

Dr. Sigrún Gunnarsdóttir, lektor HÍ.

Upphafsmáður hreyfingar um þjónandi forystu er talinn vera Robert K. Greenleaf (1904 – 1990). Hann segir í riti sínu árið 1970: *Þjónandi leiðtogi er í fyrsta lagi þjónn. ... Byrjunin er eðlislæg tilfinning um að vilja þjóna. Síðar leiðir meðvituð ákvörðun viðkomandi til forystu. Slíkur einstaklingur er ólíkur þeim sem er fyrst leiðtogi. ... Besti prófsteininn á þetta, og jafnframt sá þyngsti er: Vaxa þau sem er þjónað sem einstaklingar? Verða þau heilsuhaustari? Fá þau meiri visku, frelsi og sjálfstæði? Verða þau sjálf líklegri til að vera þjónandi leiðtogar?*

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. Sjá Lúkas 22. 24 – 27.

Einlægur vilji til að þjóna. Þjónandi forysta byrjar á einlægum vilja til að þjóna. Leiðtoginn er þjónn og hjápar öðrum að vera þjónar, í hvaða starfi sem við erum.

Umhyggja og vinátta. Hvatinn til að þjóna kemur innan frá og birtist í umhyggju og áhuga á velferð annarra. Vinátta einkennir samstarf og framkomu við starfsfólk og skjólstæðinga. Einlægur áhugi á velferð annarra tryggir árangur.

Samfélag jafningja. Þjónandi forysta hvetur starfsfólk til samtals og samráðs. Samfélag starfsfólks á jafningjagrunni er vettvangur samtals og nýrra hugmynda.

Að blómstra í starfi. Þjónandi forysta hjálpar starfsfólki að blómstra og að njóta sín í starfi. Stjórnunin byggir á jafnræði og margbreytileika starfsfólks. Markmiðið er að koma til móts við þarfir starfsfólks og að ná árangri í starfi til langs tíma.

Vera við sjálf og koma hreint fram. Grunnstoðir þjónandi forysta eru traust, umhyggja, trúverðugleiki, að þekkja sjálfa sig, læra af reynslu og vera til gagns.

Nokkrar heimildir um þjónandi forystu

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.

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.

www.thjonandiforysta.is

Kristilegt félag heilbrigðisstétta

24. nóvember 2008



Þjónandi forysta

Fyrsta ráðstefnan um þjónandi forysta (servant leadership) hér á landi var haldin í Skálholti 20. júní s.l. KFH var meðal þeirra sem stóðu að ráðstefnunni. Ráðstefnuna var haldin í samvinnu við Greenleaf Center for Servant Leadership og sóttu hana um 120 þátttakendur, víða að úr samfélaginu. Vigdís Magnúsdóttir, varaformaður KFH og Sigrún Gunnarsdóttir, ritari KFH fjalla hér um þjónandi forysta.

Vigdís Magnúsdóttir

fyrirverandi hjúkrunarforstjóri Landspítala og fyrirverandi forstjóri Landspítala.

Ráðstefnan í Skálholti

Ég er þakklát fyrir að hafa fengið að vera með í Skálholti. Það var yndislegur dagur, veðrið gott, kirkjan falleg, boðskapurinn var góður og skipulagið var frábært. Það blessaði mig hvað þátttakendur voru frá mörgum stöðum, margir heilbrigðisstarfsmenn, frá ráðuneytinu, frá landlæknisembættinu, frá atvinnulífinu, margir prestar og margt fleira.

Þjónandi forysta í hjúkrun

Fyrir hjúkrunarfræðing er það svo eðlilegt að vera þjónn. Okkar starf byggist á því að þjóna skjólstæðingnum. Við erum alltaf að hugsa um það í okkar starfi að gera allt fyrir hann. Að vera stjórnandi í hjúkrun og vera þjónn í því hlutverki finnst mér vera mjög eðlilegt. Þar hefur lífsviðhorf mitt áhrif og sérstaklega trúin. Jesús minnir okkur svo oft á það að hann var þjónn meðal okkar og að við eigum að þjóna hvert öðru. Jesús segir: *Sannlega, sannlega segi ég yður: Þjónn er ekki meiri en herra hans né sendiboði meiri þeim er sendi hann (Jóh, 13.16).* Lestur Guðsorðs minnir okkur á að ofmetnast ekki, við finnum að við erum ófullkomin, erum háð Guði um leið og við fáum styrk og öryggi frá Guði.

Að þekkja sjálfa sig

Fyrir stjórnandann er það sérstaklega mikilvægt að þekkja sjálfa sig. Þegar ég var við stjórnunarnámi í Noregi 1972 skrifaði ég ritgerð um þennan þátt stjórnunar. Þar studdist ég við marga fræðimenn, t.d. Peter Drucker. Hann lagði áherslu á að við töluðum ekki um undirmenn og yfirmenn heldur samstarfsmenn. Í þessu samhengi skiptir líka miklu máli að þekkja sjálfa, kosti sína og galla og halda í heiðri hið forna gríska boð Sókratesar: *Þekktu sjálfa þig* og hið fornkveðna: *Vertu sjálfri þér trú*. Að þekkja sjálfa sig er mikilvægt fyrir stjórnanda til að geta stjórnað sjálfri sér og starfi sínu. Þetta kallaði ég á norsku í ritgerðinni: *Self-administration*.

Það kostar uppgjör við sjálfa sig en það er þess virði að fara í gegnum það til að styrkja sig sjálfa. Enginn getur gengið út frá því að hann þekki sjálfan sig út og inn. Jesú talar um að *sjá flísina í auga náungans án þess að við vitum að við erum sjálf með bjálka í auga okkar* (Matt, 7.3.). Sjálfsþekking getur verið svo óraunhæf og yfirborðskennend. En við verðum sjálf að trúa því að það er mögulegt að þekkja sjálfa sig og það er nauðsynlegt til þess að okkur auðnist að lifa góðu lífi. Allt sem er sannleikur styrkir, sannleikur um sjálf okkur eða aðra er ekki blekking.

Hvernig tekst okkur að fá góða og rétta sýn á okkar innri mann? Í ritgerðinni vitnaði ég í orð *Artur T. Jersild* sem segir að til þess að öðlast sjálfsþekkingu þurfum við að vera auðmjúk og viðurkenna það sem við komum auga á. Við þurfum að læra af reynslu okkar, gleði og sorgum og að skilja tilfinningar okkar. Hann segir enn fremur að besta tækifærið til að þekkja sjálfa sig er í gegnum samveru með öðrum. Það er mikilvægt fyrir alla og sérstaklega stjórnendur að nýta hæfileika sína og *vera gjörandi orðsins en ekki bara heyrandi* eins og stendur í Jakobsbréfi 1. 22-25.

Leiðtogi sem er viljugur að taka ábyrgð og samþykkja samstarfsfólk á auðveldara með að skapa áhugavert umhverfi. Ásamt tæknilegri og fjárhagslegri ábyrgð er mannlegi þátturinn sá mikilvægasti. Maður er sjálfur ekki með allan sannleikann. Ég er ekki yfir aðra hafin. Í hvaða stöðu sem er, eigum við ekki að reyna að vera meira en við erum. Hvernig tekst manni að vinna úr málum og að hlusta á aðra? Það er mikið atriði að vilja hlusta á hugmyndir annarra jafnvel þó maður sé ekki sammála þeim. Allir eiga rétt á að hafa sínar hugmyndir. Virðing fyrir samstarfsmanninum skiptir miklu máli og að vera fús til að biðja fyrirgefningar. Það er mikilvægt að biðja fyrir samstarfsfólki sínu og þeim verkefnum sem þarf að leysa.

Að biðja Jesú að slást í för

Mér þykir mjög vænt um margar frásögur í Bibliunni, t.d. söguna um lærisveinana tvo sem voru á leiðinni til Emmaus frá Jerúsalem eftir að Jesú var krossfestur. Þeir voru daprir í bragði en allt í einu slóst þriðji maðurinn í för með þeim. Þegar þeim komu á áfangastað ætlaði hann að kveðja en þeir báðu hann að neyta kvöldverðar með sér. Þegar hann blessaði brauðið þekktu þeir að hér var Jesú sjálfur með þeim en samstundis hvarf hann. Þegar Jesú var farinn rifjuðu lærisveinarnir upp að hjarta þeirra brann á meðan Jesú var með þeim í för. Ég hef alltaf túlkað þessa frásögn þannig að þegar Jesú slóst í för með lærisveinunum og lauk upp fyrir þeim ritningunni þá breyttist allt í huga lærisveinanna. Ég hef oft bedið Jesú að slást í för með mér af því að ég hef þurft á því að halda. Það hefur aldrei brugðist. Sérstaklega hefur þetta verið dýrmætt í sambandi við erfiðar ákvarðanir og annað í starfi mínu sem stjórnandi. Ég hef alltaf fundið að Jesú var með mér, hvernig sem gekk.

Leynardómur bænarrinnar

Bænin opnar margar leiðir og við bæn skapast mikill kærleikur til þeirra sem beðið er fyrir. Í starfi mínu á Landspítalanum naut ég þeirrar blessunar að eiga mjög gott samstarfsfólk. Ég bað alltaf fyrir samstarfsfólki mínu og var þess aðnjótandi að fna einstakan kærleika frá þessu starfsfólki og samstarfi mínu við það. Guð gefur okkur fyrirheit og lausnir við dagleg viðfangsefni. Í starfi mínu á Landspítalanum fann ég að með bæn varð allt samstarf við hinar ýmsu stéttir ánægjulegra og árangursríkara. *Áður en þeir kalla, mun ég svara, og áður en þeir hafa orðinu sleppt, mun ég bænheyra. Jes. 65, 24.*

