

## ФІЛОСОФІЯ

УДК 140.8:316.46

DOI: <https://doi.org/10.17721/sophia.2025.25.10>Вікторія ОМЕЛЬЧЕНКО, канд. філос. наук, доц.  
ORCID ID: 0009-0008-4609-0730  
e-mail: v.omalchenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

**"ЛІДЕРСТВО СЛУЖІННЯ" НА ПРИКЛАДІ ЖИТТЯ АНДРЕЯ ШЕПТИЦЬКОГО**

**Вступ.** Репрезентоване комплексне дослідження моделі "лідерства служіння" (Servant Leadership), яку було сформульовано і введено в науковий обіг 1970-ті роки Робертом Грінліфом (Robert K. Greenleaf). Розглянуто концепцію "лідерства служіння" як світоглядну модель, в основу якої покладено християнські чесноти. Приклад служіння великих лідерів, зокрема Андрея Шептицького, Магатми Ганді, Марії Терези, Нельсона Манделу, Індіри Ганді та інших полягає у здатності об'єднувати людей довкола ідеї "загального блага" і зцілювати їхні серця любов'ю. Осмислено, що стиль лідерства-служіння обумовлений високою культурою мислення, усвідомленим стилем життя, а вплив лідера здійснюється завдяки мистецтву переконувати і об'єднувати команду довкола спільної мети. Проілюстровано такі якості лідера-служіння, як здатність бути візіонером, брати на себе відповідальність, уміння слухати, бути емпатичним, уміти делегувати повноваження, створювати сприятливе середовище для розвитку потенційних здібностей усіх долучених, відзначати цінність кожного члена команди.

**Методи.** Методологію дослідження засновано на міждисциплінарному підході, що включає аналіз філософських джерел, соціологічних даних та біографічних джерел у галузі релігієзнавства. З метою виявлення питомих ознак концепції "лідерства служіння" та імплементації цих ціннісних постулатів на прикладі життя митрополита Андрея Шептицького використано такі методи, як порівняльно-історичний, методи аналізу, узагальнення, пояснення, класифікації, а також системний, що дозволяє всебічно осмислити цю тему.

**Результати.** Розкрито десять засадничих якостей лідера служіння, за Ларі Спірсом, очільником Центру Роберта К. Грінліфа: вміння слухати; емпатія; зцілення; усвідомленість; уміння переконувати; концептуалізація; прогнозування; управління; прагнення до розвитку людей; створення спільноти. Визначено "лідерство служіння", за Ларі Спірсом, як поєднання особистих якостей та професійних навичок, здатність об'єднувати людей довкола спільних цінностей, що, у свою чергу, формує спільну ідентичність. Запропоновано розглядати модель "лідерства служіння", засновану на принципах "загального блага", служінні ближньому, громаді, військовому шпиталю тощо, як одну з найефективніших управлінських моделей сьогодення у контексті викликів війни, посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривоги, кризи духовності, загостреного відчуття пошуку свого місця за покликанням, вимушеної міграції.

**Висновки.** Доведено, що лідери служіння – це архітектори стратегічного мислення і консенсусу, вони вміють чути і переконувати силою слова та власним прикладом. Відбутися як лідер служіння означає бути носієм таких якостей, навичок і чеснот, як компетентність, професійність, відповідальність, справедливість, повага, емпатія тощо, що передбачає роботу над собою упродовж усього життя, освіту впродовж життя (lifelong learning), самодисципліну і усвідомлений стиль життя у проєкції кращої версії самого себе. Встановлено, що одним із найпереконливіших прикладів імплементації моделі "лідерства служіння" є життя і діяльність митрополита, мецената з державницькими поглядами Андрея Шептицького. Повагу, довіру і любов до себе митрополит здобував своїми правдивими справами на користь українського народу, ставши духовним лідером. Прикладом свого життя він поєднав шлях духовності із місією-громадянською, культурно-просвітницькою, суспільно-політичною, утвердивши принцип єдності людей на всіх рівнях – у родині, церкві, суспільній кооперації. Провідники нації відзначаються серед усіх однією особливою якістю, а саме, вони мають зробити "загальне благо" справою усього свого життя, у цьому і полягає найвища мета людини, громадянина на шляху самовдосконалення і втілення свого призначення, що передбачає готовність бути аскетичним у своїх особистих інтересах і амбітним щодо великої мети "загального блага".

**Ключові слова:** "лідерство служіння", християнство, "загальне благо", митрополит Андрей Шептицький.

*"Спільне добро чинить із людей одне тіло,  
а якраз те спільне добро є основою всякої любови.  
Почуття й свідомість цього спільного добра, яке лучить людей,  
веде людину до зрозуміння, що загальне добро – то її власне добро,  
а ближні її – то наче вона сама!  
І тому тією самою любов'ю, якою людина сама себе любить,  
мусить вона любити й ціле людство",  
"Пастирське послання "Перше слово пастиря", 1899 р.  
Андрей Шептицький*

**Вступ**

Ця розвідка присвячена концепції "лідерства служіння" (Servant Leadership), визначенню його питомих ознак і імплементації цієї концепції – усвідомленого шляху на прикладі життя і служіння митрополита Андрея Шептицького. Ми живемо у час, коли в публічному просторі здебільшого домінують наративи "ідеальності" та "успіху", "щастя усамітнення", а основоположною метою самореалізації *homo sapiens* проголошується розвиток особистого бренду, робота над самовдосконаленням, а не співпраця і підсилення сильних сторін одне одного

в командній ідейній синергії, що в результаті приносить суспільну користь. У той час як наше сьогодення сповнене екзистенційно трагічними викликами, такими як війна, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), тривога, відсутність справедливості, криза духовності, загострене відчуття пошуку свого місця за покликанням, вимушена міграція тощо. Криза породжує нові можливості і загартовує лідерів свого часу, адже "кожна стіна це – двері" (Boone, 2019, p. 4), що, у свою чергу, актуалізує запит на застосування ефективних управлінських моделей і концепцій лідерства, заснованих на принципах

© Омельченко Вікторія, 2025

загального блага і служіння ближньому, громаді, військовому підрозділу, шпиталю, вищій школі тощо.

#### Методи

Методологія дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що включає аналіз філософських джерел, соціологічних даних та біографічних джерел у галузі релігієзнавства. З метою виявлення питомих ознак концепції "лідерства служіння" та імплементації цих ціннісних постулатів на прикладі життя митрополита Андрея Шептицького використовуються такі методи, як порівняльно-історичний, методи аналізу, узагальнення, пояснення, класифікації, а також системний.

#### Результати

Серед багатьох концепцій лідерства наша дослідницька увага сфокусована на концепції "лідерстві служіння" (Servant Leadership), яка, на нашу думку, набуває нової хвилі своєї актуальності. Цю концепцію лідерства сформулював і ввів у науковий обіг 1970 року Роберт Грінліф (Robert K. Greenleaf), її змістові засади автор виклав у своєму есе під назвою "Слуга як лідер". У цьому есе наведено виклад одного з творів художньої літератури, а саме Германа Гессе, про подорож на Схід і героя на ім'я Лев (Лео), який і став уособленням міфологеми "лідерства служіння" (Greenleaf, 1970). На перший погляд, поєднання таких смислоформ, як "лідер" та "служіння" є антагоністичними за своїм змістовим наповненням, але Роберт Грінліф переконливо доводить протилежне. З цієї причини, обґрунтовуючи сутність "лідерства служіння", дослідник протиставляє її концепції лідерства керівництва, тобто лідерства авторитарного одноосібного типу. Отже, "лідерство служіння" є світоглядною моделлю, в основу якої покладено християнські чесноти. Такий стиль лідерства пов'язаний із високою культурою мислення, усвідомленого життя, яке засноване на розумінні того, що матеріальні блага, влада не є найголовнішим пріоритетом, найважливіше – вплив завдяки мистецтву переконувати і об'єднувати команду довкола спільної мети, а не завдяки силі підкорення. Бути лідером означає бути візіонером: "лідер ініціює, надає ідеї та структуру та бере на себе ризик невдачі разом із шансом на успіх. Лідер каже: "Я йду, слідує за мною" (Greenleaf, 1970, р. 7)

Людина за своєю природою є істотою соціальною (Арістотель), вона прагне своїми діями бути корисною спільноті і бажає, аби інші помічали цінність цього внеску до суспільного блага. Правдива екзистенція людини зводиться до розкриття своїх потенційних здібностей у професії за покликанням, саме це приносить користь іншим і надає сенсу людському життю. Зокрема, згідно зі статистикою "State of the Global Workplace: 2024", які осмислюють чинники, що впливають на ефективність працівників і їхнє відчуття задоволеності роботою (у світовому контексті), одним із перших є погіршення ментального здоров'я працівників: "за даними звіту, 41 % співробітників зазнають значного стресу, що негативно позначається на їхній продуктивності та загальних життєвих враженнях"; другим чинником є криза управлінського менеджменту, від якості якого і залежить ефективність робітників – "70 % варіації залучення співробітників пояснюється якістю управління", ефективне управління зменшує похибку тривожності і сприяє продуктивності досягнень. Зрештою, третім чинником є економічні та політичні передумови (State of the Global Workplace ..., 2024). Наведені статистичні дані засвідчують про необхідність звернення, на нашу думку, до однієї з найефективніших моделей лідерства.

Таким чином, підхід Роберта Грінліфа до "лідерства" включає такі положення, як:

- "відданість цінності служіння";
- "заклик до особистої трансформації";
- акцент на спільноті" (Boone, 2019, р. 4).

Водночас дослідник зазначає, що єдність довкола спільної мети має позначатися продукуванням високоякісної роботи, вмінням "досягати складних цілей і вимагати від людей відповідальності за свої результати і поведінку" (Boone, 2019, р. 4), але водночас ідеться радше про "силу любові, вміння слухати і чути" і аж ніяк про такі авторитарні стимули, як страх, недовіра, критика тощо. Звідси, концепція "лідерства служіння" передбачає вміння слухати і враховувати потреби інших, розподіл влади і делегування повноважень, і зрештою, створення сприятливого середовища для розвитку потенційних здібностей усіх долучених. За таких умов внесок кожного і кожної у спільну справу є помітним, цінним і важливим.

Переїдімо до десяти основоположних якостей лідера-слуги, за Ларі Спірсом, який інтерпретує вчення Роберта К. Грінліфа і водночас є очільником однойменного Центру, а саме:

- 1) уміння слухати;
- 2) емпатія;
- 3) зцілення;
- 4) усвідомленість;
- 5) уміння переконувати;
- 6) концептуалізація;
- 7) прогнозування;
- 8) управління;
- 9) прагнення до розвитку людей;
- 10) створення спільноти (Boone, 2019, pp. 5–6).

Отже, "лідерство служіння", за вище наведеними даними, передбачає поєднання особистих якостей та професійних навичок, здатність об'єднувати людей довкола спільних цінностей, що, вочевидь, формує спільну ідентичність.

Зрештою, лідери-служіння – це архітектори стратегічного мислення і консенсусу, вони вмінють чути і переконувати силою слова та власним прикладом. Лідери служіння ставлять велику мету і досягають її завдяки синергії команди відданих цій меті шляхом дотримання рутини малих кроків. Відповідно, імплементація у життя концепції "лідерства служіння" стає можливою з позиції усвідомленого життя людини, яка працює над собою і самовдосконалюється, формулює місію, ставить високу мету та об'єднує довкола неї інших – найкращих не тільки за своїми здібностями, скільки завдяки своїм мотивації і працездатності. У свою чергу, це передбачає такі якості, як уміння слухати, бути емпатичним: "однак прийняття людини вимагає терпимості до недосконалості. Хто завгодно міг би керувати досконалими людьми – якби вони були. Але ідеальних людей не буває. І батьки, які намагаються виховати ідеальних дітей, неодмінно виростять невротиків" (Greenleaf, 1970, р. 10). У лідера не може бути мети працювати поруч з ідеальними людьми, але в нього є завдання створити настільки сприятливе середовище, аби розкривати найкращі якості і компетенції членів команди. Бо ніщо не мотивує команду краще, аніж відчуття, що їхню роботу помічають і цінують, а їхній внесок у спільну справу і вони самі є важливими, і саме в цій цінності людини, її роботи і полягає сенс.

У цьому контексті йдеться про "професію за покликанням" (М. Вебер), "сродну працю" (Г. С. Сковорода). Таким чином, здатність і право бути лідером високої культури мислення – це рівень чеснот (пригадаймо, як це було за часів античності), людина має плекати свої

найкращі чесноти, виховувати себе, не шукати, а створювати себе, що, у свою чергу, передбачає роботу над освітніми та професійними компетентностями, але поряд із тим і над внутрішніми чеснотами, що обумовлює усвідомленість своєї місії і передбачає дотримання самодисципліни. Причому мета людини не зводиться до егоцентричної сконцентрованості над своїм особистим проектом, а свідчить про готовність об'єднувати інших довкола спільної мети, яка має ціннісну суспільну вартість і користь.

Таким чином, лідером є той, хто не думає про матеріальну винагороду, а послуговується ідеєю. Саме такий ідейний візіонер, аналітик, архітектор стратегічних рішень здатен створювати проекти для свого покоління і для прийдешнього. Такі лідери здатні вести за собою, надихати, підсилювати цінність кожного і кожної працівниці єдиної команди.

Відповідно, лідерство служіння включає такі пункти, як: відданість місії служіння; готовність до особистісної трансформації; акцент на спільноті; чесність, довіра, повага, створення сприятливої атмосфери для зростання компетенцій команди. Крім того, професор бізнес-коледжу Пітера Дж. Тобіна при університеті Св. Джона (Нью-Йорк) Ларрі В. Бун (Larry W. Boone) вводить до дискурсу розуміння лідерства чесноту "любові", а саме: "Лідери повинні любити своїх послідовників. Тобто лідери повинні бути терплячими з іншими і ставитися до них із добротою та повагою. У своїх відносинах з іншими лідери повинні бути чесними, скромними, безкорисливими ..." (Boone, 2019, p. 12).

Таким чином, в основі концепції "лідерства служіння" лежить основоположна чеснота християнства – "любов". Пригадаймо такі слова-повчання: "Люби Господа Бога свого всім серцем своїм і всією душею своєю, і всією своєю думкою. Це найбільша і найперша заповідь. А друга однакова з нею: Люби свого ближнього, як самого себе" (від Матвія 22:37-39) (Біблія ..., 1962/2009).

І справді, якщо ми розмірковуємо про шлях великих лідерів, то їхня місія здебільшого полягала у здатності об'єднувати, зцілювати серця людей силою любові, зокрема так вчили Андрей Шептицький, Магатма Ганді, Марія Тереза, Нельсон Мандела, Індіра Ганді і інші. Актуальність і вплив такого лідерського послання є позачасовим. Діяльність лідерів служіння зорієнтована на ідею суспільного блага. Людина може відбутися як лідер завдяки своїм інтелекту, навичкам і досвіду, інтуїції, поєднанню логіко-математичного та емоційного інтелекту, розсудлива людина – це та, яка постійно думає про "тепер", як про рухому концепцію, у якій минуле, теперішній момент і майбутнє є органічною єдністю", "людина одночасно є і істориком, сучасним аналітиком і пророком", такими є риси лідера дій і перемог (Greenleaf, 1970, p. 13).

Отримані результати свідчать, що шлях трансформації із класичного підходу лідерства до концепції лідерства служіння є усвідомленою трансформаційною роботою людини над самою собою, бо, лише проходячи персональні трансформації, ми можемо своїм прикладом впливати на інших. На думку Джеймса Острі, лідерам слід навчитися бути щирими, вразливими, бути самими собою і корисними для інших: "бути вразливим це вимагає сміливості, знаменує відмову від традиційних уявлень про лідера, який завжди контролює ситуацію, бути відкритим і чесним, висловлювати свої сумніви, страхи, вміння визнавати помилки і сказати "Я був неправий", "лідери-слуги не керують згори. Вони не завжди уявляють себе на верхівці організаційної піраміди. Замість цього слуги бачать себе на різних гнучких позиціях

у будь-якій ієрархії", тобто вони не послуговуються авторитарними методами (Greenleaf, 1970, p. 10), а здатні рухатися шляхом співпраці і наставництва.

Також автор наводить шкалу лідерства, що включає такі пункти, як: "альтруїстичне покликання, справжність, етична поведінка, концептуальні навички, мужність створення цінності для спільноти, емоційне зцілення, розширення прав і можливостей, уміння пробачати..." (Greenleaf, 1970, p. 12). Лідерство в такому прочитанні виходить за межі професійної компетентності, а передбачає шлях служіння. "Лідери служіння – це педагоги. Вони дають згоду на зворотний зв'язок, тому що прагнуть удосконалюватись. Вони звертаються до послідовників на ім'я і визнають їхній внесок в успіх" (Greenleaf, 1970, p. 16). Ніхто з нас не народжується лідером, але ми можемо створити із себе лідера, бути носієм таких чеснот, як компетентність, відповідальність, справедливість, повага, емпатія тощо, що передбачає роботу над собою упродовж усього життя, освіту впродовж життя (lifelong learning), самодисципліну і усвідомлений стиль життя у проекції кращої версії самого себе. Отже, "лідерство – це не про мене чи про вас, це про вас і про мене", це про здатність приносити користь іншим (Greenleaf, 1970, p. 17). Таким чином, лідерство передбачає віру в себе, довіру до інших. Людина має вірити в себе, тільки тоді вона здатна повірити в інших.

Оскільки кожна криза породжує можливості, то, відповідно, кожна епоха породжує лідерів свого часу. Проживаючи досвід війни, ми шукаємо точки опори, зокрема в моделях лідерства, серед яких однією з найефективніших є "лідерство служіння", інструменти якого роблять нас загартованішими і згуртованими щодо викликів та криз глобального світу. На нашу думку, одним із найпереконливіших уособлень такої моделі "лідерства служіння" є життя і діяльність митрополита, мецената з державницькими поглядами Андрея Шептицького (1865–1944) – беззаперечного лідера, який самовіддано віддав себе служінню Богу і людям. Принагідно слід зазначити, що впродовж багатьох років, навіть десятиліть правда про подвижницьку працю митрополита Андрея Шептицького замовчувалася, радянська пропаганда систематично знищувала правду про величчя лідерів українського народу, аби позбавити нас нашого коріння, зокрема лідера духовності і гуманності: "більшовицькі окупанти насильно її скасували, наслідуючи в цьому російських царів, духовних нащадків монгольського азійства з його ворожнечою до християнського католицького Заходу і християнської західно-європейської культури, з бажанням цілковито їх знищити" (Баран, 1947, с. 6). Тому дослідження, присвячені Андрею Шептицькому, є поверненням собі своєї історичної пам'яті шляхом подолання нашої колективної травми, спричиненої терором радянської влади. Кожна держава, маючи своїх провідників нації, духовних лідерів, має зводити ціннісний і ідеологічний фундамент освітньої і культурної політики на вивченні таких особистостей, на прикладі їхньої духовної стійкості. Так мають виховуватися покоління, формуватися генерація вільних і розумних людей, які працюватимуть на благо своєї нації, зберігаючи зв'язок зі своїм корінням, знаючи про своє походження, історію, культуру.

Митрополит Андрей Шептицький "походить зі старої української боярської родини... Шептицькі з Шептиць, черемиської єпархії, були тими, що довго опиралися польській латинізації і колонізації, видаючи з-поміж себе цілу низку церковних діячів і ієрархів, головно впродовж цілого XVIII ст". (Баран, 1947, с. 9). Сам митрополит Андрей Шептицький повсякчас у своїх листах, працях

наголошує на значенні родини, того малого кола, яке має на кожного з нас найбільший вплив, бо саме в родині ми отримуємо щеплення чеснотами, моральною рівновагою поміж добром і злом (Марунчак, 1981). І сам Андрей формувався у родині, яка пам'ятала про своє українське шляхетне походження, що і заклало підвалини для формування його світоглядних життєвих та громадянських орієнтирів. "Митрополит Андрей граф Шептицький – у метриці Роман-Марія-Александр, прийшов на світ 29 липня 1865 р. у селі Прилбичах Яворівського повіту, в Галичині", його тато був Іван граф Шептицький, мати – графиня Софія Шептицька (Баран, 1947, с. 6).

Майбутнього митрополита було виховано в найкращих традиціях шляхетного роду, розпочав він своє навчання із домашнього шкільництва, згодом продовжив його в гімназіях Львова та Кракова, наступний освітній рівень, а саме ступінь доктора права, здобув у стінах Ягеллонського університету (Краків, 1888 р.). Цього ж року вступив до монастиря св. Василя Великого, студіював духовенство в монастирі єзуїтів у Кракові, здобувши докторський ступінь з богослов'я і філософії. Був поліглотом, володів понад десятьма іноземними мовами. Водночас митрополит усвідомлював своє шляхетне українське походження, плекаючи в серці щемливу любов до свого коріння, української культури і історії. Повагу, довіру і любов до себе митрополит здобував своїми правдивими справами на користь українського народу, ставши "беззаперечним авторитетом і духовним лідером", адже з моменту вступу на митрополичий престол (12 січня 1901 р.) "поляки вважали його зрадником, а українці – польським агентом" (Позняк-Хоменко, б. д.), тому лише відданістю, служінням і численними доброчесними справами на користь громади він міг здобути свій авторитет.

Таким чином, прикладом свого життя він поєднав шлях духовності з місією – громадянською, культурно-просвітницькою (став фундатором Національного Музею у Львові (1913 р.); українського університету у Львові (1914 р.); Богословського наукового товариства (1923 р.) Львівської греко-католицької богословської академії (1929 р.); Українського католицького інституту церковного з'єднання ім. Йосифа – Веніаміна Рутського (1939 р.)), суспільно-політичною (був одним із фундаторів організації "Пласт", підтримував товариство "Просвіта", "Рідна Школа", був депутатом Галицького сейму та членом Палати панів австрійського парламенту у Відні, де відстоював українське питання), таким чином здобувши авторитет, довіру та лідерство своїми діями як серед прибічників, так і серед ворогів (Маринович, 2019).

Митрополит Андрей Шептицький з особливим пієтетом відзначав силу єдності людей на всіх рівнях: у родині, церкві, суспільній кооперації. При цьому, осмислюючи питання єдності нації, послуговувався такою смисловою метафорою, як "всенациональна Хата", принагідно підкреслюючи, що все починається з мікрокосму (родини), а потім втілюється у формі макрокосму (громади, спільноти, нації): "Український народ є одним народом, дехто хоче навіть сказати – одним організмом, тому й належить йому стати і суцільним національним витвором" (Шептицький, 2020, с. 24).

Таким чином, шлях становлення людини розпочинається з процесу виховання, віри і традицій у родині, саме від цього залежить культура мислення, національна свідомість, громадянська відповідальність. До характеристик, які роблять народ нацією, передусім належить мова: "Всі, що по-українськи говорять, або ті, що вважають українську мову за рідну, будуть становити український народ" (Шептицький, 2020, с. 24). По-друге: "Крім мови,

конституційним елементом національності" (Шептицький, 2020, с. 25) є національна самосвідомість, яка є засадничим елементом єдності нації. Перші кроки до соціалізації людина отримує у родині, потім у суспільстві вона вчиться тому, що таке права і обов'язки, сумління, відповідальність. Оскільки державний механізм створений людьми, відповідно, він не може бути довершеним і ідеальним, бо ідеальне – то справа божественного порядку, там, де є людина, ми маємо враховувати похибку щодо реальності, адже людині властиво помилятися і створювати менш досконалі проекти. Одним із найважливіших чинників сталого суспільного життя є єдність на всіх рівнях. До важливих організацій митрополит зараховує родину, громаду, "себто злуку людей, що живуть в одній місцевості та зв'язані між собою сусідством і спільнотою багатьох потреб і інтересів" (Шептицький, 2020, с. 9). Такі щаблі і становлять суспільство, усе є взаємопов'язаним, усе має свої витoki, свій фундамент. Здорове суспільство, що живе за законами, розпочинається зі здорової родини, де є любов і повага. Крім того, чим меншими є ті чи інші організації, тим вони є ефективнішими, більш впорядкованими за своєю суттю, адже вони об'єднані сумісністю або консенсусом інтересів. Важливо відзначити усвідомлення митрополитом Андреем Шептицьким важливості виховання громади, спільноти, згуртованої довкола єдиної мети, поза таким контекстом створення "національного моноліту" не може бути і держави. З метою утвердження ідеї "національного моноліту" митрополит здійснював активну підтримку просвітницько-культурних організацій та проектів, відбувся як фундатор освітніх і музейних установ, був ініціатором надання якісних освітніх послуг: "треба і нашому народові, а хоч би тільки нашим вірним, передавати потрібні знання і виховувати його в усіх тих громадянських чеснотах, від яких залежить вартість цілої громадянської праці людини" (Шептицький, 2020, с. 10–11).

При цьому одним із ключових положень є дотримання законів як фундаментальним положенням, але митрополит вважає за необхідне доопрацювати цей принцип, наповнивши його глибоким християнським змістом – служінням людям. Тобто влада, яка пройшла процедуру легітимності (виборів), має не просто виконувати свої обов'язки, а головне має служити своїй громаді, спільноті, нації. У цьому контексті, на нашу думку, варто пригадати М. Вебера, який досліджував питання "покликання" (нім. Beruf), розмежовуючи поняття "професії" та "покликання", визначаючи, що покликання у політиці передбачає не про рейтинг і статус, а про державницьку мудрість, національну ідею. Це принцип, відповідно до якого людина у своєму служінні ставить інтереси людей, громади, держави (ідею "загального блага") вище від своїх власних інтересів, вигоди та бажань. Між тим, на сторінках праці "Як будувати рідну хату" митрополит повсякчас формулює питання про найефективнішу форму правління для українців і приходиться до важливого умовиводу щодо складності утворення великого народу, який має щось спільне, але і багато відмінного (враховуючи ті історичні виклики, які припали на долю митрополита та українського народу). І в цьому контексті митрополит перекладає левову частку відповідальності на плечі духовенства, яке має прищеплювати християнські чесноти і водночас знатися на науках суспільного порядку. Отже, митрополит наголошує, що християнство має бути у служінні своїй громаді, має бути шляхом благочестивих дій. Звідси, саме інститут церкви і духовенства має вплив на формування суспільної моралі та цінностей ефективного державного управління: "Від

виховної сили Церкви в якомусь краю чи народі, від напруженості виховної праці духовенства з молоддю та в проповіданні Євангелія і пояснюванні християнських чеснот у великій мірі залежить могутність батьківщини. Бо від цієї праці залежать громадянські чесноти громадян" (Шептицький, 2020, с. 18). Отже, право обирати владу має передбачати достатній інтелектуальний та моральний рівень громадян, готовність не лише послугоуватись своїми правами, але і нести відповідальність за вибір. Адже ми обираємо владу (на усіх рівнях) не лише для себе, але для своїх ближніх, відповідно, не варто легковажити в таких важливих аспектах нашого життя. Таким чином, Андрей Шептицький наголошує на взаємоумовленості між приватним і публічним користуванням своїм розумом, на громадянській зрілості, і ці погляди митрополита корелюють з античним розумінням "бути громадянином", яке вважалося привілеєм, що і передбачало гідність. Так і ми, здійснюючи суспільний вибір, маємо утверджувати свою громадянську гідність. Це має бути цілеспрямованим планом наших сумісних дій на шляху до розумного державного ладу.

Провідники нації мають відрізнятись від усіх однією особливою якістю, а саме – вони мають зробити "загальне благо" справою усього свого життя, у цьому і полягає найвища мета людини, громадянина на шляху самовдосконалення і втілення проекту свого призначення, що передбачає готовність бути аскетичним у своїх особистих інтересах і амбітним щодо великої мети "загального блага" (Шептицький, 2020, с. 23).

#### Дискусія і висновки

Таким чином, митрополит Андрей Шептицький прикладом свого життя утверджує ефективність шляху м'якої сили переконання і впливу – шляху просвіти, адже саме якість освіти трансформує культуру мислення, формує гуманних і вільних громадян нації. Митрополит вважав, що шлях формування і становлення розпочинається з родини. Принагідно пригадаймо думку Роберта Грінліфа, який наголошує, що такі заклади, як інтернати, потрібно ліквідувати, адже вони не приносять справжньої користі, а навпаки, травмують людську психіку, тоді як "діти потребують любові, а справжній дім – у родині, громаді". Довіра і повага є ключовими принципами, "де немає спільноти, довіри, поваги", там не йдеться про лідерство, бо справжні лідери дивляться на людину і бачать її потенційні здібності, духовні ж лідери зцілюють людські серця, чого з повнотою правдивого запиту потребує українська нація сьогодні (Greenleaf, 1970, р. 21). На нашу думку, саме таких людиноцентричних інституцій, організацій, об'єднань на всіх рівнях потребує наше українське суспільство.

Так само митрополит, надихаючись розумним і прекрасним, опісля починав створювати довкола себе простір, наповнений сенсами, формуючи середовище людей, учених гуртків, мистецтва, що зрештою виховували людей, які мислять по-новому. Бо бути лідером означає мати інтелект і масштабність мислення, а також високу культуру взаємодії з іншими. Успішним можна вважати того лідера, під чиїм керівництвом розкриваються потенційні здібності всієї команди. Це здатність побачити людину очима Бога, побачити в ній насіння її потенційних здібностей і талантів і створити умови, аби ця людина творила, виявляючи свою божественну природу. Бо призначення кожного з нас знайти те, що ми вміємо робити найкраще. Немає погані або хорошої роботи, є або те, що приносить задоволення та користь, або суперечить вашій екзистенції.

Сам шлях митрополита Андрея Шептицького являє собою лідерство за покликанням, є промінням світла і натхнення у темні часи. Згадуючи митрополита, ми бачимо приклад не лишень добрих християнських учинків, а стратегію державницьких рішень, які є уособленням відданості українському народові, цінностям людяності, повазі до свого коріння, віри, історії, культури. Він створював умови для розвитку інших, він надихав і продовжує надихати, бо його справи живі. Припустимо, що критерієм ефективного лідера є готовність його послідовників продовжувати справу лідера після його життя. Саме так було після смерті Андрея Шептицького. Зрештою, правдиве лідерство завжди є служінням. Лідерство як служіння набуває особливої актуальності під час проживання досвіду війни. І воно може бути різним за своїми видами: громадянським, військовим, державницьким служінням своїй громаді, своїй нації, але однаковим за своїм смислом. У світі, де панують концепції егоцентричних моделей управління, саме досвід життя за покликанням, вірність ідеї, цінностям, практика дій і глибока духовність мають стати маркером якісних змін. Бо всі зміни починаються з нас самих, усі інші зміни, зокрема суспільні, є похідними. На нашу думку, у такому підході "лідерства служіння" ми можемо знайти свій прихисток, точку опори в час війни, боротьби за кордони нашої країни і нашої ідентичності.

#### Список використаних джерел

- Баран, С. (1947). *Митрополит Андрей Шептицький. Життя і діяльність*. Українське видавниче товариство "Вернігора". <https://xp4stm90bvzr.frontroute.org/s11/6/2/8/0/7/62807.pdf>
- Біблія або Книги Святого Письма Старого й Нового Заповіту. Із мови давньоєврейської й грецької на українську дрібно нано перекладає (І. Опієнко, Пер.).* (2009). Українське Біблійне Товариство. (Оригінальну працю опубліковано 1962). <https://www.bible.com/uk/bible/186/MAT.22.37-39.UBIO>
- Маринювич, М. (2019). *Митрополит Андрей Шептицький і принцип "позитивної суми"* (А. Сливоцький, Передм.). Вид-во Старого Лева.
- Марунчак, М. (1981). *Митрополит Андрей Шептицький на Заході 1920–1923*. Крайова Рада Українських Організацій за Патріархат Української Католицької Церкви. <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/4148/file.pdf>
- Позняк-Хоменко, Н. (б. д.). *На службі Богу й Україні. До дня народження митрополита Андрея Шептицького*. Український інститут національної пам'яті. <https://uinp.gov.ua/informaciyini-materialy/statii/na-sluzhbi-bogu-y-ukrayini-do-dnya-narodzhennya-mytropolity-andreya-sheptyckogo>
- Шептицький, А. (2020). *Як будувати рідну хату*. [https://uhp.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/YAk-buduvaty-ridnu-hatu-01.06\\_druk.pdf](https://uhp.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/YAk-buduvaty-ridnu-hatu-01.06_druk.pdf)
- State of the Global Workplace: 2024. Про психологічний стан працівників.* (2024). Впливовий HR. <https://hr.in.ua/report-hr2>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. [http://www.ediguys.net/Robert\\_K\\_Greenleaf\\_The\\_Servant\\_as\\_Leader.pdf](http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf)
- Boone, L. W. (2019). *Servant Leadership: Attitudes, skills and behaviours*. Cambridge Scholars Publishing. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-2080-6-sample.pdf>

#### References

- Baran, S. (1947). *Metropolitan Andrey Sheptytsky. Life and activities*. Ukrainian Publishing House "Vernygora" [in Ukrainian]. <https://xp4stm90bvzr.frontroute.org/s11/6/2/8/0/7/62807.pdf>
- Boone, L. W. (2019). *Servant Leadership: Attitudes, skills and behaviours*. Cambridge Scholars Publishing. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-2080-6-sample.pdf>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. [http://www.ediguys.net/Robert\\_K\\_Greenleaf\\_The\\_Servant\\_as\\_Leader.pdf](http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf)
- Marunchak, M. (1981). *Metropolitan Andrey Sheptytsky in the West 1920–1923*. National Council of Ukrainian Organizations for the Patriarchate of the Ukrainian Catholic Church [in Ukrainian]. <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/4148/file.pdf>
- Marynovych, M. (2019). *Metropolitan Andrey Sheptytsky and the principle of "positive sum"* (A. Slyvotsky, Foreword). Stary Lev Publishing House [in Ukrainian].
- Poznyak-Khomenko, N. (n.d.). *In the service of God and Ukraine. To the birthday of Metropolitan Andrey Sheptytsky*. Ukrainian Institute of National Remembrance [in Ukrainian]. <https://uinp.gov.ua/informaciyini-materialy/statii/na-sluzhbi-bogu-y-ukrayini-do-dnya-narodzhennya-mytropolity-andreya-sheptyckogo>

Sheptytskyi, A. (2020). *How to build a family house* [in Ukrainian]. [https://uhp.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/YAk-buduvaty-ridnu-hatu-01.06\\_druk.pdf](https://uhp.org.ua/wp-content/uploads/2020/06/YAk-buduvaty-ridnu-hatu-01.06_druk.pdf)

*State of the Global Workplace: 2024. On the psychological state of employees.* (2024). Influential HR [in Ukrainian]. <https://hr.in.ua/report-hr2>

*The Bible or the Books of the Holy Scriptures of the Old and New Testaments. From the Hebrew and Greek languages into Ukrainian, literally*

*translated anew* (I. Ogienko, Transl.). (2009). Ukrainian Bible Society. (Original work published 1962) [in Ukrainian]. <https://www.bible.com/uk/bible/186/MAT.22.37-39.UBIO>

Отримано редакцією журналу / Received: 19.04.25

Прорецензовано / Revised: 27.04.25

Схвалено до друку / Accepted: 26.05.25

Victoriia OMELCHENKO, PhD (Philos), Assoc. Prof.

ORCID ID: 0009-0008-4609-0730

e-mail: v.omelchenko@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## "SERVANT LEADERSHIP" ON THE EXAMPLE OF THE LIFE OF ANDREY SHEPTYTSKY

**Background.** A comprehensive study of the "Servant Leadership" model, which was formulated and introduced into scientific circulation in the 1970s by Robert K. Greenleaf, is presented. The concept of "servant leadership" is considered as a worldview model based on Christian virtues. The example of the service of great leaders, in particular Andrey Sheptytsky, Mahatma Gandhi, Maria Teresa, Nelson Mandela, Indira Gandhi, etc. consisted in the ability to unite people around the idea of "common good" and heal their hearts with love. It is understood that the style of leadership-servant is determined by a high culture of thinking, a conscious lifestyle, and the leader's influence is carried out thanks to the art of persuasion and uniting the team around a common goal. Illustrating such qualities of a servant leader as the ability to be a visionary, take responsibility, listen, be empathetic, be able to delegate authority, create a favorable environment for the development of the potential abilities of all involved, and recognize the value of each team member.

**Methods.** The research methodology is based on an interdisciplinary approach, which includes the analysis of philosophical sources, sociological data and biographical sources in the field of religious studies. When determining the specifics of the feature of "leadership of service" and the implementation of these value postulates on the example of the life of Metropolitan Andrey Sheptytsky, such methods as comparative-historical, methods of analysis, generalization, explanation, classification, as well as systemic, were used, which allows for a comprehensive understanding of this topic of research.

**Results.** The ten fundamental qualities of a servant leader, according to Larry Spears, head of the Robert K. Greenleaf Center, are revealed: listening skills; empathy; healing; awareness; persuasion skills; conceptualization; forecasting; management; striving for people development; creating a community. "Servant leadership" is defined, according to Larry Spears, as a combination of personal qualities and professional skills, the ability to unite people around common values, which, in turn, forms a common identity. It is proposed to consider a model of "servant leadership" based on the principles of "common good", service to one's neighbor, community, military hospital, etc. as one of the most effective management models of today in the context of the challenges of war, post-traumatic stress disorder (PTSD), anxiety, spiritual crisis, a heightened sense of finding one's place in one's calling, forced migration, etc.

**Conclusions.** It has been proven that servant leaders are architects of strategic thinking and consensus, they know how to hear and persuade with the power of words and their own example. Being a servant leader means being a carrier of such qualities, skills and virtues as competence, professionalism, responsibility, justice, respect, empathy, etc., which ensures work on oneself throughout life, lifelong education (lifelong learning), self-discipline and a conscious lifestyle in the projection of the best version of oneself. It has been established that one of the most convincing examples of the implementation of the model of "servant leadership" is the life and activities of the metropolitan with statist views, Andrey Sheptytsky. Through his deeds for the benefit of the Ukrainian people, the metropolitan earned himself respect, trust and love, becoming a spiritual leader. By the example of his life, he combined the path of the mission of spirituality with civic, cultural-educational, public and political activities. He proclaimed the importance of the principle of unity of people at all levels: in the family, church, social cooperation. The leaders of the nation are distinguished by the fact that they must make the "common good" the work of their whole lives, thereby achieving the greatest goal of a person, a citizen on the path of self-improvement and the implementation of the project of their destiny, which ensures readiness for self-sacrifice in personal interests and the path to the great goal of the "common good".

**Keywords:** "servant leadership", Christianity, "common good", Metropolitan Andrey Sheptytsky.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection; analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.