

ЛИДЕРСТВО-СЛУЖЕНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ В XXI ВЕКЕ

Нестуля А.А.

д. и. н., профессор, ректор

ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»

I. Вступление. Общественные институты потому и называются общественными, что возникают и формируются, функционируют, отражая и обеспечивая важнейшие потребности общества, по существу, обслуживая их. В контексте этого тезиса очевидно, что они должны соответствовать, по крайней мере, двум требованиям: во-первых, выполнять общественно значимую функцию, во-вторых, использовать управленческие механизмы, наиболее адекватные общественным ожиданиям. Именно в этой связи на особое внимание заслуживает концепция лидерства-служения, которая доказала свою эффективность в развитии общественных институтов многих современных стран [1-2]. По мнению Президента Казахстана Н. Назарбаева, реализовать предложенное им пятое направление реформирования страны – «Открытое государство, подотчетное обществу» – возможно лишь создав «государственные органы, оказывающие услуги»[3].

II. Постановка задачи. По нашему глубокому убеждению, лидерство было исторически первой управленческой парадигмой человеческого общества, а лидерство-служение – его одним из наиболее востребованных типов. До образования классов и государства двери к управленческим должностям открывало только признание исключительных заслуг личности перед обществом. Даже деспотические правители древних Египта, Месопотамии, Индии и Китая, не говоря уже о лидерах государств античности, не смогли отказаться от идеала лидера-слуги [4]. Более чем через два тысячелетия эта управленческая парадигма снова оказалась в центре внимания теоретиков и практиков управления [5-17]. В связи с этим, в предлагаемой статье и ставится цель проанализировать основные положения работ Р. Гринлифа, стоявшего у истоков современных теорий лидерства-служения.

III. Результаты. Сложное диалектическое сочетание понятий «лидера» и «слуги» раскрыл в своем произведении «Паломничество в страну Востока» Герман Гессе. В нем рассказывается история путешествия группы, которую сопровождает некто Лео. Он – слуга, который выполняет всю черновую работу, но при этом поддерживает путешествующих своим духом, шутками, песнями. Все идет хорошо, пока Лео куда-то не исчезает. Группа оказалась нежизнеспособной без своего слуги и путешествие прекращается. Только через несколько лет рассказчик разыскал Лео и с большим удивлением узнал, что он возглавляет уважаемый орден, является его лидером, который и спонсировал путешествие [18].

В 1930-50-е годы эта история вызвала оживленную дискуссию среди исследователей творчества Гессе. Однако в контексте господствовавших тогда концепций лидерства она не анализировалась. Впервые в 1970 это сделал Роберт Гринлиф (1904-1990). В своей работе «Слуга как лидер» (The Servant as Leader) он пишет: «По-моему, эта история четко свидетельствует о том, что великий лидер должен, в первую очередь, рассматриваться как слуга, и именно этот простой факт и является ключом к его величию. Лео, на самом деле, все время был лидером, но сначала он был слугой, потому что это было то, чем он был в глубине души».

Обслуживающее лидерство, или лидерство-служение, - по мнению Р. Гринлифа, - может быть эффективным лишь при ряде условий. Прежде всего – глубокая внутренняя мотивация к служению самого лидера. Р.Гринлиф называет ее «внутренними голосами», «внутренними пророчествами» лидеров, которые соответствуют их жизненным установкам. Такие лидеры «с большой силой бросают вызов повседневной несправедливости, острее ощущают проблему большого разрыва между необходимым, по их мнению, и возможным качеством общества». Главное же – они готовы менять существующий порядок в интересах человека, личности. Только тогда «осознанный выбор приводит человека к стремлению вести (лидировать)». Однако лидер остается «прежде всего слугой».

Р.Гринлиф допускал и другой путь обращения лидеров, в частности «лидеров – прежде всего», к парадигме лидерства-служения - после утверждения собственно лидерства. Однако в обоих случаях обслуживающее лидерство отличается от его других типов той заботой, «которую оказывает лидер-слуга, в удовлетворении насущных потребностей других людей». Ключевыми для идентификации лидера как слуги, по мнению Р.Гринлифа, есть ответы на следующие вопросы: «Растут ли те, которым служат, как личности? Становятся они здоровее, мудрее, свободнее, когда им служат, возможно сами хотят стать слугами?»

«Прежде всего слуга» и «прежде всего лидер» могут давать на эти вопросы одинаковые ответы. Однако побудительные мотивы их поиска разные: у первого – внутренние, у другого – внешние. «Естественный слуга, человек, который является слугой в первую очередь, - пишет Р.Гринлиф, - скорее

всего будет настойчиво искать и совершенствовать конкретную гипотезу, способную послужить удовлетворению потребностей других людей, в отличие от человека, который в первую очередь лидер, и который в дальнейшем служит из побуждений совести или в соответствии с нормативными ожиданиями».

Р.Гринлиф подчеркивал, что становление лидерства-служения - сложный процесс, который зависит не только от внутренних или иных мотивов и побуждений собственно лидера, но и системы доминирующих в обществе ценностей, традиционных или общепринятых подходов к управлению и определений лидерства в управленческих отношениях.

Перспективы утверждения новой парадигмы лидерства Р.Гринлиф видел в пересмотре и более гуманистической трактовке понятия «власть». Р.Гринлиф выражал глубокое убеждение в том, что «в будущем, единственными, по-настоящему жизнеспособными институтами станут только те, которые управляются преимущественно слугами».

Стоит отметить, что используя термины «обслуживающее лидерство», «лидер-слуга», Р.Гринлиф отнюдь не умаляет значения собственно лидерства и лидеров в управлении, развитии общества в целом. «То, что произойдет с нашими ценностями, а следовательно и качеством нашей цивилизации, во многом будет зависеть от представлений отдельных людей, рожденных вдохновением», - пишет он. Однако, по его мнению, для настоящего лидера этого недостаточно. «Сама сущность, - отмечает он, - выходя вперед и показывая путь, происходит от нечто большего, чем просто открытость вдохновения». Последователи пойдут за лидером только тогда, когда убедятся в том, что он четко видит направление движения и готов помочь им преодолеть преграды на пути к цели.

«Отличительной чертой лидеров, атрибутом, который дает им возможность указывать путь другим, является то, что они лучше многих других видят направление этого движения». Однако цели, которые ставит лидер, должны быть необычными - всеобъемлющими, как большая мечта, дальновидная концепция, завершенность, которую все стремятся достичь, но редко достигают. Именно поэтому цель и должен сформулировать настоящий лидер - большой мечтатель с большой мечтой, которая идет от его души, созвучна его внутреннему призванию, вдохновляет его и его последователей.

В связи с этим Р.Гринлиф формулирует еще одно требование к лидеру: «Тот, кто ставит цель, должен вызывать доверие, особенно если ее достижение связано с большим риском или она - отдалена, потому что последователи разделяют этот риск вместе с лидером. Лидеры не вызывают доверия до тех пор, пока сами не уверены в собственных ценностях и компетентности (включая суждения), и пока не будут обладать сильным духом, который поддерживает в стремлении к цели».

Лидер должен обладать также определенными интеллектуальными особенностями. Для Р.Гринлифа - это «умение найти смысл в необъятном и предусмотреть непредсказуемое». «Лидеры, - отмечает он, - знают и предусматривают некоторые вещи, которых не знают и не могут ясно предвидеть те, кого они собираются вести за собой. Это - одна из причин, которые дают им право вести за собой и указывать путь».

Р.Гринлиф не относит эти качества к мистическим или сверхъестественным способностям, а связывает их со способностью лидера пользоваться при принятии решений не только личным опытом и фактами, но и информацией из области подсознания. Р.Гринлиф называет эту способность «интуитивным прозрением».

Ситуацию, при которой лидер должен принимать решения, он описывает как разрыв между необходимой информацией и той, которую он имеет. Она осложняется давлением со стороны тех, кто «хочет ответов» и убеждены, что мнение и решение лидера - лучше, чем их собственные. «Искусство лидера, - отмечает в связи с этим Р.Гринлиф, - частично состоит в том, чтобы преодолеть этот разрыв с помощью интуиции, которая идет от подсознательного». Интуицию он определяет как «ощущение пути, способность обобщить весь предыдущий опыт».

Понятно, что «мудрые лидеры знают, когда следует опираться на нее», а когда принимать решение исключительно на основе фактов. Однако, в любом случае «лидеры должны быть более креативными, чем другие, поскольку именно креативность является неким открытием - толчком в неизведанное и неизвестное. Время от времени лидеру необходимо думать как ученому, художнику или поэту».

При этом главным критерием принятых решений должно быть доверие последователей. Лидер должен своими решениями демонстрировать способность «уменьшить тревогу тех людей, которые хотят большей определенности и уверенности в ситуации».

Именно поэтому для лидера-слуги важно мыслить концептуально, никогда не забывать о перспективах движения. И именно «на концептуальном уровне интуиция лидера ценится гораздо больше, а, следовательно, ей гораздо больше доверяют». При этом концептуальное мышление позволяет ему находить правильные решения и для повседневных проблем. Иногда они могут казаться странными, а то и неправильными и подтверждаются лишь со временем. Однако это лишь подтверждает, что «комплексное понимание ситуации, которое дает лидеру рамки для принятия решений, это - огромный

дар».

Особенности мышления лидера, которые позволяют ему видеть невидимое - одна из его главных качеств. Для такого лидера прошлое, настоящее и будущее - единственное органическое целое. Поэтому лидер каждый день своей жизни должно быть «одновременно (а не отдельно) и историком, и аналитиком, и пророком».

Прогноз, предсказания – для Р.Гринлифа центральная этика (главная черта) лидерства – служения. Ошибки в прогнозе или отказ лидера предвидеть рассматривается им прежде всего как его этическая ошибка. Чтобы этого не случилось, лидер должен постоянно действовать. Чтобы не потерять дар предсказания, «ему необходимо быть глубоко погруженным в события сегодняшнего дня и, вместе с тем, находиться как бы над ними, быть заинтересованным и ценностно-ориентированным, иметь два уровня сознания - в контексте событий исторического прошлого, проецировать себя на события неопределенного будущего».

Р.Гринлиф подчеркивает всю сложность этой задачи. Ведь, пишет он, «если кто-то есть обслуживающим лидером - несет тяготы других людей, ведет их за собой, показывает им путь – он же должен брать на себя ответственность в тяжелых (иногда и для него самого нелегких) ситуациях». Лидер должен быть готов к такой ответственности, даже если ситуация кажется безвыходной, реальные факты не дают оснований для оптимистичного выхода. Он не имеет права посеять сомнения и подорвать веру в него последователей.

Часто способность лидеров-слуг принимать правильные решения обусловлена их умением слушать других. Они не перекладывают проблемы на других, а признают: «У меня проблема. В чем она заключается? И как можно ее решить?». И тогда иногда достаточно услышать чужой совет о сути и пути решения проблемы. «Только естественный, настоящий от природы слуга-лидер, - отмечает Р.Гринлиф, - решает любую проблему, прежде всего, слушая».

Умение слушать, по его мнению, важно еще и для завоевания доверия последователей, оно «внушает силу и уверенность в других людей». Р.Гринлиф объясняет это тем, что «если кто-то является лидером, сама его позиция заставляет других принимать его, в первую очередь, как слугу», который просто обязан уметь слушать. Но при этом лидер должен не просто слушать, а слышать собеседника, понимать его.

Умение слушать и слышать Р.Гринлиф связывает еще с двумя качествами лидера-слуги - его способностью к восприятию и эмпатии. Восприятие он определяет как «получение того, что предложено с одобрением, удовольствием или молчаливым согласием», а эмпатию как воображаемую проекцию собственного сознания на бытие другого. Иногда лидер может не воспринять «отношение и некоторые качества человека, как достаточно хорошие». Однако он «всегда воспринимает и никогда не отказывается воспринять человека».

Только толерантное отношение лидера к недостаткам своих последователей, его мудрость способны поднять их над собой, вызвать их преданность и побудить к героическим поступкам. «Люди, отмечает Р.Гринлиф, - вырастают над собой, когда те, кто ведет их, соперничает им, поддерживает и принимает их такими, какие они есть, даже несмотря на то, что их деятельность может быть оценена критически по сравнению с тем, что они действительно способны сделать».

Такое восприятие последователей лидером-слугой создает ему дополнительные рычаги влияния на них. С другой стороны становится еще одним источником формирования доверия с их стороны к лидеру. «Лидеры, которые соперничают и полностью воспринимают своих последователей, на этой почве будут пользоваться большим доверием», - утверждает Р.Гринлиф.

Таким образом, умение лидера-слуги слушать и слышать, воспринимать своих последователей такими, как они есть, проявлять чувство эмпатии и на основе этого управлять своими и чужими эмоциями, позволяет ему не только самому избегать стрессовых ситуаций, но и вселять уверенность и оптимизм в идущих за ним. Рядом с таким лидером каждый чувствует себя индивидуальностью. Опираясь на эмоциональную поддержку лидера, последователи стремятся как можно полнее раскрыть свои способности.

Отсюда и особенности коммуникаций лидера с последователями, и особенности управления ими. Он не навязывает свои решения. Он достигает консенсуса, взаимного согласия, доверия, демонстрируя «способность делать выводы и выбирать оптимальный вариант» из числа предложенных последователями. Он делает их соучастниками процесса управления и принятия решений. От того они воспринимаются ими как собственные и мотивируют их к активной деятельности [19].

В своих последующих работах Р.Гринлиф углубил и расширил свое понимание лидерства-служения. В частности, он описывает важность уединения лидера, которое позволяет лидерам уберечься от «выгорания», найти свой оптимальный ритм нагрузки, четко расставить задачи по приоритетам.

Последний навык лидера Р.Гринлиф связывал также с его уровнем осведомленности и восприятия. Они позволяют ему поддерживать более тесную и эффективную связь с ситуацией и последователями, могут служить основой для принятия интуитивных решений. Работа способствует более конкретному

пониманию собственных ценностей и приобретению ощущения покоя, отстранению и возможности взглянуть на собственный опыт через призму широкой перспективы.

Автор концепции подчеркивает важность индивидуальной работы с людьми для их понимания лидером и более эффективной поддержки. Вместе с тем он отмечает огромное значение влияния коллектива, общины, общинности на развитие личности. Это влияние особенно сильно, если общинность объединяется с любовью, которая, для Р. Гринлифа, начинается с «неограниченной ответственности».

В связи с этим лучшие перспективы он видит для тех организаций, которые способны трансформироваться в общину. Именно в ней люди могут достичь настоящего роста. Традиционные же технологии мотивации и стимулирования он сравнивает с приемом таблетки аспирина, который лишь на определенное время может избавить от боли.

Следовательно, власть лидера-слуги в таких организациях должна базироваться на авторитете, создавать людям возможности и выбор проявить свою волю и достичь определенной независимости. Власть же принуждения может только усилить сопротивление.

По мнению Р. Гринлифа, путь к лучшему обществу – сосредоточение не только отдельных людей, лидеров, но и учреждений и организаций на служении. Он осуждает их обезличивание, потерю морально-этических основ в деятельности, отсутствие в ней человекоцентризма, а, следовательно, и социальных приоритетов, ценностных ориентаций.

Основной силой реорганизаций учреждений в соответствии с принципами служения Р. Гринлиф считает опекунов. Они должны отвечать за определение целей и стратегии, определять структуру и функции администрации высшего уровня, подбирать кадры для нее. Р. Гринлиф выделяет в организационной структуре формальную и неформальную стороны. Первая, связанная с прописанными моделями и процедурами, обеспечивает администрирование текущей деятельностью организаций и обеспечивает их стабильность. Вторая связана больше с лидерством, потенциалом и мотивацией сотрудников, обеспечением командной деятельности, соблюдением этических норм, формированием взаимоотношений, атмосферы ответственности, готовности к риску и творчеству. Обе составляющие организационной структуры должны усиливать друг друга. Опекуны должны обеспечить этот баланс, взяв на себя роль концептуальных лидеров.

Р. Гринлиф неоднократно возвращался к анализу роли опекунов учреждений в качестве слуг. Он подчеркивал, что она недооценивается как обществом, так и организациями. Между тем, опекуны, пишет он, это представители общественности, которые несут ответственность за деятельность организаций. Да, они не используют свою власть для решения оперативных задач организаций, но они оценивают как используется административная власть для решения оперативных вопросов. Они определяют правила, по которым существует организация, наделяют администрацию полномочиями. Они должны контролировать, как эти правила и полномочия действуют, служат они администрации или интересам организации и обществу.

Информированные, ответственные, творческие, хорошо подготовленные для своей деятельности опекуны, которые исповедуют принципы лидерства-служения и организаций в качестве слуг, по мнению Р. Гринлифа, могут сыграть чрезвычайно важную роль в развитии не только организаций, но и общества в целом.

Анализируя проблему «корпораций как слуг», Р. Гринлиф отмечает положительные тенденции, которые произошли в этом смысле в 70-80-е годы прошлого века в мире бизнеса и связанные с формированием новой этики бизнеса, парадигмы лидерства. Лидер перестал восприниматься только как лидер власти и центр принятия эффективных организационных и технологических решений. На первое место стали выходить его способности в управлении информационными вопросами, вдохновлять команду захватывающими идеями, развивать самостоятельность сотрудников, раскрывать им смысл их деятельности.

То есть, главной задачей лидеров стало создание в организации такой атмосферы, где бы наиболее полно раскрылся потенциал каждого сотрудника. Итак, главной задачей организации является личностный рост сотрудников.

Неоднократно Р. Гринлиф обращался также к проблеме моральной ответственности организаций и лидеров. Он видел ее, прежде всего, в обеспечении соответствия их деятельности принципам служения. Определяя учреждение, организацию как сообщество людей, объединенных общей целью и стратегией ее достижения, Р. Гринлиф выражал глубокое убеждение в том, что каждый член сообщества может достичь большего путем служения другим и принимая служение других. Поэтому учреждения и организации должны перестраиваться таким образом, чтобы молодое поколение смогло почувствовать это на себе. И тогда у него появится надежда и ответственность. Работу в учреждениях и организациях нового типа молодежь будет воспринимать не как свой тяжкий долг, а как необходимый контекст собственного развития [20].

IV. Выводы. Таким образом, лейтмотивом концепции лидерства-служения Р. Гринлифа есть идея, что «по-настоящему великим лидером является тот, кто помогает (служит) другим людям и именно этот

факт определяет его величие.

... Показателями эффективности обслуживающего лидерства являются: индивидуальный профессиональный рост и развитие личности последователей, свободные, независимые действия с их стороны и возникновения у них желания поддерживать других, формирование профессионального сообщества, где все помогают друг другу» [7, с.74; 9, с.57].

Несмотря на то, что парадигму обслуживающего лидерства (лидерства-служения) можно применять далеко не во всех организациях и в ситуациях или на этапах развития, которые они переживают, именно она создает наиболее благоприятные условия для развития общественных институтов современности.

Список литературы:

1. Russell, R. A review of servant leadership attributes: developing a practical model / R. Russell, A. Stone // Leadership Organization Development journal. – 2002. - №23(3). – p.145-157.
2. Sendjaya, S. Servant leadership: its origins, development and application in organizations / S. Sendjaya, J. Sarros // Journal of Leadership and Organization studies. – 2002. - №9121. – p.57-64.
3. Нурсултан Назарбаев «План Нации – путь к казахской мечте» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte
4. Нестуля О.О. Основы лидерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.); навч. посіб./О.О. Нестуля, С.І.Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – 277 с.
5. Нестуля О.О. Основы лидерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.); навч. посіб. / О.О.Нестуля, С.І.Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. -375 с.
6. Котляров И.В. Социология лидерства: Теоретические, методологические и аксеологические аспекты / И.В. Котляров. – Минск: Беларуская наука, 2013. – 343 с. [Электронный ресурс].
7. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современно западной общественно-политической мысли. – Архангельск: Изд-во Поморского межд. пед. ун-та, 1996. – 256 с.
8. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
9. Евтихов О.В. Эффективное лидерство: учеб. пособие / О.В. Евтихов. – Красноярск: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2012. – 132 с.
10. Сандерс Дж. Освальд. Духовное руководство: Основа успеха каждого христианина. – СПб: Март, 2005. – 287 с.
11. Маршалл Т. Библийское понимание лидерства / Том Маршалл; пер. с англ., М.: Новое и старое, 2007. – 247 с.
12. Кен Бланшар и Фил Ходжес. Руководи как Иисус / Пер. с англ. И.Белов. – К.: Кириченко, 2009. – 184 с.
13. Бойетт Д.Т., Бойетт Д.Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. 3-е изд., испр. и доп. / Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт / пер. с англ. А.А. Каликина, М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 416 с.
14. Хантер Дж. Служение – истинная сущность лидерства / Дж. Хантер; пер. с англ. Д.Г. Белошеева. – Минск: Попурри, 2014. – 160 с.
15. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
16. Шульц Г. Полный вперед! Как Говард Шульц вернул Starbucksдушу: пер. с англ. / Шульц Говард при участии Джоалики Гордан. – М.: эксмо, 2011. – 381 с.
17. Пеппер Джон. Что действительно важно: служение, лидерство, люди и ценности / Джон Пеппер; пер. с англ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 376 с.
18. Гессе Г. Паломничество в страну Востока / Пер. с англ. С.А.Аверинцев. – М.: АСТ, 2004. – 432 с.
19. Greenleaf R. Servant as Leader / R. Greenleaf. – Indianapolis: Paulist Press, 1991. – 240 p.
20. Greenleaf, Robert K. Servant Leadership: A journey into Nature of Legitimate Power and Greatness / R. Greenleaf, Larry C. Spears. – Indianapolis: Paulist Press, 2002. – 370 p.