

DOI: 10.31548/hspedagog2021.02.045

УДК 140.8: 316.46

КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСТВА-СЛУЖІННЯ ЯК СУЧАСНА ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ

Т. В. КИЧКИРУК, кандидат філософських наук, доцент кафедри філософії та міжнародної комунікації

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID 0000-0003-4719-7923

Email: TatianaK@i.ua

Г. В. САЛАТА, доктор історичних наук, доцент кафедри інформаційних технологій

Київський національний університет культури і мистецтв

ORCID ID 0000-0002-2673-8463

E-mail: salaty@bigmir.net

Анотація. Сучасна епоха потребує нового типу лідера, який змальовує послідовникам / підлеглим образ майбутнього і заохочує їх готуватися до цього. Цей лідер є провідником змін, який зосереджує увагу не стільки на поведінці послідовників / підлеглих і на контролі цієї поведінки, скільки на розвитку ініціативи і підтримці ідей, перетворюючись на слугу тих, кого від веде. Концепція лідера-служителя введена з вчення Роберта К. Грінліфа. Як зазначав Р. Грінліф, все починається з природного потягу – бажання служити. Девізом цього напрямку думки є: «A good leader is primarily a servant». Завдання лідера полягає в досягненні загальних цілей через забезпечення добробуту послідовників і підлеглих. Лідерство-служіння – це спроба стати краще, стати таким, аби інші з радістю слідували за вами. Навіть у дуже конкурентному світі бізнесу подібне ідеалістичне бачення керівника як слуги дає хороші результати. Лідер-служитель створює організовану і креативну команду, а подібний тип лідерства передбачає такий розвиток організаційної культури, який демонструє високий рівень довіри. Бути лідером-служителем означає допомагати людям усувати перешкоди та отримувати інструменти і ресурси, необхідні для кращої роботи; бути прикладом; полегшувати роботу іншим; бути готовим робити те, що роблять інші. У такій моделі лідерства відбувається «сплощення» ієрархії: у ній бос є другом, який слухає тих, хто з ним, а не вирішує за них, що для них є найкращим. На думку авторів, цей тип лідерства має потужний потенціал в сучасному глобалізованому світі. Стаття спрямована на аналіз концепції лідерства-служіння. Автори використовували інтерпретаційну дослідницьку парадигму та мультидисциплінарний аналіз.

Ключові слова: лідер; лідерство; лідерство-служіння; Роберт Грінліф; команда; організаційна культура.

Актуальність. Феномен лідерства привертав увагу мислителів з давніх часів і знаходив своєрідне тлумачення у різних культурах. Слово «лідер» в перекладі з англійської мови означає «той, хто веде», «той, хто керує», і це дійсно відображає призначення і функції лідера. Архетипний образ лідера – це образ

людини, яка має багато послідовників, що обожнюють її. Лідери очолюють і ведуть за собою різні соціальні спільноти, координують індивідуальні зусилля послідовників, мотивують їх. Конкретні форми і способи реалізації лідерства залежать від культурно-цивілізаційної зрілості суспільства, рівня автономії різних груп інтересів, усвідомлення потреби в

колективних діях для координації соціальної системи та суспільного консенсусу [4; 14].

Лідерство та лідери залишаються актуальною темою досліджень, однак, незважаючи на зусилля кращих представників бізнес-шкіл, філософів, соціологів, психологів, економістів, політологів, все ще не вистачає ясності щодо того, як функціонує лідерство та як «виховувати» хороших лідерів. На нашу думку, сучасна епоха потребує нового типу лідера, який змальовує послідовникам/підлеглим образ майбутнього і заохочує їх готуватися до цього. Цей лідер є провідником змін, який зосереджує увагу не стільки на поведінці послідовників/підлеглих і на контролі цієї поведінки, скільки на розвитку ініціативи і підтримці ідей, що виникають у підлеглих, йдучи попереду і розчищаючи їм дорогу. У граничному прояві цієї ролі лідер/керівник стає швидше слугою тих, кого він веде, ніж командиром або контролером.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На думку В. Бенніса [2], феномен лідерства є однією з найскладніших сфер наукового дослідження. Чим більше книг видається, чим більше тренінгів та майстер-класів проводиться, тим більше питань виникає. Як підкреслював Дж. Бернс [3], лідерство є найзагадковішим явищем на землі. Р. Стогділл [17] зазначає, що існує стільки визначень лідерства, скільки існує концепцій лідерства. Останнім часом все більше уваги приділяється дослідженню феномену лідерства-служіння [1; 10; 13].

Метою статті є аналіз концепції лідерства-служіння.

Методи. Автори використовували інтерпретаційну дослідницьку парадигму та мультидисциплінарний аналіз.

Результати. Концепція лідера-служителя виведена з вчення Роберта

К. Грінліфа, колишнього директора компанії AT & T з досліджень проблем управління [8]. Своє натхнення теолог і бізнес-консультант черпав у стародавній філософії, де ідея лідера-слуги була озвучена задовго до першої роботи в бізнес-літературі, яка вийшла у 1970-х роках.

Девізом цього напрямку думки є: «A good leader is primarily a servant» («Хороший лідер – перш за все, слуга»). Як зазначав Р. Грінліф, все починається з природного потягу – бажання служити [11]. Завдання лідера полягає в досягненні загальних цілей через забезпечення добробуту послідовників і підлеглих. Статус лідера не дає йому особливих привілеїв, але наділяє відповідальністю. Лідерство-служіння – це спроба стати краще, стати таким, аби інші з радістю слідували за вами [1]. Як не дивно, але подібне ідеалістичне бачення керівника як слуги добре спрацьовує навіть у жорстких рамках ринкових відносин і має потенціал у конкурентному світі бізнесу [15].

У середині 1960-х рр. Р. Грінліф відкрив для себе творчість Германа Гессе, лауреата Нобелівської премії з літератури 1946 р. Одна з книг Гессе «Паломництво в країну Сходу» справила на Р. Грінліфа величезне враження і надихнула його на розробку нового підходу до проблеми управління. Згодом Р. Грінліф представив свою концепцію лідера-служителя в ряді робіт, таких як «The Power of Servant Leadership» [11], «Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness» [12]. На думку adeptів цієї концепції, лідер повинен мати надзвичайно високий моральний рівень і сильне почуття емпатії, щоб уважно і з турботою ставиться до тих, кого він веде за собою.

Навіть всередині дуже жорстких формалізованих структур лідер повинен вміти створювати злагоджено

працюючу групу однодумців. Такий лідер сприяє добровільній і відкритій взаємодії, викликає довіру як професіонал і моральний авторитет, активно проводить цінності в життя компанії. Саме на цьому фундаменті будується здорове суспільство. Р. Грінліфа вважають творцем сучасної концепції наділення владою в бізнесі. Він справив значний вплив на багатьох експертів в галузі управління.

Лідер-служитель – це зріла людина з розвиненим світоглядом, яка свідомо надає перевагу служінню над власними інтересами. Він не домінує, а створює організовану і креативну команду. Задача лідера-служителя – це слухати, ідентифікувати та уточнювати інформацію від членів організації. Цей тип лідерства передбачає такий розвиток організаційної культури, який демонструє високий рівень довіри. Бути лідером-служителем означає допомагати людям усувати перешкоди; допомагати їм отримувати інструменти та ресурси, необхідні для кращої роботи; бути прикладом; полегшувати роботу іншому; бути готовим робити те, що роблять інші. У такій моделі лідерства відбувається «сплощення» ієрархій: у ній бос є другом, який слухає тих, хто з ним, а не вирішує за них, що для них є найкращим.

Колишній виконавчий директор The Greenleaf Center for Servant-Leadership Л. Спірс визначив важливі характеристики, які повинен мати лідер-служитель. Цей перелік, безумовно, не повний, але розкриває важливі аспекти цієї моделі лідерства. Справжній лідер вміє слухати. Традиційно лідерів цінують за навички спілкування та прийняття рішень. Хоча ці навички так само важливі для лідера-служителя, їх необхідно посилити глибокою прихильністю до інших і справжнім вмінням уважно слухати людей. Лідер-служитель прагне визначити волю групи і

допомагає уточнити цю волю. Так само важливим є і вміння лідера дослухатися до свого внутрішнього голосу.

Лідер-служитель сповнений емпатії – він намагається зрозуміти інших та щиро співчуває їм, оскільки кожна людина заслуговує на те, щоб її приймали та визнавали за її особливості і неповторність. Налагодження стосунків є потужною силою для трансформації та інтеграції. Однією з переваг лідера-служителя є потенціал для зцілення власного «Я», власних стосунків з іншими та повернення цілісності і душевного спокою іншим людям. Загальне усвідомлення, а особливо самоусвідомлення, зміцнює лідера-служителя. Воно допомагає зрозуміти проблеми, пов'язані з етикою, владою та цінностями. Все, що відбувається, має розглядатися з позиції інтегрованого, цілісного світорозуміння.

Лідер-служитель переконує послідовників / підлеглих, а не використовує свій позиційний авторитет при прийнятті рішень в рамках організації. Це є однією з найсуттєвіших відмінностей між традиційною авторитарною моделлю та моделлю лідерства-служіння. Лідер-служитель ефективно досягає консенсусу в групах.

Лідери-служителі прагнуть розвивати свої здібності до візіонерства. Вони намагаються піднятися над щоденною реальністю, аби побачити шлях у омріяне майбутнє. Якщо традиційний лідер фокусується на необхідності досягнення короткотермінових операційних цілей, то лідер-служитель намагається вийти за ці рамки, щоб охопити розумом далекі горизонти. Лідери-служителі повинні балансувати між концептуальним мисленням та щоденним оперативним підходом.

Здатність до передбачення тісно пов'язана з концептуалізацією.

Передбачення надає можливості лідеру-служителю зрозуміти уроки минулого, реалії сьогодення та ймовірні наслідки своїх рішень у майбутньому. Передбачення глибоко вкорінене в інтуїтивному розумі. Це одна з найменш досліджених проблем в галузі лідерства, яка потребує уважного вивчення.

Лідер-служитель бере на себе зобов'язання служити потребам інших, а його управління ґрунтується на відкритості та переконливості, а не на контролі. Такий лідер відданий ідеї розвитку людей. Для лідера-служителя люди мають незаперечну цінність, яка не вимірюється лише їхнім внеском у роботу. Усвідомлюючи величезну відповідальність за своїх колег, він сприяє особистісному і професійному зростанню кожної людини в організації. Лідер-служитель відшукує всі способи для створення справжньої спільноти в організації, беручи на себе відповідальність за неї [16].

Великий гуманіст, лауреат Нобелівської премії миру Альберт Швейцер якось сказав: «Не знаю, якою буде ваша доля, але одне я знаю напевно: дійсно щасливими серед вас виявляться ті, хто буде шукати і знайде спосіб служити». Свідомі лідери, що характеризуються сильним аналітичним, емоційним, духовним і системним інтелектом, добре розуміють важливість служіння для того, щоб організації змогли повністю реалізувати свій потенціал. Вони знають, що допомога іншим веде до особистого щастя. Таким лідерам відомий секрет «радіості допомоги»: нам добре, коли ми робимо щасливими інших. Це створює цінності для того, хто дає, і для того, хто бере, а також для всього суспільства. Ті, хто сприймає лідерство як служіння, розвивають у собі благородну чесноту великодушності. Вони сповідують такі цінності як доброта, справедливість, істина, любов, полегшення страждань,

порятунок чи просвіта інших, і це піднімає їх на вищі рівні свідомості [5].

Лідер-служитель, який виконує функції «основного керма», для успіху повинен об'єднати в собі різні ролі лідерів – бути одночасно взірцем для наслідування, штурманом, настроювачем, натхненником. У ролі взірця для наслідування лідер-служитель слідує принципам і навичкам особистої ефективності та власної величі і тим самим стимулює зростання довіри до себе – але не вимагає цієї довіри. У ролі штурмана лідер-служитель разом з колективом бере участь в розробці значущої для всіх місії організації, її головних цінностей, пріоритетних цілей, які емоційно заангажовують і надихають кожного співробітника. Таким чином, лідер-служитель дозволяє створити порядок – але не висуває вимог щодо встановлення та дотримання цього порядку. У ролі настроювача лідер-служитель створює таку ситуацію, в якій співробітники здатні самі запропонувати і розробити способи організації системи своєї роботи. Це можливо завдяки тому, що він, довіряючи людям, делегує їм відповідальність і повноваження – але не проголошує їх. У ролі натхненника лідер-служитель сприяє реалізації потенціалу кожної людини – але не мотивує їх ззовні.

Комусь може здатися, що в колективі, який очолює лідер-служитель, будуть панувати хаос і анархія – оскільки він спрямовує, надихає, дає свободу і при цьому не контролює, не використовує владу напряму. Але така точка зору є пережитком індустріальної епохи, коли людям не довіряли і ставилися до них як до речей, функцій, гвинтиків в системі. Як зазначав Алексіс де Токвіль, французький політичний діяч XIX ст., чим більше рівність, тим нестерпнішою стає нерівність. Нова епоха демонструє нам, що кожна людина незалежно від професії та

посади, може і повинна перетворитися на робітника інтелектуальної праці, який сам організує свою роботу, сам керує своєю працею, сам контролює себе.

Висновки і перспективи. Один з найвідоміших американських журналістів, автор бестселеру «The World is Flat» [9] Т. Фрідман зазначає, що глобалізація є благом для майбутнього людства, оскільки шанси на успіх визначатимуться не громадянством і місцем проживання, а освітою, здібностями, завзятістю, винахідливістю та доступом до світової комунікаційної системи. Ця ситуація радикально змінить умови діяльності величезних мас людей, що живуть на стику з «пласким світом» (світом, в якому панують горизонтальні структури, що більше відповідають моделі рівноправного співробітництва), відчувають його вплив і вже сьогодні можуть скористатися його перевагами [6; 7]. Цей новий світ і є світом лідера-служителя.

Список використаних джерел

1. Autry J. A. *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Currency, 2004. 288 p.
2. Bennis W. G. Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problems of Authority. *Administrative Science Quarterly*. 1959. № 4. P. 259–301.
3. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978. 530 p.
4. Данилова Т. В. Проблема людської ідентичності у постмодерній картині світу. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2012. № 2. С. 16–22.
5. Danylova T. The World without Fear and Illusions: Meditation as a Means of Overcoming Binary oppositions of Culture. *International Researchers IR*. 2014. Vol. 3. Is.2. URL: [http://www.iresearcher.org/77-82%20IR%20Template%20-%20Copy%20\(8\).pdf](http://www.iresearcher.org/77-82%20IR%20Template%20-%20Copy%20(8).pdf)
6. Данилова Т. В. Глобалізація vs антиглобалізація: до постановки проблеми. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Гуманітарні студії»*. 2016. № 246. С. 80–87.
7. Данилова Т., Салата Г. Світоглядні аспекти феномену лідерства: до постановки проблеми. *Path of Science*. 2017. Vol 3, No 11. P. 3001–3005. doi 10.22178/pos.28-7 URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps>
8. Frick D. M. Robert K. *Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, 2004. 486 p.
9. Friedman T. L. *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux, 2005. 488p.
10. Grant A. *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Penguin Books, 2014. 320 p.
11. Greenleaf R. K. *The Power of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, 1998. 352 p.
12. Greenleaf R. K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, 2002. 370 p.
13. Jennings K., Stahl-Wert J. *The Serving Leader: Five Powerful Actions to Transform Your Team, Business, and Community*. Berrett-Koehler Publishers, 2016. 192 p.
14. Шинкарук В. Д., Салата Г. В., Данилова Т. В. Дихотомія «культура – цивілізація» в англо-американському і західноєвропейському науковому дискурсі. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018. № 2. С. 82–87
15. Spears L. C. *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. Jossey-Bass, 2004. 293 p.

16. Spears L. Ten Characteristics of a Servant-Leader. *The Spears Center for Servant-Leadership*. 2018. URL: <https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of-servant-leadership>

17. Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1974. 613 p.

References

1. Autry, J. A. (2004). *The Servant Leader: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance*. Currency, 288.

2. Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problems of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.

3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, 530.

4. Danylova, T. V. (2012). Problema liudskoi identychnosti u postmodernii kartyni svitu [The Problem of Human Identity in Postmodern Worldview]. *Anthropological Measurements of Philosophical Research*, 2, 16–22.

5. Danylova, T. (2014). The World without Fear and Illusions: Meditation as a Means of Overcoming Binary oppositions of Culture. *International Researchers IR*, 3(2). Retrieved from [http://www.iresearcher.org/77-82%20IR%20Template%20-%20Copy%20\(8\).pdf](http://www.iresearcher.org/77-82%20IR%20Template%20-%20Copy%20(8).pdf)

6. Danylova, T. V. (2016). Hlobalizatsiia vs antyhlobalizatsiia: do postanovky problem [Globalization vs Anti-Globalization: Problem Statement]. *Scientific Herald of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Humanitarian Studies Series*, 246, 80–87.

7. Danylova, T., Salata, G. (2017). Svitohliadni aspekty fenomenu liderstva: do postanovky problem [Worldview Aspects of Leadership Phenomenon: Problem Statement]. *Path of Science*, 3(11), 3001-3005. doi [10.22178/pos.28-7](https://doi.org/10.22178/pos.28-7). Retrieved from <http://pathofscience.org/index.php/ps>

8. Frick, D. M. Robert, K. (2004). *Greenleaf: A Life of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, 486.

9. Friedman, T. L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux, 488.

10. Grant, A. (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Penguin Books, 320.

11. Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. Berrett-Koehler Publishers, 352.

12. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, 370.

13. Jennings, K., Stahl-Wert, J. (2016). *The Serving Leader: Five Powerful Actions to Transform Your Team, Business, and Community*. Berrett-Koehler Publishers, 192.

14. Shynkaruk, V. D., Salata, G. V., Danylova, T. V. (2018). Dykhotomiia «kultura – tsyvilizatsiia» v anhlo-amerykanskomu i zakhidnoievropeiskomu naukovomu dyskursi [The dichotomy “culture – civilization” in the Anglo-American and Western European scientific discourse]. *National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts Herald*, 2, 82–87.

15. Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness*. Jossey-Bass, 293.

16. Spears, L. (2018). Ten Characteristics of a Servant-Leader. *The Spears Center for Servant-Leadership*. Retrieved from: <https://www.spearscenter.org/46-uncategorised/136-ten-characteristics-of->

servant-leadership (дата звернення
15.06.2020)

Theory and Research. New York: Free
Press, 613.

17. Stogdill, R. M. (1974).
Handbook of Leadership: A Survey of

THE CONCEPT OF SERVANT LEADERSHIP AS CONTEMPORARY PHILOSOPHY OF MANAGEMENT

T. Kychkyruk, H. Salata

Abstract. *The modern world needs a new type of leader who develops a vision of the future for his / her followers and encourages them to be ready for it. These leaders ensure changes, they are not focused that much on the behavior of their followers / subordinates and on controlling their behavior. On the contrary, they are focused on the development of initiative and support becoming the servants of those they have to lead. The concept of servant leadership is derived from the ideas of Robert K. Greenleaf. As R. Greenleaf states, it all starts with a natural urge – the desire to serve. The motto of this thought is “A good leader is primarily a servant”. The task of the leader is to achieve common goals by ensuring the well-being of followers and subordinates. Servant leadership is an attempt to become better, to become the person others would gladly follow. Such an idealistic vision of a leader as a servant is fruitful and is paid off even in a very competitive business world. A servant leader builds an organized and creative team, and this type of leadership involves the development of organizational culture which demonstrates a high level of trust. Being a servant leader means to help people overcome obstacles and get the tools and resources they need to perform better; to be an example; to facilitate the work of others; to be willing to do what others do. This model of leadership implies a “flattening” of hierarchies: a boss is a friend who listens to those who are with him/her rather than a person who decides what is best for them. This type of leadership has the powerful potential in today’s globalized world. The article aims to analyze the concept of servant leadership. The authors have used an interpretive research paradigm and multidisciplinary analysis.*

Keywords: leader; leadership; servant leadership; Robert Greenleaf; team; organizational culture.