

## **КОНЦЕПЦИЯТА „ЛИДЕР-СЛУГА“**

**Иван П. Иванов**

ШУ „Еп. Константин Преславски“, ivanov1@gbg.bg

## **THE CONCEPT „SERVANT-LEADER“**

**Ivan P. Ivanov**

*РЕЗЮМЕ: В текста се разглежда концепцията за сервант-лидерството на Робърт Гринлийф. Това е теория и практика на морално ангажирано лидерство, в която лидерът се грижи за благосъстоянието на своите последователи - характеристики, поведения, принципи и ефективни работни среди на лидерите-слуги.*

*Изследването е финансирано от Изследователски проект на ШУ № RD-08-495/2015.*

*КЛЮЧОВИ ДУМИ: Сервант-лидерство, лидер-слуга, власт, авторитет*

*ABSTRACT: In the text are presented the Concept of the Servant Leadership by Robert K. Greenleaf. This is the theory and practice of morally committed leadership in which the leader cares about the welfare of his followers - the characteristics, behaviors, principles and effective work environments of servant leaders.*

*KEYWORDS: Servant Leadership, Servant-Leader, Power, Authority*

**ОСНОВАТЕЛ.** Основател на модерното движение за *Сервант-лидерство (Servant Leadership, обслужващо лидерство)* е **Робърт Гринлийф** (Robert K. Greenleaf, 1904-1990). Той работи като топ-мениджър на AT&T четиридесет години и изследва властта в организациите. Основният му извод, е че силно доминира авторитарният стил и счита това за неправилно. Гринлийф влияе на цяло едно поколение.

Основите на концепцията се намират в първите три големи есета на Гринлийф: „*The Servant as Leader*“, „*The Institution as Servant*“ и „*Trustees as Servants*“. Най-важната му работа е *Servant Leadership* (1977/2002), а подзаглавието – *пътешествие в същността на легитимната власт и величие*.

Философията и практиките на сервант-лидерството са изразени в много отношения и прилагани по много поводи. Някои от най-известните привърженици са: Ken Blanchard, Stephen Covey, Peter Senge, M. Scott Peck, Margaret Wheatley, Ann McGee-Cooper & Duane Trammell, Larry Spears, Kent Keith.

**ПРОИЗХОД НА КОНЦЕПЦИЯТА.** Като философия сервант-лидерството има древен произход.

Има мисли, приписани на *Лао Дзъ*, за когото се смята, че е живял в Китай в VI век пр.н.е.: „Най-добрият владетел е този, за чието съществуване хората не знаят. След това идва този, когото обичат и хвалят. След това - друг, от когото те се страхуват. След това идва един, когото те презират и срещу когото се борят.

Мъдрецът е скромен и беден на думи. Когато задачата му е изпълнена и нещата са приключили, всички хора казват: "Ние самите сме го постигнали!"

В IV век в древна Индия *Chanakya* или *Kautilya* пише: «Кралят (лидерът) трябва да счита за благодетелно не това, което е угодно за него, а това, което е угодно за неговите подчинени (последователи)».

*Иисус Христос* наставлява своите апостоли:

„42. Но Исус ги повика и им каза: Вие знаете, че ония, които се считат за управители на народите, господаруват над тях, и големците им властват над тях.

43. Но между вас не е така; а който иска да стане големец между вас, ще ви бъде служител;

44. и който иска да бъде пръв между вас, ще бъде слуга на всичките.

45. Защото наистина Човешкият Син не дойде да Му служат, но да служи, и да даде живота Си откуп за мнозина. (Марко 10:42-45).“ [1]

В *Исляма* отношението на лидера (удостоеният с власт от Аллах) към последователите е регламентирано в Свещения Коран:

15:88. Не устремявай поглед към онова, което дадохме за наслада на групи от тях, и не скърби за тях! И спусни своето крило над вярващите!

26:215. и спусни крилото си над вярващите, които те последват! [2]

**ПОНЯТИЕТО „СЕРВАНТ-ЛИДЕРСТВО“.** За пръв път е употребено от Гринлийф в 1970 г., в есето му «*The Servant as Leader*» (*Servant* се превежда като служител, слуга, прислужник). Есето е написано, за да насърчи хората да поемат повече лична отговорност.

В друго есе: "Essentials of Servant Leadership", той пише, че идеята му има своите корени в книгата на Херман Хесе „Пътуване към Изтока“. В тази история е представена група хора на пътешествие. Централен герой в книгата е слугата Лео, който не само ги обслужва, но и поддържа духа и настроението им.

„Лео беше един от нашите слуги (естествено, също доброволци, каквито бяхме и ние) ... Този скромнен човек имаше в себе си нещо особено привлекателно, което, без да е натрапливо, ни спечелваше и всички го обичахме. Работата си вършеше с радост, обикновено пееше или тихо свиреше с уста, никога не се изпречваше пред очите, ако не ти бе необходим — идеален слуга... В сравнение с някои хора от нашата общност, на които, независимо от тяхната стойност и вяроност към Съюза, им беше присъщо нещо престорено, изолиращо, нещо тържествено и фантастично, слугата Лео създаваше впечатление на смирен и естествен, бе ...приветливо невзискателен.“

Всичко върви добре, докато Лео изчезва. След това групата попада в хаос и пътуването е изоставено. Те не могат да се справят без слугата Лео.

„Изчезването на слугата Лео неочаквано и жестоко разкри пропасти от разединение и безпомощност, които разкъсаха нашата досега привидно толкова здрава сплотеност. Някои от нас знаеха или действително предусетиха веднага, че Лео нито е претърпял злополука, нито е избягал, а тайно е бил отзован от съюзното ръководство... Едва Лео ни бе изоставил, и на нашата вяра и единодушие се сложи край, сякаш от невидима рана изтичаше червената животворна кръв на нашата група. Отначало избухнаха различия в мненията, после открити спорове по най-безползни и най-смешно дребнави въпроси... За съжаление той не бе единственият и накрая от нашата група не остана някой...“

Разказвачът след няколко години установява, че слугата Лео всъщност е лидер (старейшина) на Съюза, който организира пътешествието, направляващ дух, благороден лидер. [3]

Гринлийф разказа историите на три исторически личности, които промениха света, в които те живеят. Джон Улмън, американски квакер, използва нежно убеждаване, за да убеди квакерите да се откажат от своите роби в XVIII век в Америка. Томас Джеферсън отказва президентски пост по време на Американската война за независимост, за да се върне в родния си щат и да създава закони, които оформят бъдещето на Вирджиния, както и на новата нация. Николай Грюндвиг е датски теолог и поет, който подкрепял датските

училища за възрастни и с това променя страната си през XIX век. Всеки по свой начин е лидер-слуга, изграждащ по-добро общество.

**ДЕФИНИЦИЯ.** Въпреки че идеята за сервант-лидерство е станала широко известна и се практикува, лидерите-слуги все още не са лесно разпознаваеми или лесно разбираеми. Една от причините е, че самият Гринлийф всъщност не дефинира сервант-лидерството, а описва как лидерът служи и как тези действия влияят върху другите.

По-късно Laub (1999) е предложил дефиниция: *„Сервант-лидерството е разбиране и практика на лидерството, за което личният интерес на лидера съвпада с благополучието на последователите. Сервант-лидерството насърчава оценката и развитието на хората, изграждането на общност, на практики за автентичност, споделяне на властта и статуса за общото благо на всеки индивид, общата организация и тези, обслужвани от организацията.“* [4]

Повечето автори възприемат сервант-лидерството като базова философия на лидерство, демонстрирано чрез специфични характеристики и практики. Центърът за сервант-лидерство в Pastoral Institute in Georgia определя сервант-лидерството като: *„Пътешествие през целия живот, което включва откриването на самия себе си, желанието да служим на другите, както и поемането на такъв ангажимент. Лидерите-слуги непрекъснато се стремят да бъдат надеждни, съзнателни, смирени, грижовни, мечтатели, овластени, ангажирани, компетентни, добри настойници и строители на общността.“*

*За разлика от йерархично определеното лидерство, сервант-лидерството подчертава сътрудничеството, доверието, емпатията и етичното използване на властта.“*

James Sipe и Don Frick посочват, че лидерите-слуги са лица с характер, поставят хората на първо място, квалифицирани комуникатори, състрадателни сътрудници, далновидни мислители са и упражняват морален авторитет. Те не са сервилни или меки, могат да вземат трудни решения.

**ТЕОРЕТИЧНИ ПРОБЛЕМИ.** Моделите на съгласие, валидиране и легитимация, които определят процеса на лидерство включват йерархичната връзка между лидер и последовател. Но тези процеси на взаимни влияния са модифицирани в концепцията за лидер-слуга. [7]

Гринлийф забеляза, че има лидери, които се грижат за собствената си лична изгода - собствената власт, богатство и слава. Но има и лидери, които бяха лидери, за да помагат на своите колеги и да служат на своите клиенти. Те са най-ефективните лидери. Той ги нарича лидери-слуги.

Всичко започва от естественото желание да се служи. След този съзнателен избор следва стремежа за ръководство. Такъв човек се отличава рязко от индивида, който иска да е лидер поради потребност да удовлетвори своя стремеж към власт или да придобие материални ценности – за такива хора служенето би било по-късен избор, след лидерството.

Гринлийф смята, че най-добрите лидери са тези, които не са се грижили единствено за изпълнението на задачите, но също и да се променят хората. Той определя лидерът-слуга: Лидерът е първо слуга. Разликата се проявява в грижите. Хората докато са били обслужвани, стават по-здрави, по-мъдри, по-свободни, по-самостоятелни, по-вероятно е и самите те да станат слуги. [Ib.]

Лидер и служещ са противоположни видове. Между тях има безгранични оттенъци и съчетания. Разликата е в това, че служещият отдава приоритет на нуждите на хората. Тест за ефективност на Лидера-слуга е индивидуалният ръст на тези, на които служи, стават ли тези хора по-благополучни, мъдри, свободни, автономни. Особено важно е влиянието върху най-малко привилегированите.

Лидерите-слуги са ефективни, защото обръщат внимание на колегите си, така че те могат да им помогнат да растат и да изпълняват качествено работата си на възможно най-високи нива. Те обръщат внимание на клиентите си, така че да могат да разберат от какво клиентите им се нуждаят и им го предоставят.

Този фокус върху развиващите се хора е стратегически. Когато помагате на колегите си да растат, това е една тройна победа - вашите колеги намират реализация, капацитетът на вашата организация расте и качеството на обслужването на клиентите се увеличава.

Лидерът-слуга може да заема, а може и да не заема официална ръководна длъжност. Той поощрява сътрудничеството, доверието далновидността, внимателното и етично използване на властта и разширението на пълномощията.

**ДЕСЕТТЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЛИДЕРА-СЛУГА.** През 1970 г. Гринлийф идентифицира някои характеристики, намиращи се в практиката на сервант-лидерството. [4] Концептуалната рамка е изразена в „Десетте характеристики на лидера-слуга“, описани от Larry Spears (1998), който след метаанализ на литературата извежда есенцията на идеите на Гринлийф [7; 9]

**1. Слушане, внимание.** Слушането е способността спокойно да се възприема другия. То е ключ към потенциала за използване на други характеристики на лидера-слуга. Това включва и внимание към собствения вътрешен глас и старание да се разбере собственото тяло, дух и разум. Внимание и сеанси на самоанализ са естественият път за развитие на Лидера-слуга.

**2. Емпатия.** Лидерът-слуга се стреми да разбере и съчувства на другите. Хората се нуждаят от приемане, уважение и признание на тяхната уникалност. Основната идея е желанието да видите ситуацията от гледната точка на другия.

**3. Лекуване.** Едно от големите предимства на Лидерите-слуги е капацитетът за лечение на себе си и другите. Лидерите-слуги осъзнават, че могат да помогнат за отстраняването на различни емоционални вреди на хората, с които влизат в контакт. Излекуването представлява действена сила за преобразуване и интеграция. Едно от големите предимства на Лидера-слуга е в потенциала за излекуване на себе си и другите.

**4. Осъзнаване, осведоменост.** Общата осведоменост и особено самосъзнанието, укрепва лидера-слуга. Осъзнаването изисква вяра от страна на лидера, че има силата и способността да се справи с проблема и да намери решение. Общата осведоменост и особено самосъзнанието придават сила на Лидера-слуга.

**5. Убеждаване.** Лидерите-слуги се стремят да убедят другите, а не да ги принудят да изпълняват. Те ефективно търсят консенсус в рамките на групата. Основните принципи на този тип лидерство са сходни с тези в семейството - и в двата случая това е връзката на всеки с всеки, която укрепва цялото; желание да отдават себе си и влияние чрез убеждаване, поради личния пример на лидера.

**6. Концептуализация.** Лидерът-слуга се стреми да гледа на проблема (или организацията) от концептуална гледна точка - да се мисли извън пределите на ежедневните задължения.

**7. Проницателност, далновидност.** Това са качества, тясно свързани с концептуализацията. Тя е тази характеристика, която дава възможност на лидера-слуга да разбере уроците от миналото, реалността на настоящето и вероятните последствия от решенията за бъдещето. Концепцията позволява трудностите да станат поуки, градивен елемент на организацията.

**8. Привързаност към хората, ръководство.** Това е качество на лидера-слуга, което му дава предимство при избора на персонал и обучението му чрез менторство и коучинг. Оправдаване на доверието на другите.

**9. Ангажимент за растежа на хората.** Лидерите-слуги смятат, че хората имат ценност надхвърляща приноса им като работници. Затова те се ангажират с развитието на

всеки индивид в рамките на организацията и са отговорни за формиране на личното, професионално и духовно израстване на служителите. Лидерът-слуга е дълбоко заинтересован от развитието на всяка личност.

**10. Изграждане на общността.** Сервант-лидерството предполага, че сред тези, които работят в предприятия и други институции може да се създаде истинска общност, съобщество, колектив. Изграждане на общността изисква умения, голяма част от времето и приемане на всеки елемент на околната среда.

Важно е да се отбележи, че тези характеристики не са просто черти или умения, притежавани от лидера. По-скоро, сервант-лидерството е етична гледна точка за лидерството, което се основава на тези основни морални принципи.

В едно изследване на сервант-лидерството [4] се потвърждават шест от тези характеристики: слушане, емпатия, убеждаване, предвидливост, ангажираност към развитието на хората, както и изграждане на общността. Три други характеристики не са толкова ясно идентифицирани: информираност, концептуализация и настойчивост. Характеристиката, която не е регистрирана е лекуване, определяно като намиране на цялостността в себе си.

Други въпроси са били предназначени да оценят ефективността на работната среда на лидера-слуга. Данните показват, че лидерите-слуги са ефективни в среда, където се набляга на техните ценности и приоритети. В такива работни среди говорене на истината е чест, откритата комуникация е правило, а акцентът е върху хората, а не върху печалбата. [1b.]

**ИНСТИТУЦИЯТА КАТО „СЛУГА“.** Във второто си есе: "The Institution as Servant" (1972), Гринлийф пише това, което по-късно се нарича „**кредо на лидера-слуга**“: „грижите за хората, от по-способните за по-малко способните, взаимното обслужване, е основата, върху която се гради едно добро общество. Тази грижа до голяма степен се осъществява чрез институцията - често голяма, сложна, мощна, безлична; не винаги компетентна; понякога корумпирана.“

Сервант-лидерството в крайна сметка е промяна на света. Най-добрият начин да направим това е да променим нашата институция отвътре.

Характеристиките на **Институциите-слуги**:

- Грижа за всеки - служители, клиенти, бизнес партньори, кредитори, акционери и общности.
- По отношение на служителите - обучение и постоянна квалификация, индивидуализирани програми за растеж и развитие, както и развитие и насърчаване на възможностите.
- Стремеж да се създаде култура на доверие и позитивно третиране от първия ден (например, липса на изпитателен срок).
- Стимулиране и награждаване на работа в екип и вземане на решения на ниво най-близо до клиента.
- Обучение на служителите за бъдещето, а не само за настоящето.
- Внимателно изучаване на клиентите така, че да се създадат програми, продукти и услуги, от които техните клиенти наистина се нуждаят. Като резултат, клиентите стават лоялни поддръжници на организацията - продължават да използват програми, продукти и услуги, които се предлагат от нея.
- Грижа за общностите, в които работят - местните социални и икономически мрежи и природната среда. Уважение на различните гласове в общността. Партньорства с обществени групи, както и насърчаване на общественополезен труд от своите служители и клиенти.

Един от резултатите от тези практики е, че институциите-слуги има ниско текучество на наетите лица. Хората обичат да работят там.

**ВРЪЗКА С ТЕОРИИТЕ ЗА ЛИДЕРСТВОТО.** По-старите лидерски теории (за чертите, поведенчески, ситуационни и функционални) изрично не подкрепят или нямат отношение към философията на сервант-лидерството. Това положение се промени с появата на единна психологическа теория за лидерството – моделът на James Scouller (*three levels of leadership model*, 2011). Той се опитва да интегрира по-старите теории и да преодолее техните ограничения, като подчертава идеята, че лидерите трябва така да се грижат за нуждите на техните последователи, като за своите собствени и разглежда лидерството като услуга. По този начин, връзката между философията на сервант-лидерството и съвременната теория за лидерство се е засилила през 21 век.

**ТРАНСФОРМАЦИОНЕН ЛИДЕР И ЛИДЕР-СЛУГА.** Много често сравняват Лидера-слуга с трансформационните подходи в лидерството, които също така подчертават сътрудничеството.

Трансформационното лидерство се определя от гледна точка на ефекта на лидера върху последователите: те чувстват доверие, възхищение, лоялност и уважение към лидера и са мотивирани да направят повече, отколкото първоначално се е очаквало да направят. Трансформационният лидер мотивира последователите чрез: изясняване значението на резултатите от изпълнението на задачите; убеждаване да надскочат собствения си личен интерес в името на организацията или екипа; активиране на по-висшите потребности.

Трансформационното лидерство е в контраст с транзакционното лидерство, което фокусира върху удовлетворяването на индивидуалните интереси на последователите чрез предоставяне на награди в замяна на подчинение.

И Трансформационният лидер, и Лидерът-слуга се грижат за своите последователи, но Трансформационният лидер е насочен към въвличането на последователите и организационните задачи, а Лидера-слуга им служи.

Степента, в която лидерът е в състояние да пренесе фокуса на своето лидерство от организацията върху последователите определя различието на двата типа лидери.

Идеята на Гринлийф за лидера-слуга променя динамиката на властта и начина, по който се използва властта. Това е власт, която произлиза от позицията на последователите (организацията) и това, от което те се нуждаят. [5]

**СТИЛОВЕ НА ЛИДЕРСТВО И СЕРВАНТ-ЛИДЕРСТВО.** Най-честото разделение на лидерски стилове е между автократични, участващи (партиципативни) и лесе-фер (ненамеса) лидерски стилове.

Авторитарният стил на лидерство изисква ясно определени задачи и проследяване на тяхното изпълнение и резултати. Отговорността за вземане на решения се носи от изпълнителната власт. За разлика от авторитарния, практиката на участващия стил на лидерство включва служителите във вземането на решения. Разширени са делегирани права. Увеличени са влиянието и отговорността на служителите. Стилът на ненамеса е незначително представен в практиката.

Сервант-лидерството може да бъде най-близко свързано с участващия стил. Най-висок приоритет на лидера-слуга е да насърчава, подкрепя и да даде възможност на подчинените да разгърнат пълния си потенциал и способности. Това води до задължение да делегира отговорности и права и подчинените да се ангажират в участието на вземане на решения.

**ЕФЕКТИВНОСТ НА СЕРВАНТ-ЛИДЕРСТВОТО.** Laub (1999) открива, че колкото по-убедено анкетираните заявяват, че сервант-лидерството съществува в техните организации, толкова по-високо е нивото им удовлетворение от работата. Това има важни последици, тъй като удовлетвореността от работата е критичен компонент за успеха на организацията. [4]

## **СЕДЕМ КЛЮЧОВИ ПРАКТИКИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ЛИДЕРА-СЛУГА.** Кент Кейт описва седем ключови практики на ефективния лидера-слуга:

**1. Самосъзнание.** Ако искаме да бъдем ефективни лидери-слуги, трябва да сме наясно с това кои сме и как можем да повлияем на другите - нашите силни и слаби страни, нашите предразсъдъци, нашите умения и опит, както и начина, по който говорим и действваме.

**2. Слушане.** Лидерите-слуги наблюдават какво правят хората. Те провеждат неформални и формални интервюта, анкети, дискуссионни групи и фокус групи, кутии за предложения. Те правят маркетингови проучвания и оценка на нуждите на своите колеги и клиенти. Това ги поставя в добра позиция да отговорят на тези потребности.

**3. Промяна на пирамидата.** Една от пречките за слушането е традиционната организационна йерархична пирамида. Членовете на организацията обикновено гледат нагоре към върха на пирамидата и служат на своите босове. Лидерите-слуги обръщат пирамидата или я полагат на едната ѝ страна, така че всеки в организацията да е насочен към хората, на които организацията има за цел да служи. Грийнлийф пише, че лицето на върха на пирамидата няма колеги, само подчинени. Шефът може да е единственият човек, който не знае някои неща, защото никой няма да му каже или хората могат да споделят пристрастна или непълна информация. Лидерите-слуги създават екип на върха.

**4. Развитие на вашите колеги.** Грийнлийф казва: "Работата съществува за човека, точно толкова, колкото човекът съществува за работата." Работата трябва да предостави на хората възможности да учат и да се развиват и да реализират своя потенциал. Когато колегите растат, расте капацитетът на вашата организация.

**5. Коучинг, вместо контрол.** Коучингът и менторството са начин да се развият хората. Лидерите-слуги предоставят най-доброто на своите колеги чрез коучинг и менторство, помагат им да разбират мисията на организацията и тяхната роля в изпълнението ѝ.

**6. Оползотворяване на енергията и интелигентността на другите.** Хората имат нужда от опит за вземане на самостоятелни решения, защото могат да възникнат случаи, когато те трябва да бъдат лидери или да се вземе решение.

**7. Предвидливост.** Център на сервант-лидерството според Грийнлийф. Това е възможност да предвидиш бъдещето и да заемеш проактивна, а не реактивна позиция. Неуспехът на един лидер да предвиди събитията може да се разглежда като етична недостатъчност. [8]

## **ПРЕИМУЩЕСТВА НА ФИЛОСОФИЯТА НА СЕРВАНТ-ЛИДЕРСТВОТО.**

Това е дългосрочен трансформационен подход към живота и работата, който има потенциал за положителни изменения в обществото.

Подходът води до висока лоялност на служителите, поражда доверие, катализира по-високи нива на ангажираност на работниците, предлагането на усилия и идеи, както и по-добър климат и иновации.

Налице е висока степен на идентификация на служителите с предприятието, отлична корпоративна култура.

**УНИКАЛНОСТ КАТО ТЕОРИЯ.** Грийнлийф описва философия, а не теория. Въпреки това, по мнение на редица учени, елементите, които са уникални за сервант-лидерството в сравнение с други теории са:

(1) моралният компонент, не само от гледна точка на личния морал на лидера-слуга, но също така и по отношение на насърчаването на засиленото морализаторстване сред неговите последователи, които могат да тестват моралната основа на визията на лидера-слуга за организационните цели;

(2) фокусът върху обслужването на последователите за тяхно добро, а не само за доброто на организацията, както и формиране на дългосрочни взаимоотношения с тях,

насърчаване на тяхното развитие и растеж, така че с течение на времето те могат да достигнат пълния си потенциал;

(3) свързана е с успеха на всички заинтересовани страни: служители, клиенти, бизнес партньори, общности и обществото като цяло, включително и тези, които са най-малко привилегированите;

(4) самоанализ, в противоречие с високомерието на лидера. [6]

**ОГРАНИЧЕНИЯ НА КОНЦЕПЦИЯТА.** Гринлийф (1996) не е толкова наивен, че да мисли, че идеята за лидера-слуга ще се хареса на всички. „Това е романтично лидерство, пише той, такива хора никога не може да доминират или дори да са многобройни; но тяхното влияние може да прави възможно разумното цивилизовано общество.“ [4]

Този подход не прост и лесен. Труден е за внедряване. Може да бъде възприет от някои хора като „мек“ и „женствен“. Извънредното внимание и съчувствие могат да доведат до нерешителност или отсъствие на собствено мнение.

### **НЯКОЛКО ЦИТАТА ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

*Всеки от нас може и трябва да бъде щастлив, да намери смисъл в живота и работата. Чудесен начин да направим света по-добър е да се превърнем в лидери-слуги и да превърнем своята организация в институция-слуга.*

*Кент М. Кейт*

*Мярата за лидерство не е качеството на водача, а качеството на последователите.*

*Макс Денрий*

*Един лидер-слуга, който има за цел да постигне целта си, мисли, говори и действа така, сякаш е лично отговорен за всички, които могат да бъдат засегнати от неговите мисли, думи и дела.*

*Робърт Гринлийф*

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. The Bible (Библия или Свещеното Писание на Стария и Новия Завет).  
<[www.biblia.w-bg.net](http://www.biblia.w-bg.net)>
2. The Quran (Свещеният Коран в български превод.) <[www.koranbg.com](http://www.koranbg.com)>
3. Hesse, Hermann. Die Morgenlandfahrt (Херман Хесе, Пътуване към Изтока, 1990). -С.
4. Abel, Ann. (2000) The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: a delphi study. Dissertation, Virginia.
5. Carter, 121John. (2009) Power And Authority In Pentecostal Leadership. // Asian' Journal of Pentecostal Studies, 12:2.
6. Defined the servant-leader.  
<<http://toservefirst.com/definition-of-servant-leadership.html>>
7. Faeth, Margaret Ann. (2004) Power, authority and influence: a comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the Episcopal Church. Dissertation, Virginia.
8. Key Practices of Servant-Leaders. <<http://toservefirst.com/key-practices-of-servant-leadership.html>>
9. Ten Principles of Servant Leadership By Robert Greenleaf.  
<[www.butler.edu/volunteer/resources/principles-of-servant-leadership/](http://www.butler.edu/volunteer/resources/principles-of-servant-leadership/)>

Prof. Ivan P. Ivanov, PhD  
ivanov1@gbg.bg