrðir að bestu stjórnendurnir og bestu leiðtogarnir búi fyrst og fremst yfir hæfileikanum til að þjóna. Hann segir að þjónustan ætti að vera aðaleinkenni forystu. Það myndi ekki einasta skapa betri og sterkari fyrirtæki heldur gefa þeim sem stjórna meiri lífsgleði. Þau þurfa að gera sig að samstarfsfólki starfsfólksins. Þeim þarf að þykja vænt um starfsfólkið. Þau þurfa að hafa brennandi áhuga á að því vegni vel. Þau verða að sjá að hagar þess í vinnunni hefur áhrif á allt líf þess. Enn fremur segir Greenleaf:

Besti prófsteininn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhraustari? Fá þau meiri vísu, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar? (Greenleaf 1970 / 2008, bls. 15).