



Robert K. Greenleaf, otac koncepcije "Liderstvo služenjem", jedan je od najvećih mislioca na području liderstva i menadžmenta. Knjiga "Servant Leadership" postavila je nove temelje u teoriji i praksi liderstva. Njegov rad su podržavali, a zatim i nastavili svjetski uglednici poput Stephena Coveya, Petera Sengea, Warrena Bennis i Margaret W'beatley. Peter Drucker, otac menadžmenta, nazvao ga je "najmudrijim čovjekom kojeg je ikada sreo".

Za koga možemo reći da je "lider koji služi"?

Robert K. Greenleaf

Sluga i vođa (lider) - mogu li se ove dvije uloge ujediniti u jednoj osobi? Ako je to moguće, može li takva osoba produktivno živjeti u stvarnom svijetu? Iskustvo mi ukazuje kako je odgovor na oba pitanja pozitivan. U nastavku teksta pokušat ću pojasniti zašto je to tako, te kako postići željeno ujedinjenje.

Ideju o koncepciji "lidera koji služi" (eng. *Servant leadership*) dobio sam prilikom čitanja pripovijetke "Putovanje na Istok" *Hermanna Hessea*. U priči nailazimo na grupu ljudi koja se otisnula na mistično putovanje, gdje je Hesse vjerojatno opisao svoj osobni životni put. Glavni lik u priči je Leo, osoba izuzetne osobnosti, sluga koji prati skupinu i osim što obavlja sve fizičke poslove, putovanje grupe podržava svojim duhom i pjesmom. U priči sve ide svojim tijekom do trenutka kada Leo iznenada nestane. Tada u grupi nastaje zbrka i putovanje biva prekinuto. Svima je jasno da ne mogu uspjeti bez sluge Lea. Pripovjedač, jedan od članova skupine, nakon godina lutanja pronalazi Lea i biva primljen u Savez koji je organizirao i sponzorirao putovanje. Ondje otkriva da je Leo, kojeg je poznavao kao slugu, zapravo počasni predsjednik Saveza, duh koji ga pokreće, veliki i plemeniti lider.

O poruci koju nam je Hesse želio prenijeti ovom pričom moglo bi se poprilično diskutirati. Poznato je, naime, kako je većina njegovih djela autobiografska, kako je proživio mučenički život i kako "Putovanje na Istok" predstavlja zaokret prema spokoju koji je pronašao u danima starosti. Kritičari su mnogo teoretizirali o njegovom životu i radu, a neki od njih su se posebno usredotočili baš na ovu priču držeći je najzagonetnijim od svih njegovih djela. No, prema mojem osobnom mišljenju "Putovanje na Istok" nam jasno ukazuje kako su veliki lideri prije svega sluge, te kako u toj činjenici leži ključ njihove veličine.

Iako je Leo svim svojim srcem služio ljude u grupi, on je zapravo cijelo vrijeme bio veliki lider. Vođenje je povjereno čovjeku koji je po svojoj prirodi bio sluga.

Hessea i "Putovanje na Istok" spomenuo sam iz dva razloga. Prvi je taj što želim odati priznanje izvoru koji me je nadahnuo za razvoj koncepcije "liderstvo služenjem". Navedenu poveznicu zato želim iskoristiti kao uvod u kratku raspravu o pretkazanju.

Da sam 1958. godine, kada sam prvi puta pročitao priču o Leu, tako pažljivo pratio pretkazanja kao što to činim danas, ovaj bi tekst bio napisan već tada. Kako se to nije dogodilo, ideja o koncepciji "liderstvo služenjem" ostala je živjeti u meni sljedećih 11 godina tijekom kojih sam zaključio kako u svijetu postoji "kriza liderstva" te kako u svezi s time moram nešto poduzeti. U to sam vrijeme postao bolno svjestan koliko je moj osjećaj za pretkazanja otupio. Mnogo sam razmišljao o tome zašto ljudi ne čuju i zašto se ne obaziru na poruke koje ih usmjeravaju na putove kojima bi trebali krenuti.

Danas u potpunosti prihvaćam "teoriju pretkazanja" koja nam govori o tome kako nam se "glasovi pretkazanja" izuzetnom jasnoćom obraćaju cijeloga života. Mnogi muškarci i žene, poput velikih proroka u prošlosti, danas su među nama, žive i rade s nama, posvećeni trenutnim problemima kako bi nas uputili na drugačiji, bolji, potpuniji i spokojniji život.

Hoće li pojedino vremensko razdoblje biti obilježeno kvalitetnim vizijama pretkazanja ovisi u mnogo većoj mjeri o interesu, dubini i razumijevanju tragatelja, nego o kvaliteti i snazi glasova pretkazanja. Status vizionara proporcionalno raste u mjeri u kojoj ljudi reagiraju na njihovu poruku. Ukoliko se njihova aktivnost ignorira ili pak s prezirom odbija, talent im se može ozbiljno narušiti.

Na taj način tragatelji zapravo stvaraju vizionare, a njihova potraga za odgovorima koje im oni mogu dati stvara prekretnicu u njihovom osobnom rastu i služenju. No, budući da smo mi ljudi proizvod vlastite prošlosti, pretkazanja tumačimo u kontekstu već naučene mudrosti. Raspon suvremene misli koju pratimo ograničen je našim spoznajnim sposobnostima. Stoga sami biramo ljude koje držimo prorocima - bilo nove ili stare - te se koristimo njihovim savjetima kako bi formirali naš osobni način vođenja. Spoznaje zatim testiramo u stvarnim životnim prilikama kako bi došli do vlastitog stava.

Dakako da velike misli prošlosti ne trebamo zanemariti. Naravno da se čovjek ne budi jutrom s izraženom potrebom da iznova izumi kotač. No, **ukoliko je čovjek istinski sluga, bilo lider ili sljedbenik, onda on stalno traži, osluškuje, očekuje da se negdje pojavi bolji kotač za današnja vremena.** Očekuje da se pojavi svakoga trena. Na temelju vlastitog iskustva duboko vjerujem kako svatko od nas može otkriti taj "kotač"!

Optimističan sam kada razmišljam o sadašnjosti, unatoč sukobima i velikoj napetosti koja vlada u današnjem svijetu, jer mi se čini kako sve veći broj lidera koji znaju služiti vidi svijet onakvim kakvim jest, pritom pažljivo slušajući glasove pretkazanja. Ti se ljudi svakodnevno bore s nepravdom, gorljivo zastupaju tezu kako postoji veliki jaz između kvalitete života koja je dostižna uz postojeće resurse i kvalitete koju nam osiguravaju današnje institucije, osnovane s ciljem da služe društvu.

Problematici moći i vlasti danas pristupamo na nov, kritičan način. Ljudi počinju učiti, ma koliko se taj proces sporo odvijao, da se jedni prema drugima odnose s poštivanjem, bez prisile, nasilja te uz veće kreativno podržavanje. Nova moralna načela, prema kojima sljedbenici slobodno i samostalno prihvaćaju liderov autoritet, polako ulaze u svakodnevnicu. **Ta načela jasno ukazuju kako lideri autoritet mogu zaslužiti isključivo putem jasnog iskazivanja kvalitete služenja.** Ljudi koji su prihvatili navedena načela ne prihvaćaju više aktualne vlastodršce i institucije, već vodstvo pojedinaca odabranih da budu lideri upravo i samo zato jer su se dokazali u služenju zajednici. Stoga smatram kako će jedine uspješne institucije u budućnosti biti one koje su vođene na temelju koncepcije "služenja".

Svjestan sam dugog puta koji trebamo proći prije nego što navedeni trendovi, koje tako jasno vidim, postanu pokretačka sila društva. Još uvijek to nismo ostvarili. No, na horizontu vidim ohrabrujuće pomake.

U kojem će smjeru taj pomak krenuti? Mnogo toga ovisi o ljudima koji uvode promjene - odnosno o njihovom pristupu drevnom problemu - na koji

način kvalitetno živjeti u društvu drugih ljudi. Ovo govorim stoga što su mnogi pojedinci, nakon hvalevrijedne odluke o udaljavanju od tradicije i otvorenom kritiziranju nepravde i licemjerja, shvatili kako im je teško preobratiti se u konstruktivne graditelje novog i boljeg društva. Pitam se koliko će takvih pojedinaca vlastito ispunjenje tražiti u teškim odlukama i rigoroznom djelovanju koje izgradnja boljeg društva traži? Sve ovisi o tome kakvi će se lideri pojaviti i kako ćemo svi mi na njih reagirati.

Moja teza kako bi lideri u mnogo većoj mjeri trebali biti "sluge", te da bi svi mi trebali slijediti samo one lidere koji su se dokazali u služenju, sigurno nije popularna. Mnogo je ugodnije i jednostavnije prihvatiti tradicionalni stav o tome što se očekuje od lidera. Nekoliko je jednostavnih, uvjerljivo argumentiranih mogućnosti između kojih možemo birati. Prva je, obzirom da se čini kako nam je društvo korumpirano, težnja za "izbjegavanjem središta" povlačenjem u idilično bivstvovanje koje minimalizira sudjelovanje u "sustavu". Zatim je tu pretpostavka po kojoj je potrebno, budući da dosadašnji pokušaji reforme postojećih institucija nisu donijeli zadovoljavajuće rezultate, posve uništiti postojeće kako bi mogle niknuti nove, savršene institucije. Čini se kako javnost ne pridaje dovoljno pažnje pitanju odakle će doći novo sjeme koje trebamo i tko će biti vrtlar zadužen za uzgoj novoga. Konceptcija "liderstvo služenjem" u suprotnosti je s opisanim mentalnim modelima.

U skladu s time, potpuno je razumljivo kako ljudi, a pogotovo mlađe osobe, biraju jednostavnije alternative. Budući da vremenski period obrazovanja duboko zadire u zrele dob, sudjelovanje mladih u životu društvene zajednice efikasno se sprečava. Kako je današnje obrazovanje po svojoj prirodi pretežito apstraktno i analitičko, nije ni čudo da su ljudi zaokupljeni kritiziranjem, te da ne misle mnogo o tome "Što *Ja* mogu učiniti u svezi s tim problemom?". Ukoliko se ne pojavljuje u obliku potpune preokupacije, naravno da zdravi kritičizam ima svoje opravdano mjesto i svrhu.

No, u doba krize, poput krize liderstva u kojoj se trenutno nalazimo, preveliki broj potencijalnih "graditelja" obeshrabrujemo analitičkom potragom za "lošim" i potrebom da se dostigne "savršenstvo". Slobodno možemo ustvrditi kako je veoma opasno to što često previše slušamo analitičare, a premalo umjetnike.

Alberta Camusa je potrebno, po mojem osobnom mišljenju, izdvojiti od ostalih velikana njegovog vremena i nadjenuti mu titulu proroka zbog njegovih neumoljivih zahtjeva da se svatko od nas suoči sa zahtjevnim uvjetima vlastitog postojanja te da, poput Siziifa, prihvatimo stijenu koja nam je dana i usprkos njoj pronađemo svoju sreću. Važno njegovih stavova u kontekstu koncepcije "liderstvo služenjem" možemo pronaći u zadnjem odlomku njegovog posljednjeg objavljenog djela "Stvarajte opasno" (eng. *Create Dangerously*):

"Čovjek može, kao što to ja činim, čeznuti za ugodnijim i lakšim životom, predahom, stankom u kojoj će sanjati. No, čini mi se kako za umjetnike ne postoji drugi mir od mira u žaru borbe. Emerson je ispravno rekao kako 'svaki zid predstavlja jedna vrata'. Stoga nemojmo tražiti vrata i izlaz negdje drugdje, već u zidu na kojeg smo naslonjeni. Umjesto toga, potražimo predah tamo gdje se on nalazi - u samoj vrevi borbe. Jer se po mom mišljenju, a s tom ću misli i završiti, on nalazi upravo tamo. Rečeno je kako velike misli na svijet dolaze nježno i polako, poput golubice s neba. Možda ćemo tada, slušamo li pažljivo, usred buke nacija i država, uspjeti čuti lagani treptaj krila, nježno pomicanje života i nade. Neki će reći da je naša nada u državi; drugi pak da se ona nalazi u čovjeku. Osobno vjerujem da se ona budi, oživljava i njeguje u milijunima pojedinaca čija svakodnevna djela prkose granicama i surovim implikacijama povijesti."

Tko je "lider koji služi"?

"Lider koji služi" je prije svega ostalog sluga, onako kako je *Hesse* prikazao Lea. Da bi neka osoba postala "liderom koji služi", u svojoj nutрини mora nositi prirodni osjećaj i želju za služenjem. Tek

nakon toga, svjesnim odabirom, u osobe se javlja težnja za vodstvom. Opisana osoba se značajno razlikuje od drugih koji su na prvom mjestu lideri, vjerojatno zato što nema potrebu i želju za moći u tradicionalnom smislu, ili pak potrebu za sticanjem materijalnih dobara. Pojedinci koji su *prije-svega-lideri* i ovi drugi, *prije-svega-sluge*, dva su ekstrema u kontinuumu vodstva. Između ta dva pola možemo svrstati mnoštvo različitih stilova koji su rezultat beskrajne raznolikosti ljudske prirode.

Osnovna razlika u djelovanju navedenih različitih stilova lidera manifestira se u tome što se **sluga prije svega brine o zadovoljenju potreba drugih ljudi**, što je njemu osobno od najveće važnosti. Najbolji test, a ujedno i najteži za provođenje, odgovor je na pitanja: Da li se ljudi koje služimo razvijaju i rastu? Postaju li, dok ih služimo, zdraviji, mudriji, slobodniji i samostalniji? Raste li vjerojatnost da će jednoga dana oni sami služiti druge ljude? Koji su efekti vodstva na najmanje privilegirane članove društva; imaju li oni ikakve koristi ili ih se, u najmanju ruku, barem neće dalje uskraćivati?

Sve navedeno se temelji na pretpostavci kako se društvo može mijenjati (ili barem pokrenuti) samo putem ljudi, odnosno dovoljnog broja novih ljudi koji će donijeti promjene. Gorući problemi našeg vremena: nemoralni i besmisleni ratovi, uništavanje prirodnog okoliša, siromaštvo, otuđenost, diskriminacija i prenaseljenost, isključivo su rezultat "ljudske pogreške", odnosno pogreške nekog pojedinca, negdje unutar sustava.

Izvučemo li se iz svih ovih problema (a ovaj je tekst napisan u uvjerenju kako će se upravo to dogoditi), sustav će mnogo bolje funkcionirati. Novi graditelji će pronalaziti "izgubljene dijelove" ma gdje oni bili te će biti sposobni izumiti nove "dijelove" kad god to bude potrebno. Ključno pitanje kojim će se ljudi baviti tada će biti: "Kako postići da radimo 'prave stvari', svakoga dana?"

Sluga Leo, primjer "služničkog lidera", u svom liku nam donosi još jedan nagovještaj. Pretpostavimo da je sam *Hesse* pripovjedač u djelu "Putovanje na Istok" (što bi trebalo biti istinito), a on pred sam kraj priče i potvrđuje svoj identitet. Njegovo konačno sučeljavanje pri kraju je s malom prozirnom skulpturom: dvije figure spojene u jednu. Prva predstavlja Lea, a druga pripovjedača koji primjećuje kretanje materije unutar prozirne skulpture:

"Zamijetio sam kako se moja slika nadovezuje i stapa s Leom, njegujući ga i čineći ga jačim. Činilo se kako će s vremenom... ostati samo jedan: Leo. Jer on mora porasti, dok ja moram nestati. Dok sam tako stajao i pokušavao shvatiti što se oko mene događa, sjetih se kratkog razgovora kojeg sam jednom prilikom vodio s Leom tijekom veselih dana u Bremgartenu. Pričali smo o tome kako su pjesme i njihova kreacija mnogo živahnije i stvarnije od pjesnika samih."

Hesse nam je možda ovim riječima želio poručiti kako je Leo ustvari simbolično utjelovljenje njegove težnje da služi svijetu kroz svoja književna djela koja su "veća od njega samoga" te da će njegova djela, u čijem stvaranju on sam nije ništa više doli kanal, nastaviti služiti i voditi ljude na način na koji on, smušen i tjeskoban čovjek, nikada nije mogao.

Ne čini li vam se da *Hesse*, u ekstremnom obliku, naglašava nedoumicu sviju nas? Sve dok se ne usudimo stvarati, ne možemo se projicirati izvan nas samih kako bi služili i vodili.

Na što bi Camus dodao: "Stvarajte opasno!" (eng. *Create dangerously*)

Copyright: Gonzaga University, 2005.
Uredio: Marko Lučić
Lektura: Sanjin Lukarić
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

Cleo
Jezici i informatika