

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Кафедра управління персоналом і економіки праці

## **ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з навчальної дисципліни

**«Основи лідерства»**

для студентів спеціальності 242 «Туризм»

ступеня магістра

Укладачі: *Нестуля О.О.* – д.і.н., професор кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

*Нестуля С.І.* – к.і.н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**ЗМІСТ**

Тема 1. Що значить бути лідером?	4
Тема 2. Наукові концепції лідерства	4
Тема 3. Формування стилю лідерства та залежність від ситуації	33
Тема 4. Складові лідерства. Особистісний аспект	55
Тема 6. Емоційне лідерство	72
Тема 8. Лідер як соціальний архітектор. Місія і стратегія	101
Тема 9. Робота лідера з командою	118
Тема 10. Формування корпоративної культури і цінностей	135
Тема 11. Харизма лідера	160

## Тема 1. Що значить бути лідером? (2 год.)

## Тема 2. Наукові концепції лідерства (2 год.)

### План

1. Лідерство та його класифікації.
2. Лідерство, влада і вплив.
3. Лідерство і менеджмент.
4. Функції лідерства

### 1. Лідерство та його класифікації.

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «lead», що означає «подорожувати», «йти». Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях [1, с. 15]. За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст. Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст. [2, с. 12].

Це зовсім не означає, що не було самого явища – лідерства. Воно закономірно виникає в будь-якій групі, яка об'єднує дві і більше особи, а тим більше великі організації чи інші соціальні структури. Російський учений Ю.Платонов зазначає, «що феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають в тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (ресурси в даному контексті розуміються в широкому плані: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні і т. ін., аж до репродуктивних). Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку і т.д.), а також мікро- й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою й міжнародною політикою), дозволяє охоплювати формальні й неформальні організації» [3, с. 202-203].

Зрозуміло, що найбільш «помітним» лідерство стає за умов, коли потрібна мобілізація усіх зусиль тої чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, проведення складних соціальних реформ чи організаційних змін. Не випадково людей, які їх очолювали у різних народів від найдавніших часів називали героями, вождями, шанували їх майже на рівні богів, визначаючи їх владу й авторитет при здійсненні функцій управління.

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи

навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів. В XIX – на початку XX ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в XX ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

За підрахунками Р.Дафта існує понад 350 визначень лідерства [4, с. 19]. «В результаті, - зазначають К.Оуен, В.Ходжсон, Н.Газзард, - з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Улррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно» [5, с. 6].

Підкреслюючи труднощі, з якими зустрічаються дослідники при визначенні сутності лідерства, відомий американський фахівець з менеджменту, директор Центру креативного лідерства Д.Кемпбелл писав: «Лідерство – це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших» [6, с. 3].

Невипадково лідерство має досить складну класифікацію.

Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним.

Формальні лідери – це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

Неформальні лідери – це люди, авторитетні в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж.Морено виділяє ще один тип – соціометричний.

Соціометричний лідер – це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

- 1) **«один серед нас»** – сприймається як «перший серед рівних»;
- 2) **«кращий серед нас»** – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;
- 3) **«хороша людина»** – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;
- 4) **«служитель»** – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Американський соціолог Ф.Сензнік виділяє наступні типи лідерів:

1) **інституційний лідер** – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;

2) **міжособистісний лідер** – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

Ці два типи лідерів майже дзеркально відображаються в **діловому та популярному** лідерах іншого американського ученого Р.Бейлза. На думку німецького соціолога М.Гофштеттера, вони паралельно керують групою, іноді заважаючи, іноді допомагаючи один одному при виконання завдань.

Процесуальний підхід до типології лідерства пропонує соціальний психолог Ю.Хешфіл, який виділяє:

1. **Пробне лідерство**, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.

2. **Успішне лідерство** – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.

3. **Ефективне лідерство** – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.

Дещо іншу типологію запропонував Р.Кетелл, який розрізняє фокусоване й розсіяне лідерство.

Фокусоване лідерство має місце в тому випадку, коли всі члени групи згуртувалися навколо однієї особистості.

Розсіяне лідерство має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин [3, с. 199-202].

Ці та ряд інших класифікацій лідерства ґрунтуються в першу чергу на аналізі зовнішніх ознак статусу лідера в групі чи організації. Значно важче класифікувати реальні вияви лідерського статусу, їх зміст і спрямованість, взаємодію з різними сферами й напрямками застосування, особистісними характеристиками лідерів та їх послідовників і підлеглих. Саме тут і спостерігається найбільше розмаїття визначень лідерства, яке й до сьогодні не дозволяє дати йому чітке й однозначне визначення. За справедливим зауваженням А.Браймена, «відсутність загальноприйнятого визначення лідерства означає, що початок обговорення теми може дуже легко призвести

до занурення в болото дефініцій, демонструючи читачеві малопривабливий вступ до багатообіцяючої теми» [6, с. 7].

Аби не скотитися на цей шлях, обмежимося конспективним викладом найбільш послідовно класифікацією лідерства, яку в 1974 р. запропонував американський учений Р.Стогділл. З того часу вона отримала досить широке визнання і не втратила своєї актуальності й до сьогодні. Р.Стогділл класифікував усі визначення лідерства за одинадцятьма ключовими ідеями, які дозволили згрупувати ці визначення у відповідності до них [7]. Відтоді ця класифікація зайняла чільне місце в підручниках з соціальної психології [ 8, с. 43-45] та лідерства [2, с. 12-19; 6, с. 7-10; 9] ].

1. *Лідерство як центр групових процесів.* Цей підхід відзначає той факт, що лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади всіх. Він визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси, визначає напрямок руху.

2. *Лідерство як вияв особистісних рис.* Ця група концепцій ставила перед собою мету виявити оптимальний набір особистісних рис, які дозволяють людині успішно досягати й утримувати лідерські позиції. Прихильники цієї концепції в основному описували лідерство як односторонній процес впливу лідера на послідовників. Лідерство розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера без врахування прав, потреб, інтересів самої групи.

3. *Лідерство як мистецтво досягнення згоди.* Тут робиться акцент на обов'язково притаманне ефективному лідерові досягати згоди, порозуміння, консенсусу й співробітництва з боку послідовників, уміння залагоджувати конфлікти. Таке лідерство іноді називають консенсусним. Лідерство тут також розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера, але через вплив і норми моралі.

4. *Лідерство як дія і поведінка.* Тут акцент робиться на поведінкових аспектах лідерства. Лідерська поведінка – будь-які дії, які чинить лідер для управління й координації діяльності групи. Це, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення чи критика окремих членів групи, зацікавленість у їх успіхах і допомога, мотивація досягнення результатів.

5. *Лідерство як інструмент досягнення мети чи результату.* Багато теоретиків у свої визначення лідерства включали ідею досягнення мети. Деякі з них пов'язували інструментальну цінність лідерства з досягненням результатів і задоволенням потреб групи. В обох випадках лідерство визнається вирішальною функцією у складі групової діяльності.

6. *Лідерство як взаємодія.* Ряд авторів розглядали лідерство не як спрямування чи контроль з боку лідера, а як ефект групової взаємодії, як процес рівного чи взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети. Таким чином ця група дослідників привертає увагу дл того факту, що лідерство виростає із активного процесу взаємодії, воно існує там і тоді, де і коли воно усвідомлюється і підтримується іншими членами групи. Лідерство – це такі

міжособистісні стосунки, коли клени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера найбільш підходящим для цієї ролі.

7. *Лідерство як уміння переконувати.* Прихильники таких поглядів на лідерство виходять з його принципової відмінності від управління. Якщо останнє є мистецтвом примусу й використання сили чи загрози її застосування, аби змусити людей рухатися в заданому напрямку, то лідер управляє за допомогою переконання, заохочення й спонукання до дій власним прикладом.

8. *Лідерство як здійснення впливу.* Концепт «впливу» визнає той факт, що індивіди відрізняються один від одного, окрім усього іншого, рівнем їх впливу на поведінку групи. Тому вони визначають лідерство як процес, який впливає на діяльність організаційної групи в її спробах досягнути спільної мети, як міжособистісний вплив, який виявляється в певних ситуаціях і спрямований на досягнення конкретних результатів. Лідерство визнають рівнозначним сфері впливу, або ж елементом, який здійснює вплив. Відповідно лідером визнають, або ж того, хто здійснює позитивний вплив на інших, або ж того, хто, порівнюючи з іншими членами групи, має найбільший вплив. Якщо при цьому інші члени групи змінюються, то цей процес впливу визначають як успішне лідерство; якщо ці зміни в інших посилюються, підкріплюються і винагороджуються, то це буде ефективне лідерство.

9. *Лідерство як відносини влади.* Багато хто з дослідників лідерства визначають його як владу, яка здійснюється «згори донизу», яка характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що ті могли б не робити взагалі. Причому лідерство як владні відносини може усвідомлюватися, а може й не усвідомлюватися лідером і послідовниками. Відносини ж влади розуміються ними як відносини нерівності. Якщо один індивід в групі може домогтися зміни поведінки іншого індивіда, то ми маємо справу з актом лідерства. Таким чином, влада в цих визначеннях розцінюється як форма лідерських відносин. Причому деякі лідери більше, ніж інші, трансформують можливості лідерства у владні відносини.

10. *Лідерство як диференціація ролей.* Ці визначення ґрунтуються на рольовій теорії сучасної соціології, у відповідності до якої всі члени суспільства, групи і громадські організації займають певне місце в системі соціальних статусів. Кожен учасник взаємовідносин лідерства-підкорення грає певну роль і хтось краще, хтось гірше. У зв'язку з цим лідерство може бути представлене як рольова диференціація. Оскільки лідерство включає взаємодію між індивідом і групою, а якщо точніше, то між особистістю і членами групи, кожен з учасників цієї взаємодії грає певну роль. Ці ролі відрізняються одна від одної. Основою для такої диференціації є процес взаємного впливу: один індивід впливає на інших, а інші індивіди відповідають на цей вплив. Ролі можна також визначати в термінах



очікування. Тоді лідерство – це особлива роль всередині системи взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників один від одного. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов'язки, ніж на інші ролі.

*11. Лідерство як ініціація чи запровадження структури.* Лідерство розглядається тут не як пасивна позиція чи набуття ролі, а як активний процес, який породжує і підтримує рольову структуру групи. Лідер і послідовники мають різні стимули для структурування групи, але стимул лідера в даному випадку більш сильний, оскільки таким чином його влада легітимізується. В термінах теорій очікувань і взаємодії цей тип лідерства описується як «ініціювання і підтримка структури очікувань і взаємодії». Як стверджують прихильники такого розуміння лідерства, ці процеси особливо важливі на етапах становлення нових колективів, структура яких ще не стабілізувалась.

Запропонована Р.Стогділлом класифікація, як вже зазначалось, загалом зберігає свою наукову актуальність і сьогодні. Проте від часу її створення майже сорок років. Світ змінився і продовжує змінюватися. На думку деяких учених він переживає більш глибоку трансформацію у порівнянні з тією, яку він пережив в епоху промислової революції 500 років тому. Швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні зміни, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами колосальні завдання. Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. Парадигма – спільна ментальність, яка становить основний спосіб осмислення, сприйняття і розуміння світу. Основні характеристики нової парадигми лідерства у порівнянні з попередньою Р.Дафт наводить у табл. 1.1 [4, с. 22]:

Табл. 1.1.

### Нова реальність лідерства

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Зміни й кризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність	Різноманітність
Егоцентризм	Більш високі цілі
Героїзм	Скромність

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей. По-друге, Пітерс і Уотерман настійливо проводять ідею про те, що «м'яке – жорстке», тобто людські, поведінкові аспекти організацій можуть і повинні бути об'єктом управління. Більше того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій саме ці

характеристики, і особливо спільних цінностей, на їх думку, виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менш і навіть більше, ніж їх формальні характеристики. «Відмінне», «зразкове» управління вони пов'язували з більш повним і ефективним використанням людського потенціалу організацій, розвитком у них правильних «цінностей» і «організаційної культури», налагодженням духу «підприємництва», «новаторства», запровадженням людинозорієнтованих стилів управління [9, с. 12-13].

Дійсність кінця другого – початку третього тисячоліть цілком підтвердила прогноз американських учених. Особливо високою виявилась динаміка змін. Швидко змінюється саме суспільство, його вимоги до організацій, вони оволодівають новими технологіями, створюють нові продукти і т.ін. Змінився і темп праці, умови роботи, які вимагають від співробітників динамізму й творчого підходу до виконання своїх обов'язків [10, с. 506-507]. Лідери мають розуміти, що спроби зберегти стабільність приречені на провал. В рамках нової парадигми, яка узгоджується з теорією хаосу, вважається, що ми живемо в у світі випадковостей і невизначеності, і незначні на перший погляд події здатні викликати досить суттєві й далекоглядні наслідки. Тому лідери повинні визнавати невідворотність змін і криз і шукати в них джерело енергії і самонавчання. Вони повинні ініціювати зміни в середині організацій, щоб розвивати персонал і йти вперед. Ефективні лідери мають розуміти: стабільність – це міф, де немає змін, там немає життя [4, с. 23]. Як зазначав всесвітньовідомий менеджер Дж.Уелч, якщо організації змінюються повільніше, ніж змінюється навколишнє середовище, вони приречені на загибель. Завдання лідерів убезпечити їх від цього.

Ще більш суттєві зміни відбулися в сфері людських ресурсів організацій, які вимагають нових принципів і методів управління ними, мотивації і стимулювання, запровадження нових алгоритмів стосунків між лідерами і їх послідовниками.

Аналізуючи проблеми управління персоналом за умов глобалізації економіки, постійних технологічних, інформаційних та інших змін і випробувань, якими позначений перехід людства з ХХ у ХХІ ст., класик сучасного менеджменту Пітер Друкер прийшов до висновку, що фундаментальне положення «про те, що існує – або, в крайньому випадку, повинен існувати – один і лише один правильний спосіб управління персоналом», яке ґрунтується на уявленні, що всі, хто працює на організацію, є її робітниками і підлеглими, застаріло.

По перше, зростає кількість тих, хто працює на організацію тимчасово, неповний робочий день, за гонорари чи на підставі контрактів. По-друге, зростає роль і значення співробітників розумової праці. «Але ці працівники, - наголошує П.Друкер, - зі своїм величезним багажем знань – аж ніяк не підлеглі, а скоріше за все «помічники»... Додайте до цього ту обставину, що

сьогоднішні «начальники» вже не зобов'язані володіти усіма знаннями й навичками, якими володіють їх «підлеглі».

За таких обставин «керівник може добре працювати лише в тому випадку, якщо так звані підлеглі беруть на себе відповідальність за його *навчання*». Проте дуже часто вони вимагають такого стилю керівництва, який би створював відчуття, що вони працюють добровільно.

«Який з всього цього можна зробити висновок?», - ставить запитання П.Друкер і дає відповідь на нього, - різними групами робітників потрібно управляти по-різному; однією і тією ж групою робітників слід управляти по-різному в різних ситуаціях. Все частіше «службовцями» слід управляти як «партнерами», а партнерство вже включає «управління», оскільки передбачає рівність учасників. Партнери не можуть наказувати один одному. Вони можуть лише переконувати один одного...

Людьми не потрібно «управляти».

Завдання – направляти людей» [12, с. 34-40].

Таким чином, П.Друкер пропонує в управлінні персоналом змістити акценти з відносин за типом «влади-підкорення» до відносин партнерства і співробітництва, впливу і переконання, які б не просто змушували підлеглого виконувати волю керівника, а робили їх **однодумцями, відносинами лідера і його послідовників.**

У зв'язку з цим лідери повинні прагнути не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Відтак, вони мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки [4, с. 24-25]. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками. Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в координатах і категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами й гординою [13, 14, 15]. На зміну «лідерам-героям» мають прийти скромні, але амбіційні щодо завдань організації лідери, здатні розкрити потенціал співробітників і розвивати їх лідерські здібності. Дж.Коллінз називає таких керівників «лідерами п'ятого рівня» [16].

В рамках нової парадигми лідерства виникли й розвиваються теорії емоційного, трансформаційного, обслуговуючого, функціонального, адаптивного, ціннісного і т.ін. лідерства, про які буде йти мова при вивченні наступних тем.

Узагальнюючи різні визначення лідерства і їх класифікації, російський учений О.Євтіхов виділяє загальні суттєві сутнісні характеристики цього феномену, які дозволяють, на його думку, визначити в кожному конкретному випадку, чи йде мова про лідерство чи ні.

1. Лідер повинен мати послідовників. Саме їх наявність відрізняє лідерів від нелідерів. Ніхто не стає лідером раніше, ніж набуде послідовників.

2. Лідерство – це сфера взаємодії. Воно не зводиться до проблеми особистості лідера. Не її особистісні характеристики роблять людину лідером, а послідовники, які йдуть за ним. Вони першими починають дії і вчинки лідера і на цьому ґрунті формують його сприйняття.

3. Лідерство засноване на авторитеті, в основі якого лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Не обов'язково ними наділений формальний керівник. Авторитет має психологічну природу й формується на основі спільної зацікавленості підлеглих в керівникові й переконанні в його особливих здібностях.

4. Лідерство складається із подій (актів) лідерства, які й підтверджують факт лідерства. Ці події відбуваються як \_\_\_\_\_ взаємодії лідера й послідовників за особливих обставин.

5. Лідерство ґрунтується на неформальному впливові лідера. Ресурс впливу має яскраво виражений особистісний компонент.

6. Лідерство – когнітивний конструкт. Це не якість, яка фіксується експериментально. Воно когнітивно контролюється в міру того, як певні вчинки асоціюються з уявленням про лідерську поведінку [1, с. 19-20].

Виділені загальні характеристики, як і класифікації та визначення лідерства, зрозуміло, не вичерпують усієї складності цього феномену. Його аналізу власне й присвячено запропонований навчальний курс.

## **2. Лідерство, влада і вплив.**

«Влада в групі складається з двох секторів: із лідерства й з групового канону. Ці два види влади співвідносяться один з іншим, так що член може апелювати від рішення лідера до канону, як від вердикту судді до кодексу законів; або може апелювати від канону до лідера, від покарання за законом до помилування губернатором.

Існує три типи лідерства, які відповідають трьом аспектам групової культури. Відповідальний лідер – це той, хто знаходиться попереду й на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі. Ефективний лідер – той, хто насправді приймає рішення; він може мати свою роль в організації, а може й не мати. Він може знаходитися на другому плані, але саме він найважливіша особа в індивідуальній структурі. Психологічний лідер – той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів і займає нішу лідерства в їх групових імаго. Всі три види лідерства можуть бути зосереджені в одному індивіді, але бувають і різноманітні комбінації», - так охарактеризував складність взаємодії влади і впливу в процесі лідерства та можливі «комбінації» використання лідером влади і впливу [17, с. 59].

Переважає більшість дослідників проблеми лідерства переконані в тому, що його неможливо відділити від влади і впливу, «оскільки влада виражає реальне лідерство...».

Доступність (можливість використання) джерел влади приводять до збільшення числа дій, які забезпечують вплив на інших людей. Чим доступніші джерела (засоби) влади, тим частіше суб'єкт прагне впливати на

поведінку інших» [3, с. 225]. Саме тому й виникає необхідність дати хоча б коротке тлумачення понять «влада» й «вплив».

Влада – явище багатомірне. З давніх часів феномен влади й нерівність її розподілу між людьми, соціальними групами й державними інститутами породжували стільки пояснень, обґрунтувань і сумнівів, скільки навряд-чи викликало яке-небудь інше явище. Відтак, єдиного визначення влади в науці не існує. Для одним влада – особливого роду вплив, для інших – здатність досягати певних цілей, для третіх – можливість використання тих чи інших засобів, для четвертих – особливі відносини між керівником і підлеглими і т. ін. Деякі автори пов'язують владу з підкоренням, наказами або залежністю, знеособленою волею обставин, а то і з взаємозалежністю [18, с. 286].

Загалом в науці склалося декілька підходів до пояснення феномену влади:

- Біологічний підхід розглядає владу як природній стан суспільства, визначений самою природою. Основа влади в природі самої людини.
- Антропологічний підхід поширює владу на всі соціальні утворення. Всі дії, які спираються на владу й авторитет, визначаються організаційними. На цій підставі говориться про існування організаційної влади в будь-якому суспільстві. Носіями організаційної влади виступають вожді, ради старійшин, збори общини і т.д.
- Психологічний підхід досліджує владу під кутом зору сприйняття її людиною. Суб'єктивне сприйняття або ґрунтується на особливих якостях безпосереднього носія влади, або впливає з особливостей психологічної природи людини.
- Філософський підхід розглядає владу як суспільну категорію, як вольові відносини між людьми, джерела влади шукає в економічних відносинах, а сутність влади визначає як пануючу волю конкретного лідера або соціальної, етичної, професійної, конфесійної групи.
- Соціологічний підхід зводить владу до впливу однієї соціальної групи на іншу. Епіцентром влади вважається статусно-рольова система відносин, закріплена в правових і інших соціальних нормах. В межах цього підходу виділяють наступні напрями досліджень:
  - біхевіористський - влада є особливим типом поведінки, заснованим на можливості зміни поведінки інших людей;
  - телеологічний – влада трактується як умова досягнення певних цілей, отримання намічених результатів;
  - інструментальний – влада трактується як можливість використання певних засобів, в тому числі насилля; як особливі відносини між керівником і підлеглими;
  - функціоналістський – розглядає владу під кутом зору функцій, які вона виконує;
  - конфліктологічний – визначає владу з точки зору форм і методів вирішення організаційних конфліктів [3, с. 225-226].

Вплив – це «будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки і т.п. іншого індивіда». Засоби впливу можуть бути різноманітними: прохання, погрози, ідеї, тощо. Керівник повинен здійснювати вплив в такий спосіб, щоб його було легко передбачити, і який би мав наслідком дії, спрямовані на досягнення мети організації. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник повинен розвивати й застосовувати владу. З іншого боку влада – це також можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада і вплив, як інструменти лідерства, - це фактично єдині засоби, які є в розпорядженні керівника для вирішення організаційних, виробничих та інших проблем. Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення й досягнення цілей організації. Проте володіти владою далеко не завжди означає можливість нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Навпаки, в багатьох випадках підлеглі мають владу над керівником: обрання його на посаду, інформація, необхідна йому для прийняття рішень, зацікавленість співробітників у виконання завдання і ентузіазм чи пасивність при його виконанні і т.ін. Тому лідер повинен дуже обережно застосовувати владу, має вміло застосовувати методи впливу. Таким чином, для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Це – один з важливіших аспектів діалектики процесу лідерства [19, с. 463-467].

Американські дослідники в області влади й лідерства Дж.Френч і Б.Равен розробили класифікацію основ влади, виділивши п'ять її форм:

1) влада, заснована на примусі, передбачає можливість карати співробітників за непокору. Підлеглий вірить, що керівник, який здійснює вплив, може завадити задоволенню його нагальних потреб;

2) влада, заснована на винагороді. Керівник отримує її за рахунок своїх можливостей призначати винагороду, а підлеглий вірить у те, що він може задовольнити його потреби;

3) експертна влада (вплив завдяки високому професіоналізму). Виконавець вірить, що той, хто здійснює вплив, володіє особливим експертним знанням, здатним задовольнити його потреби;

4) еталонна влада (влада прикладу). Лідер має такий вплив на послідовників, що вони ототожнюють себе з ним і хочуть бути схожим на нього;

5) законна (легітимна) влада. Виконавець вірить у те, що лідер має право віддавати накази, а його обов'язок – підкорятися їм [18, с. 291-292].

В концепції О.Тоффлера влада визначається силою, багатством і знаннями, які утворюють єдину систему. Сила є інструментом примусу, вона позбавлена гнучкості, функціонально обмежена. Якість влади забезпечується матеріальним багатством, яке дає як позитивні, так і негативні інструменти влади. Вищий рівень якості влади забезпечується знаннями, інформацією. В

сучасному управлінні вони підкорили собі силу й багатство. Це більш сучасний, ніж силовий тиск, інструмент, а переваги капіталу зберігалися лише до появи й розвитку інформаційних технологій, реальну владу за яких дає контроль над інформацією [20, с. 70].

У зв'язку з цим деякі вчені як окрему форму вияву влади виділяють владу інформаційну. Про її наявність можна говорити в тому випадку, коли суб'єкт володіє інформацією, здатною змусити об'єкт побачити наслідки своєї поведінки у новому світлі. В повсякденному житті прикладами інформаційної влади нерідко виступають шантаж, компромат і т. ін. [3, с. 228].

Все більше значення набуває і влада спілкування («зв'язків»), яка реалізується, зокрема, шляхом створення так званих мережевих структур, які сприяють підтримці ефективного лідерства, на належному рівні без кількісного зростання на основі неформальних комбінацій організації [20, с. 71].

Всі ці основи влади є інструментом, за допомогою яких лідер може вплинути на підлеглих задля досягнення мети організації. Проте вони можуть бути використані також неформальним лідером, аби завадити цьому. У зв'язку з цим ефективним може бути лише лідерство, за якого застосування влади збалансовано впливом.

Так, владу примусу нерідко асоціюють із впливом через страх, пов'язаний загрозою фундаментальним потребам особистості – виживанню чи захищеності. Коли людині дійсно щось потрібно і вона впевнена, що керівник може відібрати це у неї, методика примусу дійсно сприяє владі. Тому навіть в тих ситуаціях, де насилля як таке відсутнє, люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати [19, с. 469].

Робоче середовище дає широкі можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, адже багато наших потреб задовольняється саме там. В організаціях можуть спостерігатися різні форми страху: втратити роботу, отримати пониження в посаді, страх помилки, змін, особистих чи статусних втрат, неповаги чи осуду з боку керівництва, страх перед босом і т. ін.

Проте всі вони можуть давати лише короткотерміновий ефект. Звернення до страху може стати ефективним методом впливу лише тоді, коли воно спрямовано на співробітника, який порушив регламентовану поведінку, а також пропонуються конкретні заходи. Загалом же, будь-які форми страху заважають співробітникам розкривати свій потенціал, вносити удосконалення в роботу, запроваджувати необхідні зміни. Страх знищує упевненість людини в собі і робить її безпосередньою, послаблюючи лояльність, ентузіазм, уяву й мотивацію. Можливо найбільш негативним аспектом в робочому середовищі є руйнування ним взаємної довіри й ускладнення спілкування. Страх висловити свою думку змушує співробітників приховувати проблеми й недоліки. Нерідко у людей з'являється прагнення свідомо обманювати організацію. Порушуються

зворотні зв'язки лідера з підлеглими, що нерідко має наслідком помилкові рішення [4, с. 152]. Як наголошується в передмові до хрестоматії «Психологія лідерства», «лідерство – це влада, яка не має необхідності в застосуванні сили, незважаючи на те, що володіє нею» [21, с. 5].

Обіцянка винагороди – один з найстаріших і часто найбільш ефективних способів впливу на інших людей. Влада винагороди здійснює вплив через позитивне підкріплення підлеглого з метою досягти його бажаної поведінки. Виконавцеві повинна пропонуватися така винагорода, щоб вона була адекватною згоді на вплив. Можна посилити владу шляхом створення у інших почуття вдячності, періодично надаючи їм особисті послуги, які зазвичай дуже високо цінуються підлеглими.

Для лідера головне правильно визначити, що в очах виконавця є винагородою і запропонувати йому цю винагороду. Це зробити дуже непросто, тому лідер має навчитися використовувати й інші способи впливу [19, с. 472].

Історично найбільш поширеним інструментом впливу була законна влада, заснована на посадовому статусі керівника.

Посадова влада визначається існуючою системою субординації (підпорядкованості) і сукупності функцій, прав і обов'язків у структурі управління, зокрема наданням керівникові повноважень приймати і реалізовувати управлінські рішення, видавати нормативні акти, змушувати підлеглих їх виконувати.

Всі керівники користуються законною владою. Виконавці вірять, що вони мають право віддавати накази, а їх обов'язок підкорятися їм. Такий стереотип став традицією. Можливість заохочувати й карати зміцнює повноваження керівника віддавати накази й домагатися їх виконання. За допомогою традиції підвищується швидкість і передбачуваність впливу, спрощується процес прийняття рішень. Традиція знеособлена. Тому виконавець реагує не на людину, а на посаду. Це підвищує стабільність. Але вплив через традицію визнавати законну владу керівника можливий до того часу, доки керівник здатний задовольняти потреби підлеглого. В іншому випадку система влади, заснована на традиціях, зазнає краху [22].

Влада прикладу дуже часто ґрунтується на авторитеті лідера – позитивній оцінці позитивних якостей керівника й переконаності підлеглих в правильності й точності рішень, які він приймає. Характеристики лідера настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же.

Реальний авторитет складається як єдність фахівця, посади й особистості. Його завойовує сам лідер, який постає перед колективом як людина, наділена розумом, волею, принциповістю, вимогливий, але справедливий, моральний. Без авторитету немає гідного лідера.

Авторитет лідера-керівника часом набуває характеру авторитету особистості. Це – влада, заснована на безсвідомій вірі в особисті якості чи здібності лідера. На рівні підсвідомості підлеглий ототожнює себе з керівником. Це задовольняє його потреби в приналежності й повазі [22].



Авторитет експерта-фахівця – це влада, заснована на розумній вірі в компетенцію керівника. В даному випадку вплив вважається розумним і логічним. Вплив керівника досягається завдяки його видимим досягненням. Чим вони більші, тим більшої влади досягає лідер.

Ускладнення технологій прискорило й посилило використання розумної віри як механізму впливу в сучасних організаціях. Іноді групі людей достатньо сказати, що один з них є фахівцем-експертом, група починає прислухатися до його рекомендацій, якщо він насправді і не має відповідних знань.

Експертна влада зміцнюється досить тривалий час, оскільки заснована на авторитеті фахівця, який завойовується роками. Вона й діє повільніше. Якщо фахівець виявиться неправим, його порадами можуть певний час нехтувати. Іноді вплив розумної віри може змінювати баланс влади керівник-підлеглий. Тимчасово у підлеглому, в порадах якого зацікавлений лідер, може виявитися більше впливу і влади, ніж у нього [19, с. 455-477].

У міру того, як зменшуються інтелектуальні, фінансові. Соціальні, фахові відмінності між керівниками й виконавцями, все більш актуальними для лідерів стають методи впливу, засновані на співробітництві. Двома такими формами впливу, які спонукають виконавця до активного співробітництва, є переконання й участь.

Переконання, це такий спосіб впливу керівника на підлеглому, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. При цьому керівник звертається до інтересів і потреб підлеглому, насамперед до потреб у самоповазі і повазі, авторитету. Зрозуміло, це потребує значного часу, вплив переконання обмежений кожною конкретною ситуацією. Ефективність переконання значною мірою залежить від рівня довіри підлеглих до керівника. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень співробітників, не суперечити їх системам цінностей. Лідер повинен бути психологічно готовим до того, що визнаючи авторитет виконавців, залучаючи їх до прийняття рішень, він начебто передає їм частину своєї влади.

Водночас вплив шляхом переконання дає керівникові й суттєві результати. Головна з них – виконавці починають свідомо виконувати необхідні дії, які майже не потребують контролю.

Вплив через участь полягає в залученні персоналу до управління. Він більш ефективний, ніж переконання і апелює до таких потреб особливості як влада, компетентність, успіх, самовираження, самовдосконалення. Тому такий підхід варто застосовувати лише в тих випадках, коли такі потреби є активними мотивуючими факторами робітників [23, с. 11-14].

Для того, щоб влада лідера була ефективною, він має дотримуватися ряд головних принципів:

1. Принцип збереження, вимагає ставлення до влади як до єдиної справжньої цінності, за яку потрібно боротися до кінця.
2. Принцип своєчасності доповнює попередній. Основа його ідея – не влада потрібна лідерові, а лідер владі.

3. Принцип підтримки дій керівника підлеглими.
4. Принцип потайності. Керівник повинен бачити все, але не повинен дозволяти «дивитися в себе».
5. Принцип розуміння. Дії влади, її мета повинні бути зрозумілими людям.
6. Принцип дієвості. Влада стає безсилою, коли порядок підтримується, але не діє.
7. Принцип адекватності передбачає необхідність враховувати позицію тих, хто знаходиться в опозиції до влади.
8. Принцип легітимності забезпечує не лише юридичне, а й моральне визнання повноважень носія влади [3, с. 229-231].

В будь-якому випадку лідер повинен виправдовувати очікування групи чи організації в діловій, емоційній та інформаційній сферах, уміло використовувати владу й вплив задля спільного досягнення мети.

Порушення визначених принципів може послаблювати владу і вплив лідера. Натомість, гіперболізація якогось із них, особливо принципів збереження й потайності та адекватності, може мати ще більш згубні для організації наслідки.

Зокрема, лідери стають адиктами (аддиктивність – звичка, залежність) до влади – свідомо чи підсвідомо. В результаті їх схильність до цієї спокуси виявляється в патологічній поведінці – нарцисизмі чи агресії.

В даному випадку нарцисизм розуміється як сукупність форм зосередження на собі. Щоправда, нарцисизм може мати й конструктивний характер: лідери, які досягли успіхів, відзначаються амбіційністю, енергійністю, готовністю йти на ризик, прагненням до суспільного визнання, контролю над ситуацією і т.ін., поєднують ці характеристики із раціональним аналізом ситуації і приймають конструктивні рішення на користь організації.

Проблеми починаються тоді, коли конструктивний нарцисизм переростає в деструктивний, тобто в «адиктивні форми, які виражаються в прагненні утримати владу за будь-яку ціну» й необґрунтованих претензіях на владу.

Агресія, відома як імпульс «втікати чи битися», характеризує наступальні схильності особистості, які виявляються у самозбереженні і прагненні до збільшення своєї влади. Вона є зовнішнім виявом стану емоційної ворожості.

Якщо правильно використовувати агресію, вона може бути корисною і сприяти підвищенню ефективності керівництва. Але такий ефект можуть давати лише незначні дози й короткі терміни застосування агресії. Недозована й довготривала агресія проти всіх і всього, що може нести хоч-якусь загрозу владі лідера може доценту зруйнувати організацію [23, 24, с. 23-24].

Очевидно, ніхто не зможе заперечувати той факт, що здатність людини до набуття й утримання влади необхідна для ефективного функціонування організації й спонукання підлеглих до роботи. Головне вміло

використовувати владу і вплив для досягнення спільної мети організації. Справжні лідери повинні це вміти.

### **3. Лідерство і менеджмент.**

Розглядаючи проблему діалектики лідерства і управління, менеджменту багато учених минулого століття зводили її до формули: лідерство – складова частина менеджменту. Утвердженню такої точки зору значною мірою сприяв авторитет Г.Мінцберга, який у 1975 р. у статті «Професія – менеджер: міфи і реальність», визначив лідерство як одну із десяти ролей, які «менеджеру доводиться грати в ході повсякденної діяльності» і яка «впливає безпосередньо із його владних повноважень». Щоправда Г.Мінцберг визнавав, що «саме ця управлінська роль найбільш повно характеризує рівень впливу менеджера. «Офіційний статус, - наголошує він, - наділяє керівника величезною потенційною владою, і його здатність гідно справлятися з роллю лідера багато в чому визначає, наскільки успішно він зможе реалізувати ці повноваження» [15, с. 22-23]. По-суті, на цій же точці зору стоять А.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі, стверджуючи: «Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути і ефективним лідером» [19, с. 105].

Таким чином лідерство і менеджмент нерідко розглядаються як синоніми, або два боки однієї медалі. У зв'язку з цим цілком логічним виглядає твердження про те, що успіх у менеджменті одночасно означає і успіх у лідерстві. Відтак, лідерство визначається одним (поряд з менеджментом) із робочих інструментів в загальному процесі управління.

Впродовж останніх десятиліть ця концепція зазнала суттєвих змін. Все менше теоретиків і практиків доводять, що лідерство й менеджмент одно і теж. Основні аргументи спрямовані на доказ того, що лідерство і менеджмент мають різні цілі, завдання, теоретичні підвалини і знаходяться на різних рівнях організаційного процесу. Так, ще в 1950-х роках Ф.Селзнік відділив завдання тих, хто управляє організацією в цілому, тобто лідерів-адміністраторів, від завдань звичайних менеджерів, які працюють в різних підрозділах всередині організації. Він відзначив лідерську роль як ціннісно-формуючу й інституційно-мінливу. Ця роль сприймається ним як зріла. Згідно з Селзніком, в зрілому організаційному процесі перехід від менеджменту до лідерства полягає в переході від управлінського контролю до визначення й посилення інституційних цінностей [26].

Зроблене Ф.Селзніком визначення відмінностей між лідерством і менеджментом залишилося майже непоміченим науковцями й практиками, аж доки в 1977 р. до цієї проблеми не привернув увагу А.Залезнік. у статті «Менеджери і лідери: чи є різниця?» він дав позитивну відповідь на поставлене запитання. «МЕНЕДЖЕРИ І ЛІДЕРИ – люди зовсім різних типів, - досить категорично заявив він, - завдання, які доводиться вирішувати менеджерам, можна розглядати швидше як наслідок зовнішніх обставин, ніж результат їх вільного вибору. Ніхто краще від них не вміє залагоджувати

конфлікти між відділами чи співробітниками, виступаючи в ролі миротворців, і одночасно піклуватися про повсякденні потреби організації. У порівнянні з менеджерами лідери досягають своїх цілей більш емоційно й активно. В будь-якій ситуації вони прагнуть знайти сприятливі можливості й переваги, заражаючи співробітників своїм ентузіазмом і надихаючи їх на творчі звершення. Спілкування лідерів з підлеглими й колегами носить емоційний характер і тому їм часто доводиться працювати в дещо безладній обстановці» [27, с. 76].

Культура менеджменту віддає перевагу раціональності й контролю. Він постійно опікується питанням: «Які проблеми потребують вирішення і як краще досягти бажаних результатів, не порушуючи злагоженості трудових процесів?». Тому, «щоб бути менеджером, не потрібно геніальності чи героїзму. Потрібні лише наполегливість, твердість мислення, старанність, аналітичні здібності і, мабуть, найважливіше – терпіння і доброзичливість».

Зовсім по-іншому описується лідер, якому іноді приписують майже містичні риси. Відповідно – лише великі люди гідні нести тягар влади і пов'язаних з нею труднощів.

Менеджери схильні ставитися до своїх завдань безпристрасно, іноді навіть пасивно, саме в силу того, що вони сприймають їх як нав'язані ззовні. Лідери сприймають свої завдання по-іншому. Вони діють не рефлекторно, а усвідомлено; самі генерують ідеї, а не реагують на зовнішні подразники. Стосовно своїх завдань лідери займають не відсторонену, а цілком емоційну, діяльну позицію. Їх вплив на настрій оточуючих, здібність пробуджувати в людях розумові образи й очікування – все це визначає напрямок розвитку організації. Як наслідок, діяльність лідера змінює уявлення людей про їх бажання, можливості й потреби.

Лідери й менеджери відрізняються також своїм ставленням до роботи. Менеджери дивляться на свою роботу як на процес, розробляючи стратегії і приймаючи рішення, прагнуть згладити гострі кути. Тому проводять переговори і стимулюють. Менеджери прагнуть досягти рівноваги сил, щоб допомогти знайти компроміс людям з антагоністичними поглядами.

Зовсім по-іншому діють лідери. Вони не намагаються обмежити число варіантів, а, навпаки, винаходять нові нестандартні підходи до вирішення проблем і дають хід новим ідеям. Прагнучи досягти успіху, вони запалюють людей і викликають у них ентузіазм.

Діяльність лідерів завжди пов'язана із значним ризиком. Вони психологічно готові до ризику й небезпек, особливо коли бачать заманливу перспективу і високу вірогідність успіху. У менеджера ж потяг до ризику приглушується інстинктом самозбереження, яке поєднується з буденною, практичною роботою. Лідери ж, навпаки, часто сприймають рутину як кару.

Менеджери надають перевагу працювати в колективі. Вони остерігаються самотності. Стосунки з людьми вони не сприймають близько до серця, вони емоційно відсторонені від стосунків.

Ці дві особливості, характерні для менеджерів, якраз і дають їм можливість згладжувати конфлікти, досягати компромісів, добиватися паритету сторін. Проте зазвичай їм не вистачає чуйності чи інтуїтивно розуміти чужі думки й почуття. Менеджери ставляться до людей у відповідності до ролі, які ті грають у ході будь-яких подій чи при прийнятті рішень. Інша справа лідери: їх більше захоплюють образи, і в спілкуванні вони частіше виявляють тонкі почуття і співчутливість. Отже, різниця між цими двома типами в тому, що менеджер переймається тим, як виконується робота, а лідерів – що означають ті чи інші події або рішення для їх учасників.

Дуже часто менеджери звертають увагу підлеглих на процесуальні питання, а не його суть, говорять з підлеглими не прямо, а натяками, які можна трактувати по-різному, а значить дають можливість уникати відповідальності в разі невдачі. По-третє, менеджери стараються виграти час, відкладаючи прийняття рішень, особливо конфліктних. Іноді процес прийняття рішення цікавить менеджерів більше, ніж саме рішення.

За таких обставин прямі й енергійні дії стають непопулярними, а теплі людські стосунки недоречними. Не даремно підлеглі часто характеризують менеджерів як потаємних і безсторонніх маніпуляторів. Таке сприйняття виникає від того, що підлеглі почувають себе ланкою ланцюга – процесу, покликаною зберегти добре керовану структуру, раціональну й безсторонню.

Лідери, навпаки, викликають у підлеглих сильні почуття – солідарності чи протесту, любові чи ненависті. Від того міжособисті стосунки в колективі, де володарює лідер, часто здаються нерівними, емоційно насиченими, а то й хаотичними.

Менеджери розглядають себе в якості охоронців і інспекторів існуючого порядку, вони відчувають з ним внутрішню єдність і черпають з нього сили й радість. Їх самооцінка зростає, коли вони зайняті підтримкою й зміцненням традиційних підвалин.

Лідери відчувають свою відірваність від оточуючого світу. Їх сприйняття власного «я» не залежить від приналежності до тих чи інших груп, посадового статусу, мають постійний потяг до перетворень і змін. Їх мета – корінним чином перетворити людські, економічні й політичні відносини.

Життєвий шлях менеджера – формування особистості шляхом соціалізації, в процесі якої людина вчиться мати справу з суспільними інститутами і підтримувати рівновагу соціальних відносин. Становлення лідера відбувається через самостійне оволодіння знаннями, яке спонукає особистість виступати за психологічні й соціальні зміни [27, с. 77-91].

Відомий американський дослідник проблем лідерства і управління Уоррен Бенніс, спираючись на праці А.Залезніка та результати власних експериментів, таким чином визначає відмінності між лідером і менеджером (див. табл. 2)[10, с. 529].

**Відмінності між лідером та менеджером за У.Беннісом**

Менеджер	Лідер
Управляє	Вводить інновації
Це – копія	Це – оригінал
Зосереджений на системах і структурах	Зосереджений на людях
Покладається на контроль	Покладається на довіру
Досягає короткотермінових цілей	Розглядає далеку перспективу
Запитує «Як?», «Коли?»	Запитує «Що?», «Чому?»
Цікавиться результатами	Дивиться за горизонт
Утримує статус-кво	Прагне змінити статус-кво
Хороший солдат	Незалежна особистість
Робить речі правильно	Робить правильні речі

Дж.Коттер визначає різницю між менеджерами й лідерами в контексті управління складними структурами й, відповідно, виживання за умов мінливих обставин.

Щоб успішно управляти складною структурою менеджери перш за все визначають найближчі перспективні плани, цілі, детально визначають етапи і шляхи їх досягнення, а потім розподіляють ресурси для реалізації цих планів. Лідери ж прагнуть до конструктивних організаційних змін. Тому їх робота розпочинається з вибору курсу розвитку – створення бажаного образу організації у віддаленому майбутньому (бачення), а також розробки стратегій для здійснення необхідних заходів, щоб втілити цей образ в життя.

Приступаючи до здійснення плану, менеджери приділяють основну увагу організації й підбору персоналу, розподіляють обов'язки. Лідери ж розпочинають із пошуку союзників. Про повний курс повідомляється всім, х то може зібрати односторонній, які повірили у мрію й переповнені рішучістю зробити її реальністю. Вони – надихають, а не адмініструють.

Нарешті, щоб прослідкувати за здійсненням плану, менеджери вдаються до контролю й вирішенням проблем, виявляють відхилення і потім знову займаються плануванням і організацією з урахуванням виявлених недоліків. Лідери для втілення в життя ідеального образу підтримують у своїх прихильників мотивацію й ентузіазм. Вони переймаються насамперед

тим, щоб під впливом труднощів люди не зійшли з правильного шляху, який веде їх до кращого майбутнього. При цьому лідери апелюють до нагальних людських потре, цінностей і емоцій [28, с. 50-53].

Визначаючи фундаментальні відмінності лідерства від управління, М.Ландсберг наголошує, перш за все, на тому, що «ефективний лідер шукає ситуації, в яких необхідні які-небудь зміни. Він робить все «як належить», і керує роботою, використовуючи особистий вплив. Він має більш чітке бачення і, як правило, краще уміє надихати людей».

Будь-яка організація, наголошує він, не може існувати як без менеджерів, так і без лідерів. Без перших «організація ризикує опинитися в стані повного хаосу.

Але без ефективного лідера організація «впадає в летаргічний сон», і перестає розвиватися». Тому лідер має завжди і в усіх ситуаціях чинити як лідер, пам'ятаючи про ті відмінності, які відрізняють його від менеджера. До них М.Ландсберг відносить (див. табл. 1.2) [29, с. 143, 200-201]:

Наголошуючи на відмінностях між лідерами й менеджерами М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі підкреслюють рідні механізми досягнення ними їх статусних позицій. «Управляючий, - пишуть вони, - стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації – делегування повноважень. Лідерами, з іншого боку, стають не по волі організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ті, кого ведуть, не завжди знають, хто їх веде. Нарешті дії лідерів є обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером зовсім без будь-якої прив'язки до його чи її формальної посади в ієрархії» [19, с. 463].

Р.Дафт проводить порівняння лідерства й менеджменту у п'яти сферах діяльності, кожна з яких має життєво важливе значення для організацій: визначення напрямку діяльності, організація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера, досягнення результатів (див. табл. 1.3).

Водночас, він наголошує: «не можна сказати, що лідери і менеджери становлять протилежні типи людей: багато менеджерів володіють задатками й якостями ефективного лідера. Лідерство не може замінити менеджмент – вони повинні доповнювати один одного» [4, с. 29-35].

### Відмінність лідерства від управління

Відмінності з точки зору БАЧЕННЯ	
Менеджер	Лідер
Робить те, що належить. Сфокусований на сучасному: на короткотермінових і практичних результатах. Прагне до порядку. Стримує ризик Апелює більше до розуму, ніж до емоцій.	Робить, як належить Сфокусований на майбутньому: довготермінових і надзвичайно довготермінових результатах. Насолоджується змінами. Залюбки ризикує. Апелює як до емоцій, та і до розуму.
Відмінності з точки зору НАТХНЕННЯ	
Менеджер	Лідер
Використовує засоби управління. Визначає структуру команди й організовує її. Застосовує методи стимулювання. Закликає до використання «офіційного підходу». Робить наголос на структурі, тактиці й системах.	Покладається на довіру. Залучає людей і вказує їм новий напрямок. Надихає. Апелює до загальних причин.  Робить наголос на загальних цінностях, спільному добрі й філософії.
Відмінності з точки зору ЕНЕРГІЇ	
Менеджер	Лідер
Націлений на ефективність.	Націлений на результативність.
Переймається питанням «Як?», «Коли?»	Переймається питанням «Щ?», «Чому?»
Управляє.	Займається новаторством.
Оптимізує процеси з урахуванням вузьких обмежень.	Обходить правила й політики, або змушує їх змінити.
Реалізує позиційні повноваження.	Використовує особистий вплив.

[1, с. 143, 200-201].

Тим самим він, по суті, погоджується із Дж.Коттером, який ще в 1990 р. прозорливо писав: «Лідерство не обов'язково важливіше за менеджмент і одно не замінює інше.

Насправді лідерство й менеджмент – дві окремі, доповнюючі одна іншу системи дій. Кожна має свою функцію й характерні для неї види діяльності. Для успіху в сучасному діловому світі, всі більш складному й швидкозмінному, необхідно опанувати обидві» [28, с. 49].



Таблиця 1.3.

**Порівняння менеджменту й лідерства**

	Менеджмент	Лідерство
Напрямок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планування і складання бюджету</li> <li>Концентрація уваги на підсумкових результатах діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення образу майбутнього і розробка стратегії</li> <li>Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності</li> </ul>
Орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організація роботи й підбір персоналу</li> <li>Керівництво й контроль</li> <li>Створення кордонів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формування нормативної культури</li> <li>Стимулювання професійного зростання персоналу</li> <li>Усунення кордонів</li> </ul>
Взаємовідносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних з виробництвом</li> <li>Використання посадової влади</li> <li>Виконання ролі боса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Концентрація уваги на людях: натхнення й мотивація членів групи</li> <li>Використання особистої влади</li> <li>Виконання ролі наставника, помічника, слуги</li> </ul>
Особисті якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>Емоційна дистанція</li> <li>Ментальність експерта</li> <li>Уміння висловлювати свої думки</li> <li>Конформізм</li> <li>Адекватна оцінка організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Емоційні зв'язки (щирість)</li> <li>Відкритість (широкий світогляд)</li> <li>Уміння слухати співрозмовника (спілкування)</li> <li>Нонконформізм (сміливість)</li> <li>Адекватна оцінка власних якостей (характер)</li> </ul>
Результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>Збереження стабільності, формування культури, в якій більше всього цінується ефективність роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ініціювання змін, формування культури, в якій більше всього цінується чесність</li> </ul>

**4. Функції лідерства і управління.**

Враховуючи тісний діалектичний зв'язок лідерства й менеджменту, коротко зупинимося на їх основних функціях, або точніше – на тих функціях і ролях, які повинні виконувати лідери й менеджери. Стосовно менеджерів їх базові ролі чітко визначив один із класиків адміністративної школи менеджменту А. Файоль. В своїй теорії він виділив наступні п'ять функцій керівника: 1) планування; 2) організація; 3) робота з персоналом; 4) координація; 5) контроль [31, с. ].

Незважаючи на те, що за декілька останніх десятиліть теорія менеджменту пережила величезні зміни, його основи залишилися незмінними. В його основі лежать всі ті ж п'ять функцій.

Перша функція – **планування**. Це постановка мети і завчасне визначення місця і часу і призначення відповідальних за виконання завдань. При цьому враховуються всі області менеджменту: люди, фінанси, час, ресурси. Основний елемент планування – місія організації, або заява про її головну мету.

Функція **організації** – це процес делегування і координації завдань і відповідальності за наявності чіткої структури повноважень, відповідальності й звітності. Тобто відбувається структурування завдання з тим, щоб при його виконанні найбільш ефективно використати співробітників і ресурси організації.

**Робота з персоналом** – це відбір, організація й оцінка робітників на відповідні посади й забезпечення її необхідними для виконання завдання знаннями.

**Координація** нерідко визначається як “спрямування роботи співробітників і лідерство”. Це – вплив на співробітників, який спонукає їх прагнути до досягнення цілей організації; побудова стосунків між ними.

**Контроль**, який пов'язаний з загальним керівництвом, - це створення й запровадження механізмів, які забезпечують досягнення цілей організації, усунення невідповідностей з наміченими раніше планами [10, с. 80-82].

Вже відомий нам Х. Мінцберг виділяє десять специфічних функцій менеджера, об'єднаних в три групи за органами однорідності.

#### **Міжособистісні ролі:**

*Обличчя організації.* Як головний менеджер керівник представляє організацію у зносинах з зовнішнім світом на різних церемоніях, зустрічах і т.ін.

*Лідер*, який переконливо відповідає за набір і підготовку персоналу, мотивує співробітників на досягнення цілей.

*З'єднувальна ланка.* Забезпечення контактів з тим, хто безпосередньо не підпорядкований керівникові.

#### **Інформаційні ролі:**

*Аналітик.* Керівник постійно вивчає оточуючу обстановку, прагнучи не пропустити важливу інформацію. Для цього він задіює свої зовнішні контакти й спілкується з підлеглими. Окрім того керівник отримує відомості, які йому з власної ініціативи надають різні джерела.

*Інформатор.* Ця роль керівника полягає в доведенні певної частини конфіденційної інформації до відома підлеглих, які в іншому випадку ніколи б про неї не дізнались.

*Виразник думки організації.* Поширює інформацію про організацію у зовнішньому середовищі.

*Підприємець*, або ініціатор нових проектів і змін.

*Стабілізатор.* Вносить корективи, якщо виникають відхилення від плану, або нові обставини.

*Розпорядник* ресурсами визначає пріоритети при розподіленні людських, матеріальних, фінансових ресурсів з тим. Щоб подолати їх дефіцит і забезпечити виконання завдання.

*Переговірник* узгоджує дії співробітників і зовнішніх партнерів [25 с. 21-29].

Значення кожної з десяти функцій менеджера залежить від тієї роботи, яку він виконує, і позиції в організації. Але зміст цих ролей показує, що управлінський персонал – це важливий ресурс організації, від якого залежить само її існування, можливість зростання й розвитку [30, с. 45-46].

В теоріях, які розглядають лідерство, як одну з функцій менеджменту, або ж стверджують про їх нерозривний діалектичний зв'язок кожну з функцій менеджменту одночасно розглядають і як лідерську. Проте сьогодні є очевидним той факт, що лідери й менеджери виконують їх по-різному. Окрім, того, на думку

Е. де Боне, лідерство обумовлено в першу чергу так званими сполучними процесами, які забезпечують взаємодію функцій. До них відносяться процеси прийняття управлінських рішень, комунікації, технології управління персоналом.

Якщо в якості критерію взяти роль, яку виконують керівники-лідери, то їх типи, за визначення Е. де Боне виглядають наступним чином (табл. 1.4) [20, с. 76-78].

Таблиця 1.4

### Типи лідерів

Роль	Характеристика
1	2
Той, що веде за собою	Найбільш хаотичний тип. До нього відносяться ті, які люблять приймати рішення самостійно, під особисту відповідальність. Лідерство – їх природний стан. Проте це не лідери від народження, лідерські якості приходять до них з досвідом.
Організатори груп	Вирізняє знання психології своїх послідовників. Краще всього підходять для управління людьми в малих групах.
Виконавці	Найраціональніший тип лідера. Йому притаманні енергійна діяльність, особистий приклад, цілеспрямованість, уміння долати бар'єри, створювати згуртований колектив.
Дипломати	Легко контактують із співробітниками, можуть відстоювати власну думку, використовують діалоги й уміють вирішувати проблеми один на один.
Генератори ідей	Орієнтація на нові завдання, сприяння передовому, інтуїція, синтез знань, самокритичність.
Продавці ідей	Підприємливість, свіжий погляд на вже знайомі факти.

	Контроль своїх і чужих емоцій.
Синтезатори	Уміють виділити головне з дуже великого обсягу інформації, що дозволяє їм відкрити щось нове.
Роз'яснювачі	Доступно пояснюють послідовникам сутність навіть найзаплутанішої ситуації.
Реактори	Активно й розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє їм ставати відданими послідовниками.
Комунікатори	Вирізняє високий рівень комунікабельності, уміння слухати людей.
Дослідники	Уміють отримувати й обробляти інформацію, співставляти й аналізувати факти, проводити експерименти.
Слідопити	Ідуть в одному напрямку. Їм достатньо постановки завдання, а вони самі обирають методи.
Хранителі інформації	Уміють збирати інформацію, знають де її взяти і як використати.
Організатори	Керівники з талантом практичної організації виробництва й управління персоналом.

Перелік класифікацій функцій лідерства можна значно продовжити. Кожна з теорій лідерства, а нерідко і їх модифікації, наголошують на тій чи іншій функції як головній, притаманній для певного типу лідерства. Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань і т. ін. Відповідні класифікації ми будемо розглядати при вивченні окремих підходів до дослідження лідерства і типів лідерства.

У зв'язку з цим наведемо досить широку класифікацію функцій лідерства, яку дають російські дослідники Ю. Ємельянов, Є. Кузьмін та І. Волков:

**Лідер як адміністратор.** Найбільш очевидним для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи він сам розробляє основні напрямки ділової політики, чи вони приписуються йому згори, в коло його обов'язків неодмінно входить функція нагляду за виконанням. Адміністративна функція полягає не в самостійному виконанні роботи, а в дорученні її іншим членам групи.

**Лідер як планувальник.** Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати в себе як визначення безпосередніх кроків, так і розробка довготермінових планів діяльності. Часто лідер є єдиним зберігачем плану дій; він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

**Лідер як політик.** Визначає цілі й основні лінії поведінки групи.

**Лідер як експерт.** До нього звертаються як до джерела достовірної інформації чи кваліфікованого спеціаліста. Нерідко цю функцію лідер делегує своїм заступникам. Проте сам вибір цих експертів другого ступеню наочно характеризує здібності самого керівника.

Майже у всіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої необхідні для досягнення групових цілей, навколо цієї особистості відбувається поляризація влади, яку він може використати для зміцнення своєї ролі лідера.

**Лідер як представник групи** в зовнішньому середовищі. Як офіційна особа групи, лідер виступає за її межами як її представник. Лідер ототожнює собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю і т. ін. Він трансформує інформацію, яка виходить від групи і яку отримує для групи.

**Лідер як регулятор відносин** в середині групи. Регулювання особистісних і ділових стосунків в середині групи здійснюється через комунікативну сітку, яка може мати різний вигляд. В деяких групах вся інформація проходить через лідера; іноді в групі існують наближені до лідера особи, які замикають на себе цю сітку; іноді лідер – “один із усіх”.

**Лідер як джерело заохочень і покарань.** З точки зору членів групи це особливо важлива обставина. Водночас, ця функція висуває досить високі вимоги до особистості лідера, особливо в групах, де значна увага приділяється не матеріальному, а моральному фактору. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності можливого члена групи, враховуючи силу впливу заохочень і покарань на кожного члена групи.

Окрім адміністративного регулювання діяльності членів групи і застосування офіційних форм заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції – це прийоми, за допомогою яких люди, які близько знають один одного, виявляють повагу до тих, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і виявляють незадоволення тими, хто не виправдовує їх надій.

**Лідер як третейський суддя і миротворець.** Ця функція пов'язана з попередньою. В умовах конфлікту між членами групи лідер повинен виступати як суддя й тим, хто втішає, одночасно, тобто когось карати, а когось заохочувати. У зв'язку з цією функцією в руках лідера опиняється засіб, завдяки якому він може зменшувати чи підтримувати тенденцію до фракційності в середині групи, в залежності від того, які його особисті плани.

**Лідер як приклад** служить моделлю поведінки для інших членів групи. Тобто наочно демонструє їм ким вони мають бути і що вони повинні робити.

**Лідер як символ групи.** Групи з високим рівнем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, а й до зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп встановлюють притаманні лише їм символи, одяг, ритуали і т.д.

Лідери. Як епіцентр таких груп, самі починають виконувати роль символів, нерідко даючи назви суспільно-політичним рухам чи релігійним

течіям, науковим школам, фірмам, тощо. Їх представники навіть після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з ним.

**Лідер, як фактор, який відмінняє індивідуальну відповідальність.** Виконуючи цю функцію, лідер звільняє членів групи від їх відповідальності за особисті рішення й дії, яку вони самі хотіли б обійти. Улюблені вислови лідерів – “всі претензії – до мене”, “дійте від мого імені”, “передайте, що я наказав” стосуються саме цієї функції.

Таким чином, у відповідь на відданість послідовників лідер бере на себе тягар прийняття рішень замість них. Причому послідовники досить легко передають свою свободу лідерам (Еріх Фромм назвав це явище “втечею від свободи”).

**Лідер як провідник світогляду.** В більшості випадків лідер виступає як джерело цінностей і норм, які складають груповий світогляд. В цілому він відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група. Що ж до організації, то в ній світогляд групи більше відповідає образу мислення керівництва, ніж окремих рядових членів.

Погляди швидше проникають вниз, ніж навпаки; це особливо помітно в групах, де лідер контролює інформацію, яка надходить до групи із зовнішнього середовища.

**Лідер як “батько”.** Це – всеохоплююча роль, яка інтегрує численні функції лідера. Справжній лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об’єкт ідентифікації і почуття відданості. Якщо лідер в деяких аспектах не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть у своїй уяві “переробити” його на свій лад. “Батьківська” роль багато в чому пояснює ту майже безмежну владу, яку іноді набувають лідери за певних умов.

**Лідер як “цап - відбувайло”.** Наскільки лідер може бути об’єктом позитивних почуттів у випадку досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може стати мішенню для агресії з боку членів групи у випадку невдачі. Коли група знаходиться в стані фрустрації, лідер може виявитися тим об’єктом, якого почнуть звинувачувати у “всіх смертних гріхах”.

Безумовно не всі члени групи однаково сприймають особистість і вчинки лідера. До того ж лідер існує в свідомості послідовників як когнітивний конструкт в межах їх особистості, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистісними даними того, хто сприймає. Окрім того, чим менше доступний лідер, тим більше він дає простору для фантазій послідовників в конструюванні його образу.

Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення для різних типів груп. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні; їх значення коливається в залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників [32, с. 33-39].

Втім, це не єдиний аспект лідерства, при аналізі якого не можна отримати однозначних відповідей. Лідерство – це настільки складний для

діагностики й розуміння феномен, що потребує значної роботи розуму і ще більшої мобілізації всіх ресурсів особистості, яка стала на шлях його опанування у практичній діяльності. перший крок на цьому тернистому шляху ми з вами вже зробили.

## Література

1. Евтихов О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
2. Кудряшова Е.В. Лидер. Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. – Архангельск: Изд-во Поморского международного педагогического университета им. М.В.Ломоносова, 1996.
3. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2-х т.: Т. 1. – СПб.: Речь, 2007. – 416 с.
4. Дафт О.Л. Уроки лидерства / Р.Л.Дафт; при участии П.Лейн; [пер. с англ. А.В.Козлова; под ред. проф. И.В.Андреевой]. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с. – (Бизнес- бестселер).
5. Оуэн Хиллари, Ходжсон Викл, Газзард Найджел. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
6. Зуб А.Г.; Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. – М.: Воскресенье, ЗАО «Принт-Ателье», 1999. – 216 с.
7. Stogdill R. Handbook of leadership. A Survey of Theory and Research. – N-Y, 1974. – P. 7-16.
8. Шейнов В.П. Психология лидерства и власти. – М.: Ось-89, 2008. – 608 с.
9. Евенко Л. Кризис американского управления и поиск выхода (вступительная статья) // Питерс Т. Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер с англ., общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евенко. – М.: Прогресс, 1986. – С. 5-27.
10. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Стаут Л.У., пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. – 536 с.
11. Спейтер Р. 31 секрет лидера от Джека Уэлча. – М.: Лори, 2008. – 214 с.
12. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001.
13. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
14. Кови С. Жить, используя семь навыков. Истоия лидерства и вдохновения / Стивен Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 257 с.

15. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Кови; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 374 с.
16. Коллинз Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Пер. с англ.; Стокгольмская школа экономики. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.
17. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Эрик Берн; [пер. с англ. А.Грузберга]. – М.: Эксмо, 2008. – 288 с.: ил. – (Психология общения).
18. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальные курсы: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект; Деловая книга, 2009. – 983 с. – (Gaudeamus).
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
20. Беляцкий Н.П. Основы лидерства [Текст]: учеб. / Н.П.Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2006. – 268 с.
21. Психология лидерства: Хрестоматия / Сост. К.В.Сельченко. – Мн.: Харвест, 2004. – 368 с. – (Библиотека практической психологии).
22. Шибалкин Ю.А. Влияние, власть, авторитет // Режим доступа [http://www.elitarium.ru/2006/09/22/vlijanie\\_vlast\\_avtoritet.html](http://www.elitarium.ru/2006/09/22/vlijanie_vlast_avtoritet.html)
23. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
24. Хейнбах С.Е. Стремление к власти как мотив принятия решений в организационной деятельности // Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Изд. центр «Феникс», 1997. – С. 102-113 (См. также: Психология современного лидерства: Американские исследования. – М.: Кошто-Центр, 2007. – С. 102-112).
25. Минцберг Генри. Профессия – менеджер: мифы и реальность // Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9-47.
26. Селзнік Ф.
27. Залезник Абрахам. Менеджеры и лидеры: есть ли разница? // Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 76-103.
28. Коттер Джон П. Истинная роль лидера // Лидерство / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 48-74.
29. Ландсберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия / Пер. с англ. Парал. тит. англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 224 с., ил. – (Дао успешного бизнесмена).
30. Шапочикова Л.В. Психология лидерства. – СПб.: Речь, 2007. – 464 с.
31. Файоль
32. Емельянов Ю.Н. Лидер и группа // Психология лидерства: Хрестоматия / Сост. К.В.Сельченко. – Мн.: Харвест, 2004. – с. 26-45.



### Тема 3. Формування стилю лідерства та залежність від ситуації (2 год.)

#### План

1. Стили лідерства – як об'єкт наукового дослідження.
2. Стан розробки та дослідження стилів лідерства у науковій літературі.
3. Взаємозалежність стилю лідерства в організації та її успішності.

Феномен лідерства привертає увагу дослідників, передусім, винятковою практичною значущістю проблеми з точки зору підвищення ефективності управління в різних сферах громадського життя. Лідерство засноване на особистих якостях лідера і соціально-психологічних стосунках, що складаються в групі. Лідерство як явище, засноване на соціально-психологічних механізмах і має такі основні ознаки: більш висока активність і ініціативність індивіда при рішенні групою спільних завдань, велика інформованість про вирішувану задачу, членів групи і ситуації в цілому, більше виражена здатність робити вплив на інших членів групи, більшу відповідність поведінки соціальним установкам, цінностям і нормам, прийнятним в групі, велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї групи.

У 50-х роках ХХ століття з розвитком і інтенсифікацією виробництва з'являлося величезна кількість великих фірм, що вимагали великого числа керівників вищої і середньої ланки, здатних приймати грамотні раціональні рішення, і що не менш важливе, що уміють працювати з великими групами людей. В результаті з'являється фахівці, які безпосередньо займаються управлінською діяльністю. Практика показала, що на ефективність управління персоналом і якість роботи підприємства в цілому важливий вплив робить стиль лідерства в організації.

Стиль лідерства – явище суворо індивідуальне, оскільки воно визначається специфічними характеристиками конкретної особи і виражає особливості роботи з людьми, а також технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями керівника. Проблема вибору стилю керівництва організацією є однією з основних при здійсненні управління.

Тема є достатньо розроблена в науковій вітчизняній так і в зарубіжній літературі. Було опрацьовано велику кількість наукової літератури, що дало змогу об'єктивно проаналізувати стилі лідерства – як головну категорію процесу управління успішним підприємством. Дослідження проблеми якісного управління здійснюватися в 2-х напрямках: теоретичному та практичному.

На сучасному етапі існує необхідність подальшої теоретичної розробки даної проблеми, так як вчені в області менеджменту ще не визначили найбільш ефективний стиль керівництва. Всі розробки по виявленню ефективного стилю управління зазнали невдачі, з цього випливає не зупинятися на досягнутому, по-новому підійти до цієї проблеми і виявити нові моделі ефективного керівництва. Практичний аспект вивчення стилів

керівництва полягає в ознайомленні і описі реальної діяльності керівника і спробі сформулювати по використанню ефективних стилів управління. Проблема співвідношення стилів керівництва з ефективністю управлінської діяльності в сучасній літературі розроблена не достатньо. Заслужують уваги наступні роботи.

Серед іноземних науковців, що вивчали проблему лідерства в організації та його стилізації присвячені праці Адаїр Джон [1], Армстронг М. [3], Крістофер Сміт [26], Р Гандапас [17], Б. Фішер [11], Дж. Максвелл [29], С. Фрідман [51], Р. Тейлор, [49], К. Наїр [33] та інші.

Не менший вклад у вивчення даної проблематики зробили вітчизняні вчені. серед них Н. Беляцький [7], Л. Скібіціка [44], Л. Винокуров [16], В. Москаленко [31], Л. Журавльов [19], А. Полозов [42], В. Циба [52], Є. Маслов [30], В. Григорьев [18], Л. Карташова [20], Стремєкова І.Р. і Лебедко М.П. [47] та інші.

Стиль управління керівника своїми підлеглими визначає не лише взаємовідносини між керівництвом і підлеглими, але і можливість розкриття потенціалу фірми за рахунок грамотного і ефективного використання кадрового потенціалу. «Правильний» стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища. Тому на сьогодні, є актуальним пошук не стільки оптимального стилю лідерства та управління колективом (організацією), стільки пошук оптимального набору методів, засобів та форм впливу на організаційні, корпоративні та господарсько-виробничі процеси на підприємстві.

Тема лідерства є ключовою для багатьох сфер життя людини: бізнесу, політики, спорту. За різними визначеннями лідерство – це спосіб впливу і управління. Для багатьох лідер – це ватажок, що дивиться вперед, керує людьми і рухається до мети. Взагалі слово лідерство (leadership) походить від англійського дієслова «lead», що означає «вести». Якщо поняття лідерства сягає своїм корінням у «ведіння», значить, є, власне, ведучий, тобто лідер, і є ведені – ті, хто слідує за лідером. Справжній лідер повинен мати послідовників. Тоді лідерство можна оцінювати наявністю самих послідовників або командою, що йде за ним. Припустимо, лідер веде за собою, отже, у нього є мета. Якщо лідер не може вказати своїм послідовникам, в якому напрямку рухатися, то куди за ним будуть йти? Тоді лідерство визначається наявністю мети, а лідер умінням вибирати і направляти людей до цієї мети. Але ж люди підуть не за будь-якою людиною, що знає куди йти. Лідер повинен володіти внутрішньою силою, привабливістю (харизмою). До лідера повинні тягнутися. Лідер дає людям віру, надію, імпульс. За лідером, який не вміє дати це, народ просто не піде. І звичайно, для того щоб визначити мету для своїх послідовників, лідер повинен вміти мотивувати, вміти доносити думки, ідеї до оточуючих. Вміти

створювати навколо себе простір, в якому хотілося б знаходитися, і майбутнє, в яке хотілося потрапити [25, с. 75].

На наш погляд, в сучасному світі лідеру корисно мати ще рядом важливих навичок: не просто бачити цілі і ставити їх, а й мати здатність до бачення. Бачення – це деяка надмета, уміння заглянути у віддалене майбутнє. Майбутнє, яке лідер починає формувати вже тут і зараз. Бачення – вихід за рамки нашої системи. Які тенденції і метаморфози будуть відбуватися через час? Які люди, спільноти і компанії, що оточують нас, можуть стати нашими союзниками, а які - конкурентами? Яка інформація буде в подальшому істотна, а яка ні? Створення якогось продукту буде перспективно в майбутньому? Лідер повинен уміти відповідати на ці питання.

Будь-який відомий в історії лідер володіє навичками бачення. Наприклад, Уолт Дісней, який створив індустрію розваг, задав тон розвитку мультиплікації і розважального бізнесу на десятки років вперед. Генрі Форд, який дав новий імпульс машинобудуванню і впровадив ідею конвеєрного виробництва. Або Ціолковський, основоположник теорії реактивного руху і міжпланетних подорожей, один з теоретиків авіації і повітроплавання, основоположник космонавтики. Лідер вміє формувати події, виходячи зі свого бачення, і одночасно є привабливий для інших людей, для яких ці події стають значущими [10. с. 247].

Лідер повинен володіти необхідною інформацією, оскільки тільки людина, що володіє достатньою інформацією, може бути лідером у сучасному світі – світі інформаційних потоків і божевільних швидкостей. Але просто володіти інформацією недостатньо – важливо вміти фільтрувати інформаційні потоки, виділяти головне, відстежувати потрібні зв'язки, виділяти ключові елементи і розраховувати потрібні точки опори і впливу, а також вміти бачити межі різних систем і вміти виходити за їх межі. Тобто володіти навичками системного мислення.

У загальному вигляді модель лідерства можна представити так: Лідер формує бачення, ставить цілі, завдання. Лідер повинен не тільки усвідомлювати це бачення для себе, але і вміти мотивувати людей на досягнення цілей, вміти пояснювати, чому це важливо, навіщо це потрібно і що це дасть у майбутньому.

Ядро лідерства, в першу чергу, визначається лідером як людиною. Але щоб притягати до себе людей, лідер повинен володіти харизмою. Як було сказано вище, харизматичний лідер сам по собі є привабливий для інших. Такому лідерові хочуть наслідувати і слідувати за ним. Харизматичність є невід'ємною складовою справжнього лідера. Цього феномену в політиці приділяється величезне значення, де харизматичність формують за допомогою спеціальних політтехнологій.

Нарешті, лідер повинен володіти певним набором якостей і умінь, які дозволяють йому розширювати своє поле впливу. На характеристиках і якостях справжнього лідера будуються цілі феноменологічні теорії. Виділяють величезну кількість рис, які необхідні лідеру. У різних

дослідженнях їх налічуються десятки, а то й сотні. Але варто зупинитися на найважливіших лідерських навичках.

По-перше. Справжній лідер повинен вміти дивитися вперед. Він повинен вміти передбачати майбутнє і, виходячи зі свого бачення, спрямовувати свою команду вперед до мети. По-друге. Лідер повинен вміти стимулювати себе і свою команду. У будь-який, навіть самої безвихідній ситуації лідер вірить в те, що вихід існує. Лідер повинен вміти надихати і спонукати інших до дії. По-третє. Розпізнавання слабких сигналів (чутливість). Лідер повинен бути уважний до змін, що відбуваються у зовнішньому світі, в його команді. Уміння отримувати зворотний зв'язок і швидко реагувати, упереджувати – значить бути на півкроку попереду всіх. По-четверте. Гнучкість у поведінці. Лідер повинен вміти реагувати не тільки швидко, але і володіти різними стратегіями поведінки. До кожної людини повинен бути свій підхід, важливо його не тільки знайти, а діяти з позиції вигреш-вигреш, де обидві сторони отримують взаємну вигоду. І, звичайно, однією з найважливіших характеристик лідера може служити реалізація всіх цих навичок і умінь у поведінці. Будь-яке слово має втілюватися в діях і вчинках. Якщо лідер багато говорить і мало робить, довіра до нього різко падає [50. с. 231].

Лідером не народжуються, лідером стають. Згідно з сучасними дослідженнями, лідерський потенціал є у кожного – питання в тому, яким чином його можна розвивати і до яких меж. Взагалі кажучи, існують лідери абсолютно різних форматів. А зростання лідера може проходити в кілька етапів, залежно від компетенцій і масштабів лідерства. Загалом, можна визначити наступні етапи лідерського зростання: внутрішнє лідерство, ситуативне або контекстуальне лідерство (мікролідерство), командне або тактичне лідерство (макролідерство), системне або стратегічне лідерство (металідерство).

Якщо переносити теорію лідерства в сферу бізнесу, то, лідер не завжди є керівником і навпаки. Керівник – це часто формальна посада, що виконує контролюючі та координуючі функції, а лідерство – це, швидше, психологічний феномен. Добре, коли керівник займає лідируючу позицію і є натхненником і мотиватором колективу, за яким хочеться йти до досягнення нових цілей та взяття нових висот. Але часто це не так. Керівник займає виключно менеджерську позицію, в той час як лідером у колективі є зовсім інша людина. Проте, керівникові корисно бути лідером, тому що лідер є авторитетом в колективі, а отже, він витрачає значно менше зусиль для управління та делегування. Йому довіряють і його приклад наслідують. Значить, велика частина внутрішньої інформації в колективі проходить через нього, а отже, у нього значно більше зворотного зв'язку. Він знає про те, що відбувається в колективі, і з більшою вірогідністю може передбачити різні ситуації і заздалегідь спрогнозувати їх рішення.

В 1992 р. професор Гарвардської школи бізнесу Абрахам Залезнік охарактеризував різницю між лідерами і менеджерами (керівниками). Він

стверджував, що лідери терпимо ставляться до хаосу, відсутності структури та невизначеності, менеджери домагаються порядку і контролю і прагнуть позбавитися від проблеми ще до того, як самі зрозуміли її зміст.

На що в першу чергу варто орієнтуватися керівникові-лідеру: на людей або на досягнення результату? Важливо пам'ятати про ці складових управління та знаходити золоту середину і приймати їх до уваги при довгостроковій командній роботі. Способи та методи балансування між цим основними управлінськими складовими і визначають особистий стиль лідерства. Як наслідок, у сучасній теорії управління прийняті різні класифікації управлінських стилів. Слово «стиль» – грецького походження. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше вживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – свого роду «почерк» в діях менеджера. На відміну від типу лідерства, лідерський стиль зачіпає питання методів, засобів, за допомогою яких лідер домагається успіху при вирішенні групових завдань [39, с. 295].

Класифікація лідерства пов'язана з тим, що кожен член колективу в силу своїх особистих якостей, а також внаслідок впливу мікро і макросередовища у взаєминах з іншими членами групи дотримується певної стратегії комунікативної поведінки. За результатами досліджень таких стратегій комунікативної поведінки можна виділити чотири, а саме: стратегія формування, тобто підпорядкування собі інших членів групи; стратегія індивідуалізму, що передбачає повну відсутність спілкування з іншими членами групи в процесі вирішення завдань конкретної сфери відносин; стратегія пристосування до групи, яка полягає в підпорядкуванні всіх або деяким членам групи; стратегія колективізму, що виявляється в прагненні стимулювати ініціативу інших членів групи, вислуховувати висунуті ними пропозиції і на основі їх конструктивної оцінки приймати остаточне рішення.

Як показали дослідження, зі стилем поведінки лідера тісно пов'язані його особистісні якості. Директивний стиль лідерства співвідноситься з такими рисами «сильного» лідера, як домінантність, самостійність, низька тривожність. Однак, він часто виявляється пов'язаним з властивостями, що визначають як прояв «слабкого» характеру. Особливо це стосується таких рис лідера, як м'якість і залежність від групи. Крім цього, з директивним стилем тісно корелює така характеристика особистості, як «фрустрованість». Це пояснюється виникненням у лідерів почуття незадоволеності собою, прагненням компенсувати свої недоліки. У значного числа лідерів компенсація відбувається у формі авторитарного керівництва групою.

Окремі особистісні властивості лідерів на поведінковому рівні нерідко переходять у свою протилежність. Піддатливий груповому тиску, залежний від групи, лідер часто намагається самоствердитися за рахунок жорстких методів лідерства, надмірного контролю за діяльністю членів мікрогрупи. У поведінці одного і того ж лідера можуть поєднуватися елементи різних стилів, підтверджуючи той факт, що лідерство як соціально-психологічний феномен виникає в результаті взаємодії і конкретних суспільно обумовлених

обставин предметної діяльності, суб'єктом якої він є. Лідер іноді може пристосувати свій стиль спілкування відповідно до вимог конкретної ситуації, і характером, що затвердилися в даній групі міжособистісних відносин, в яких можуть переважати або авторитарний, або демократичний стилі міжособистісного спілкування. В цьому сенсі група вибирає, сприймає і культивує певний тип лідера [19, с. 114].

При вивченні факторів, що впливають на психологічний клімат колективу, слід враховувати не тільки специфіку взаємин між офіційним керівником групи і його підлеглими (тобто специфіку структури організації групи), а й специфіку неформальної структури групи. Крім того, в рамках такого підходу формальна і неформальна організація, організаційні структури групи повинні розглядатися не відокремлено, а в їх конкретному для даного рівня розвитку групи співвідношенні.

Застосування протягом тривалого періоду неадекватних обставин способів впливу на підлеглих деформує особистості не тільки офіційних лідерів, а й певне число членів групи. В результаті в групі формуються міжособистісні відносини з переважанням директивного, бюрократичного стилю відносин [18, с. 92].

Подібна форма об'єктивної життєдіяльності групи, суб'єктивно відбиваючись у свідомості кожного її члена, впливає на формування соціально-психологічного клімату групи. Наявність тісної взаємозалежності між соціально-психологічним кліматом колективу і відносинами, що об'єктивно складаються у його членів, хоч і не призводить до їх ототожнення, але змушує враховувати характер даної залежності. Внаслідок протиріч і проблем, властивих середовищі життєдіяльності групи в таких умовах, виявляється об'єктивна можливість виникнення відповідних конфліктних ситуацій як результату зіткнень, викликаних суперечливими цілями, способами поведінки формальних і неформальних лідерів, установками членів групи та умовами їх прагнення до досягнення певних цілей. У неформальній сфері в групах з подібними відносинами неминуче поява таких структур, які вступають в пряме або непряме протиріччя з їхніми офіційними структурами.

У сфері неформальних відносин у цих групах характерно висування лідерів в основному за їхніми фізичними властивостями і по невеликому набору особистісних якостей, таких як фізична сила, агресивність, самовпевненість. Переважний стиль лідерства - авторитарний. Групи такого рівня розвитку зустрічаються тільки там, де всяка виховна робота запущена, а в складі групи переважають індивіди з негативними ціннісно-орієнтаційні характеристиками [22, с. 156].

Таким чином, різниця стилів формального і неформального лідерства у відповідності з розглянутим вище способом розуміння їх походження, а також їх співвідношення в рамках формальних і неформальних структур груп різних рівнів розвитку дозволяють краще зрозуміти психологічні особливості лідерства в колективах.

Вивчення та дослідження проблеми стилізації лідерства напевно таке ж давнє, як і вивчення самого лідерства як соціально-психологічного феномену. Можливо, саме раннє дослідження ефективності стилів лідерства було проведене Куртом Левіном і його колегами. За *класифікацією Курта Левіна* стиль є одновимірним і може бути авторитарним, демократичним або ліберальним (Рис 1).

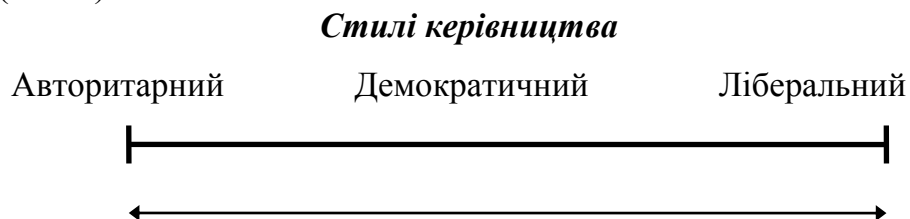


Рис 1.

У своєму знаменитому дослідженні Левін виявив, що авторитарне керівництво домагається виконання більшого об'єму роботи, чим демократичне. Проте на іншій чаші терезів були низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність в групах, відсутність групового мислення, велика агресивність, що проявляється як до керівника, так і до інших членів групи, велика пригнічена тривога і одночасно залежна і покірна поведінка.

В порівнянні з демократичним керівництвом, при ліберальному об'єм роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри, і за результатами опитування, перевага надається демократичному керівникові. Пізніші дослідження не повністю підтвердили висновки про те, що автократичне керівництво забезпечувало більш високу продуктивність, але нижчу міру задоволеності, чим демократичне. Проте, дослідження Левіна дало основу для пошуків іншими вченими стилю поведінки, який може привести до високої продуктивності праці і високої міри задоволеності [44. с. 54].

Значний вклад у вивчення стилізації лідерства зробив Дуглас Мак Грегор, розробивши *теорію лідерства*, виділяючи керівників двох типів «Х», «У». Згідно теорії «Х», люди не люблять працювати і при першій-ліпшій можливості уникають роботи. У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбавитися від відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували. Найбільше люди хочуть захищеності. Щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус, контроль і загрозу покарання. Лідер такого типу, маючи достатню владу, нав'язує свою волю виконавцям, одноосібно приймає і відмінює рішення, не дає можливості проявити ініціативу підлеглим, категоричний, часто різкий з людьми. Завжди наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить. Основний зміст його управлінської діяльності складається з наказів і команд. Усе нове сприймається таким керівником з обережністю, або взагалі не сприймається, в управлінській роботі він практично користується одними і тими ж методами. Вся влада зосереджується в руках такого керівника – автократа. Навіть розміщення співробітників в процесі проведення наради орієнтоване

на постійний контроль їх діяльності (Рис. 2а.). Це створює напружену обстановку, підлеглі в цьому випадку свідомо або інтуїтивно прагнуть уникати тісного контакту з таким керівником.

Керівник стає автократом тоді, коли він за своїми діловими якостями стоїть нижче підлеглих, якими керує, або якщо його підлеглі мають занадто низьку загальну і професійну культуру. Такий стиль керівництва не стимулює ініціативу підлеглих, що робить неможливим підвищення ефективності роботи організації. Цей керівник нав'язує неухильне дотримання великої кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітника.

*Місце розташування керівника-автократа (а) і керівника-демократа (б) при проведенні ділових переговорів.*

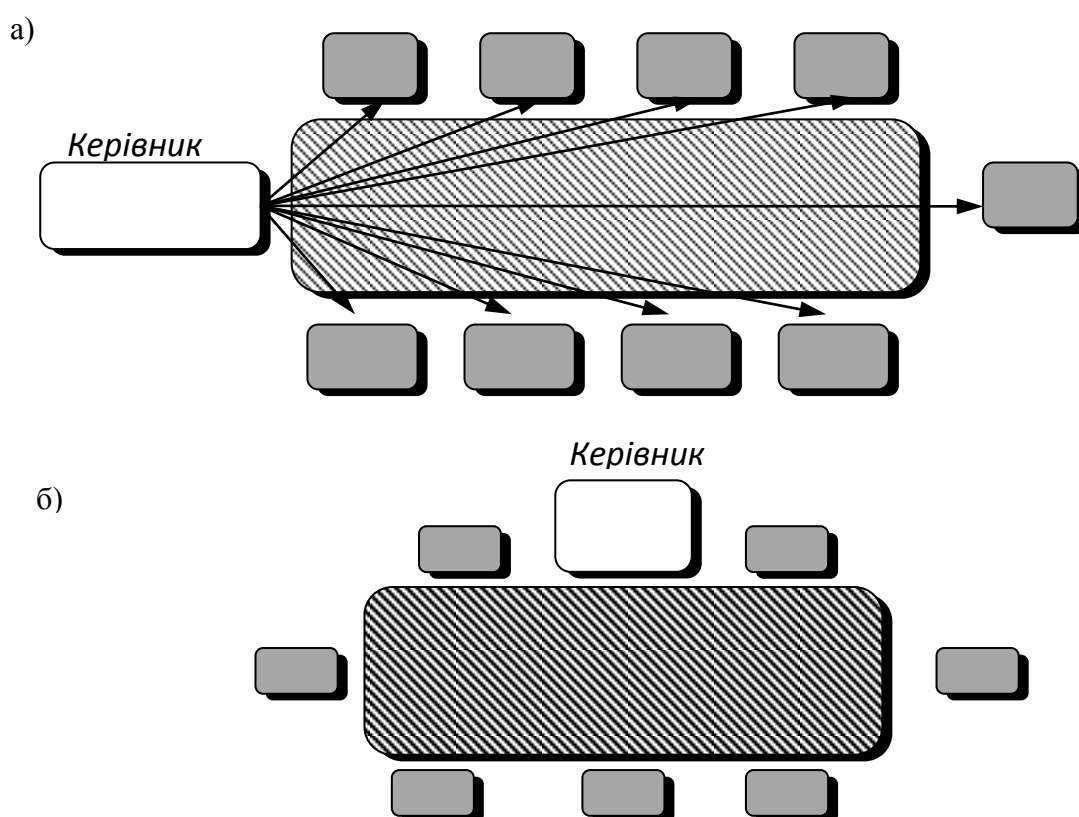


Рис. 2

Представлення демократичного керівника Мак Грегор назвав теорією керівника «У», її зміст зводиться до того, що праця – процес природний. Якщо умови сприятливі, люди не лише переймуть на себе відповідальність, вони прагнутьимуть до неї. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування і самоконтроль. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети. Здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково. Керівник, що використовує переважно демократичний стиль, прагне вирішувати питання колегіально, інформувати підлеглих про стан справ, правильно реагувати на критику. У спілкуванні з підлеглими ввічливий і доброзичливий, знаходиться в постійному контакті,



частина управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє підлеглим. Вимогливий, але справедливий. У підготовці до реалізації управлінських рішень беруть участь члени колективу. Демократ при проведенні ділових нарад розміщується, як правило, в середині груп. Це створює невимушену обстановку при обговоренні проблем розвитку організації (Рис. 2 б).

Керівник з ліберальним стилем керівництва практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надана повна самостійність, можливість індивідуальної і колективної творчості. Такий керівник з підлеглими зазвичай ввічливий, готовий відмінити прийняте ним раніше рішення, особливо якщо це загрожує його популярності (Таблиця 1).

Таблиця 1

<i>Стиль управління</i>	<i>Авторитарний</i>	<i>Демократичний</i>	<i>Ліберальний</i>
<b>Природа стилю</b>	1. Концентрація всієї влади і відповідальності в руках лідера. 2. Особистісне встановлення цілей і вибір засобів їх досягнення. 3. Комунікаційні потоки йдуть переважно згори	1. Делегування повноважень з утриманням ключових позицій лідера. 2. Прийняття рішень розділено за рівнями на основі співучасті. 3. Комунікації здійснюються активно в двох напрямках.	1. Зняття лідером з себе відповідальності і відмова на користь групи чи організації. 2. Надання групі можливості самоуправління в бажаному для групи режимі. 3. Комунікації будуються по горизонталі
<b>Сильні сторони</b>	Увага, терміновість, порядок, передбачуваність результату.	Посилення особистих обов'язків по виконанню роботи через участь в управлінні.	Дозволяє почати справу так, як це бачиться без втручання лідера.
<b>Слабкі сторони</b>	Стримується індивідуальна ініціатива	Потребує багато часу для прийняття рішень.	Група може втратити напрям руху і зменшити швидкість без втручання лідера.

Група наукових співробітників з Мічиганського університету на чолі з Р. Лайкертом порівнюючи групи з високою і з низькою продуктивністю праці в різних організаціях, дійшла висновку що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства. Виявилось, що стиль управління, зосереджений на людині, через характер ситуації часто не сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди був оптимальною поведінкою керівника.

*Порівняння ефективності різних стилів управління*

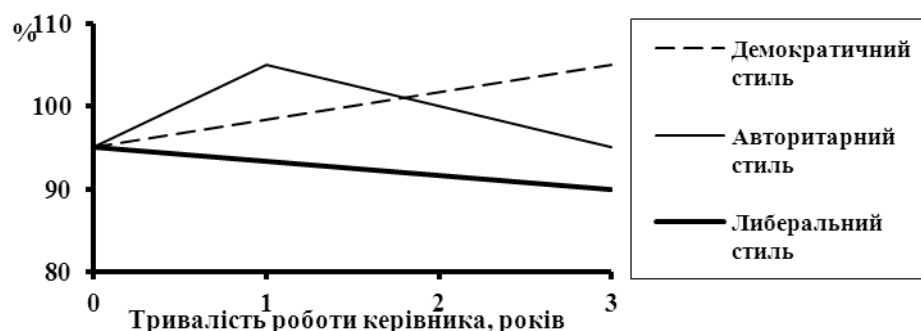


Рис. 3

Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керівництва (Таблиця. 2).

Пізніше було встановлено, що кожен з вказаних стилів «в чистому вигляді» зустрічається рідко [45. с. 72].

### *Стилі керівництва Лайкерта.*

Таблиця. 2

№	Стиль керівництва	Характеристика стилю
1	<b>Експлуататорсь-ко-авторитарний</b>	Керівники мотивують людей загрозою покарання, використанням заохочення, самостійно приймають рішення.
2	<b>Прихильницько-авторитарний</b>	Керівники впевнені в собі і вірять своїм підлеглим, застосовують основи мотивації, заохочення. Використовують ідеї підлеглих.
3	<b>Консультативно-демократичний</b>	Керівники виявляють певну довіру підлеглим, використовують їх ідеї і точки зору та консультуються з підлеглими в процесі прийняття управлінських рішень.
4	<b>Заснований на участі</b>	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих, прислуховуються до їх думки, заохочують до всіх видів діяльності, відносяться до підлеглих, як до рівних.

Гнучкість керівника полягає в тому, щоб використати переваги кожного стилю і застосовувати його залежно від особливостей ситуації. На цьому положенні «Управлінська решітка ГРИД», в якій представлені різні способи реалізації повноважень керівником (Рис. 4). Взаємозв'язок вимірів для визначення типів управління схематично може бути зображений у вигляді таблиці з 9-бальною оцінкою. У таблиці ГРИД 1 бал – низька міра виміру, а 9 балів – висока. Інші показники означають проміжні міри того або іншого виміру.



По таблиці ГРИД дії керівника здійснюються в двох основних напрямках:

- турбота про виробництво (вісь X) – прагнення отримати позитивні виробничі результати;
- турбота про людей (вісь Y) – прагнення керівника досягти кінцевих результатів на основі довіри і поваги працівників, симпатії один до одного, розуміння і підтримки. Це створення сприятливих умов праці, клопотання про підвищення зарплати, преміювання тощо.

Виходячи з підходу «Управлінської решітки ГРИД», з усієї сукупності типів керівництва можна вибрати п'ять, які характеризуються індивідуальними властивостями поведінки керівників (Таблиця. 3).

*Таблиця 3*

<b>Назва</b>	<b>Характеристика типу керівництва в решітці ГРИД</b>
<b>9.1</b>	Максимальна турбота про ефективність виробництва (9 балів) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1 бал). Керівник типу 9.1 віддає пріоритет максимізації виробничих результатів, диктує підлеглим, що і як вони повинні робити.
<b>1.9</b>	Мінімальна турбота про виробництво (1 бал) і максимальна турбота про людей (9 балів). Головна увага приділяється збереженню дружніх відносин між працівниками, навіть за рахунок виробничих показників.
<b>1.1</b>	Мінімальна турбота про виробництво і про потреби працівників. Керівник даного типу робить лише мінімальні зусилля, які потрібні для того, щоб зберегти своє власне місце в організації.
<b>5.5</b>	Ця теорія керівника з філософією «золотої середини». В її основі лежить система припущень, які забезпечують мирне співіснування керівника та підлеглих.
<b>9.9</b>	Високий рівень турботи про виробництво синтезований з високим рівнем турботи про людей. В діях керівника домінують демократичні прийоми та способи вирішення виробничих і особистих задач.

Надалі ці типи можуть бути зведені до трьох узагальнених типів управління. Ці додаткові типи розглядають як поєднання описаних п'яти «чистих» типів (Таблиця 4).

Таблиця 4

<b>Тип управління</b>	<b>Характеристика типу управління</b>
<b>Патерналізм</b>	Поєднання високого рівня турботи про виробництво та людей. Він носить не інтеграційний характер, а доповнюючий. Пріоритет віддається Сочетание високого уровня заботы о производстве и людях. Он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Пріоритет отдається виконавчості.
<b>Опортунізм</b>	Поєднання будь-яких чи всіх підходів до управління, які здатні зміцнити позиції керівника або дати йому певні особистісні переваги, з будь-якої ситуації шукає вигоду.
<b>Фасадизм</b>	Керівник створює нове фальшиве обличчя («прихильник показухи»), а справжнє обличчя ретельно приховує.

Більш сучасною є *концепція атрибутивного лідерства*, яка спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що сталося, і тим, що люди вважають причиною того, що сталося. Атрибутивна підхід до лідерства виходить з того, що висновки лідера в рівній мірі, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Спостерігаючи за роботою підлеглих, лідер отримує інформацію про те, як вона виконується. Залежно від цього він робить свої висновки про поведінку кожного з працівників і вибирає стиль своєї поведінки таким чином, щоб адекватно реагувати на поведінку підлеглого. Наприклад, якщо лідер приписує погані результати роботи підлеглого його ліношам, то наслідком цього може стати догана. Якщо ж лідер вважає, що виною є зовнішні по відношенню до підлеглого фактори, наприклад різко збільшений обсяг роботи, то лідер намагатиметься вирішити проблему по-іншому.

Концепції і моделі, розроблені на цій основі, намагаються відповісти на питання, чому люди ведуть себе так, а не інакше. При цьому враховується те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо спостерігати за роботою підлеглого. В рамках цього підходу лідер головним чином виконує роботу інформаційного процесора. Він веде пошук інформаційних підказок, які допомагають йому відповісти на питання, чому те чи інше відбувається. Знайдене таким чином пояснення причин направляє його лідерське по-ведення. Визначення лідером причин поведінки підлеглого базується на трьох складових: особистість, сама робота, організаційне оточення або обставини. Дослідження свідчать, що керівникам властиво приписувати успіх у жінок зовнішніх причин, а невдачі внутрішнім. По-іншому міркують керівники відносно працівників чоловічої статі. Дана

модель атрибутивного лідерства має істотні відмінності від раніше розглянутих традиційних моделей, є надмірно специфічною.

Подальші дослідження показали, що в рамках даної моделі швидше за все відбувається не вплив лідера на поведінку підлеглого, а взаємодія між лідером і підлеглим, тобто підлеглий своєю реакцією на заходи керівника впливає на подальшу поведінку останнього. При цьому залежно від ефективності лідерства, спіраль відносин лідер послідовник може розкручуватися вгору «відносини дають великий ефект» або вниз «відносини дають менший ефект». Останнє може зрештою призвести до розриву відносин між учасниками: звільнення працівника або догляду керівника [53, с. 88].

Існують дві протилежні позиції формування іміджу лідера. Одна заперечує взагалі будь-яка вплив лідера на організаційну ефективність, а інша – веде до лідерської харизми та спробі послідовників приписати лідеру майже магичні, а в окремих випадках божественні якості. Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечує власнику харизми владу над послідовниками. Як джерело лідерської влади харизма відноситься до влади прикладу, пов'язаної зі здатністю керівника впливати на підлеглих у силу своїх особистих якостей і стилю керівництва. Харизма, як набір специфічних лідерських якостей, дає керівникові переваги ефективніше впливати на підлеглих. Це лягло в основу *концепції харизматичного лідерства*, яка, по суті, продовженням концепції атрибутивного лідерства і будується на комбінації якостей і поведінки лідера.

Харизматичним вважається той лідер, який в силу своїх особистісних якостей здатний надавати глибокий вплив на послідовників. Лідери цього типу мають високу потребу у владі, мають потребу в діяльності і переконані, в моральної правоті того, у що вони вірять. Потреба у владі мотивує їх у прагненні стати лідерами. Дослідження свідчать, що у харизми є негативна сторона, пов'язана з узурпацією особистої влади або повним фокусом лідера на самого собі, і позитивна – пов'язана з упором на спільну владу і тенденцією до делегування частини повноважень послідовникам. Це допомагає пояснити різницю між такими лідерами, як Гітлер, Ленін, Сталін і такими, як Сахаров, Мартін Лютер Кінг та інші. Моделі харизматичного лідерства відрізняються кількістю стадій розвитку самої харизми і відносин з послідовниками: розвинути чутливість до виявлення проблеми, передати значення свого бачення за допомогою міжособистісної комунікації, згуртування послідовників навколо себе, продемонструвати здатність до реалізації свого бачення через делегування повноважень послідовникам [30, с. 101].

Дослідження практики ділових організацій показало, що у звичайній ситуації харизматичний лідерство не завжди потрібно для досягнення в бізнесі високих результатів. Частіше воно підходить до тих випадків, коли послідовники сильно ідеологізують свої бажання та шляхи їх виконання. Це

багато в чому пояснює більш часте наявність харизми у лідерів, які проявляють себе в політиці, релігії, військових діях. Для бізнесу важливість харизматичного лідерства зростає по мірі необхідності проведення в організації радикальних змін у зв'язку з критичністю ситуації. У цих обставинах виникає інша концепція – *концепція перетворюючого лідерства*.

Поняття перетворюючого або реформаторського лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством, але трактується більш істотно. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їхньої свідомості в сприйнятті важливості і цінності поставленої мети, надання їм можливості поєднати свої особисті інтереси з спільною метою створення атмосфери довіри і переконання послідовників у необхідності саморозвитку. Модель лідерства припускає наявність у лідера і послідовників певної поведінки, придатного, на думку розробників моделі, для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації.

Подальше вивчення процесу ефективного лідерства призвело до створення системної моделі. Вона в значній мірі ввібрала в себе в ідеї розглянуті вище і істотно розширила погляд на лідерство. Наприкінці 1995 р. в США на основі проведених досліджень, широких опитувань практиків, група вчених розробила *модель «Основи ефективного лідерства»* (розроблялася в рамках єдиної державної програми спеціальною комісією під керівництвом віце-президента Горна). Перед програмою ставилися завдання: створення гнучкої та надійної системи найму; перетворення кваліфікаційної системи; поліпшення системи виконання рішень; вдосконалення системи навчання і розвитку службовців; забезпечення рівних можливостей для всіх працюючих співробітників; скорочення паперових потоків; формування партнерських відносин між службовцями та керівниками [32, с. 591].

Розроблена модель лідерства є ієрархічною, орієнтована на стратегічний, оперативний і тактичний рівні керівництва. Крім того, вона є ступінчастою, дозволяє послідовно розвивати і вдосконалювати якості персоналу (Таблиця 5). Наведене тут визначення кожного з якостей, розкриває його основний зміст. Аналіз таблиці 5 показує, що для кожного рівня керівництва існує свій характерний набір ділових якостей і рівень компетентності. При цьому більш високий рівень управління організацією вимагає більшої компетентності. Зазначимо також, що для підприємницької невеликої або середньої організації керівник повинен поєднувати в собі всі ці якості. Такі вимоги передбачають не тільки наявність таланту, але і значного запасу спеціальних знань.

**Модель «Основи ефективного лідерства»**

Таблиця 5

Керівники	Ділові якості	Визначення якості
<b>Найвищий рівень компетентності</b>	Загальне бачення ситуації. Усвідомленість про зовнішню обстановку.	Розвиток спільного бачення в організації, забезпечення широкої підтримки у проведенні організаційних змін Інформованість про закони, політиці та політиках, адміністративних пріоритети, тенденції, спеціальних інтересах; розуміння зовнішнього впливу окремих осіб і документів; широке використання інформації при прийнятті рішень.
<b>Середній рівень компетентності</b>	Творче мислення Планування і оцінка результатів. Орієнтація на споживачів. Управлінський контроль та інтеграція. Фінансове управління. Управління технологіями.	Розвинена інтуїція і вміння вирішувати проблеми; заохочення інноваційної активності в інших; Визначення політики, основних напрямків розвитку, панів і пріоритетів; дослідження необхідних ресурсів; планування і координація дій з іншими; оцінка прогресу і результатів діяльності; підвищення ефективності організації; Активне вивчення споживачів, задоволення їхніх потреб, постійний пошук шляхів вдосконалення послуг, продуктів процесів; Забезпечення інтеграції організаційних процесів, сприяння ефективній роботі; Підготовка і затвердження бюджету, контроль витрат, управління договорами і заявками; Сприяння персоналу в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій для потреб організації, навчання персоналу;
<b>Низький рівень компетентності</b>	Управління різноманітною робочою силою Управління конфліктами Вплив та ведення переговорів Формування команди	Визнання важливості культурних, ціннісних, етнічних, статевих і інших індивідуальних відмінностей, сприяння зайнятості та розвиток можливостей для такої робочої сили; Попередження або дозвіл протистояння, незгоди і суперечок в конструктивній манері; Отримання інформації про окремих співробітників і основних групах, тісний зв'язок з ними, використання переговорів, переконань і влади для досягнення цілей; Забезпечення співробітництва, комунікацій і згоди в групі на основі консенсусу;
<b>Основи компетенції</b>	Усні комунікації Письмові комунікації Рішення проблем Лідерство Навички міжособистісних відносин Самоврядування Гнучкість Рішучість Технічна компетентність	Уміння слухати інших; робити ясні та ефективні усні повідомлення для окремих співробітників і груп; Ефективні комунікації, розуміння і критичний сприйняття письмових повідомлень; Виявлення і формулювання проблем, аналіз відповідної інформації, пошук альтернатив і планування заходів щодо вирішення проблем; Демонстрація і заохочення високих стандартів поведінки, пристосування стилю управління до ситуації і людям, вміння мотивувати і керувати ними; Розуміння і відповідне реагування на потреби, почуття, здібності та інтереси інших, забезпечення зворотного зв'язку і неупереджена оцінка людей; Реалістична оцінка власних достоїнств, слабкостей, впливу на інших; забезпечення зворотного зв'язку; постійна робота по досягненню мети; впевненість у своїх силах; саморозвиток, ефективне управління власним часом; Пристосування до змін в робочому середовищі організації, ефективна боротьба зі стресами; Активні дії і готовність до ризику, коли це необхідно; ухвалення складних рішень в складних ситуаціях; Демонстрування високого вміння та розуміння його значення в сферах відповідальності.

Модель лідерства уніфікує основні вимоги до керівників різних рівнів. Це, в свою чергу, дозволяє створювати систему відбору нових працівників, орієнтовану на розвиток необхідних якостей та знань та проводити оцінку персоналу відповідно до обраних стандартами. Ця системна модель була пов'язана з ситуаційною моделлю діяльності керівника, що отримала назву «Ядро кваліфікації керівників». Вона орієнтована на діяльність керівників вищої ланки. Модель, ставить у відповідність кожному напрямку діяльності керівника певні ділові якості. Зв'язок ситуацій і якостей у таблиці 6 виділена темним кольором.

«Основи ефективного лідерства» і «Ядро кваліфікації керівників»

Таблиця 6

<p style="text-align: center;"><i>Напрямок діяльності</i></p> <p style="text-align: left;"><i>Якості і сфери компетентності</i></p>	<i>Стратегічне бачення</i>	<i>Управління людськими ресурсами</i>	<i>Розвиток і оцінка персоналу</i>	<i>Планування і управління ресурсами</i>	<i>Представлення інтересів організації і взаємодії</i>
<i>Управління конфліктами</i>					
<i>Творче мислення</i>					
<i>Орієнтація на споживача</i>					
<i>Рішучість</i>					
<i>Усвідомленість про зовнішню обстановку</i>					
<i>Фінансове управління</i>					
<i>Гнучкість</i>					
<i>Управління людськими ресурсами</i>					
<i>Вплив та проведення переговорів</i>					
<i>Навички міжособистісних відносин</i>					
<i>Лідерство</i>					
<i>Управлінський контроль та інтеграція</i>					
<i>Управління багатоманітною робочою силою</i>					
<i>Усні комунікації</i>					
<i>Планування і оцінка</i>					
<i>Вирішення проблем</i>					
<i>Самоуправління</i>					
<i>Формування команди</i>					
<i>Технічна компетентність</i>					
<i>Управління технологіями</i>					
<i>Загальне бачення</i>					
<i>Письмові комунікації</i>					



З таблиці 6 видно, що в ядро кваліфікації вищих керівників входять: стратегічне бачення, управління людськими ресурсами, розвиток та оцінка програм, планування та управління ресурсами, представлення інтересів організації та взаємодію. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати моделі «Ядро кваліфікації вищих керівників» або надати план досягнення рівня кваліфікації, що закладений у ці вимоги. Відзначимо, що модель не включені технічні та професійні знання і навички.

В цьому розділі ми намагалися проаналізувати стан дослідження проблеми стилів лідерства та методів керівництва, показати їх достоїнства і недоліки. Авторитарний або автократичний керівник диктує свою волю шляхом примусу, винагороди і т.д. Припущення автократа, які Макгрегор назвав теорією «Х», не беруть до уваги здібностей виконавців. Керівник демократичний, що дозволяє підлеглим брати участь у прийнятті рішень, чий припущення Макгрегор назвав теорією «У», воліє впливати за допомогою переконання або харизми. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим. Можна зрозуміти, чому автократичний підхід і підхід з позицій людських відносин завоювали багато прихильників. Але і ті, і інші прихильники зловживали перебільшеннями, роблячи висновки, що підтверджуються фактами. Завдяки демократичному стилю можна було б вирішити багато проблем, якщо б вдосконалення людських відносин і участь трудящих у прийнятті рішень завжди вели б до більшої задоволеності і більш високої продуктивності. На жаль, не рідкісними є ситуації, де працівники брали участь у прийнятті рішень, але рівень задоволеності був низьким, а також ситуації, де задоволеність була високою, а продуктивність низькою. Очевидно, що ні авторитарного ні демократичного стилю управління персоналом в крайніх своїх проявах знайти дуже важко. Стили керівництва можуть бути змішаними і залежати від ситуації, тобто адаптивними. Це приносить більший результат, ніж прихильність тільки одного стилю.

Проте в цілому можна сказати, що основний наголос в керівництві повинен робитися на соціально-психологічні, економічні методи керівництва і на демократичний стиль управління. Спираючись на демократичний стиль, необхідно максимально надавати свободу співробітникам у виконанні поставлених перед ними завдань, тимчасово визначаючи контрольні точки для перевірки або корегування ходу виконання завдання, бо користуючись надмірної свободою підлегли можуть вирішувати поставлені завдання не в тому напрямі.

Керувати людьми завжди складно і відповідально, незалежно від масштабу організації та кількості персоналу, що працює в ній: 10, 30 або 200 осіб. Різниця тільки в тому, що керівник-початківець ще не розуміє суті всіх управлінських завдань, що стоять перед ним, і не усвідомлює до кінця всієї відповідальності за прийняті (або не прийняті) ним рішення. Згодом у керівника накопичується не тільки досвід управління, але і маса питань, пов'язаних з ним. Чим більше людина управляє, тим більше питань у нього з'являється. Адже, як і в усякому ділі, управління – це і наука, і талант. У

процесі управління людьми керівники частіше приділяють увагу проблемам мотивації та стимулювання, у той час як тільки правильно визначений стиль управління дозволяє найбільш успішно використовувати потенціал всіх співробітників підприємства. За допомогою встановленого стилю досягається задоволеність роботою і продуктивність співробітників. Організація представляє собою складну систему і її невід'ємною частиною є керівництво, яке координує її дії, забезпечує її цілісність, збереження і розвиток, ступінь взаємодії із зовнішнім середовищем і, в остаточному підсумку, досягнення поставлених цілей.

Успіх і ефективність організації безпосередньо залежить від керівника-лідера, який буде направляти роботу інших і нести персональну відповідальність за її результати. Але значна частина людей, які починають займатися професійною управлінською діяльністю, не володіють необхідною ступенем грамотності у сфері управління. Тому, в даний час особлива увага приділяється питанням ефективної взаємодії керівника і підлеглого.

Вплив культури управлінської праці на трудові процеси в організації є одним з найбільш важливих моментів, який повинен враховуватися будь-яким керівником, як початківцем, так і тих, що мають досвід.

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально економічну ефективність будь-якого виробництва. Основа успіху будь-якої фірми – висококласні менеджери, керівники. Вони є формальними і неформальними лідерами, що ведуть фірму до досягнення намічених цілей або до краху, внаслідок своєї некомпетентності. В руках керівника знаходиться доля всієї фірми, благополуччя і кар'єра підлеглих.

Якщо керівник бачить у працівникові людину і відноситься до нього по-людські, з повагою, якщо він зміг створити в колективі відносини доброго співпраці і пробудити у підлеглих загальний інтерес до успіху справи, іншими словами, вибрав вірний стиль поведінки – управління на підприємстві буде ефективним, а праця продуктивною.

Кожен керівник відрізняється власним індивідуальним стилем, індивідуальність стилів управління виявляється, перш за все, у процесі спілкування керівника з підлеглими. Однак на практиці не зустрічається стилю керівництва в чистому вигляді.

Безсумнівно, важливою особистісної рисою керівника, що забезпечує йому успішність дій у різних сферах життя організації, у тому числі при прийнятті відповідальних рішень, є самостійність. Якими б професійними не були консультанти, які б поради не отримував керівник від оточуючих його людей, кінцеве рішення він повинен приймати сам. І чим більш самостійно поводить себе керівник в управлінському процесі, тим більше проявляється його незалежність, що не виключає необхідності прислухатися до думки колег, якщо в ньому міститься раціональне зерно.

Лідерство, як і управління, є до певної міри мистецтвом. Можливо, це і є причиною того, чому дослідникам не вдалося розробити і обґрунтувати єдину теорію.

Визначаючи роль лідерства на сучасному етапі можна з упевненістю сказати, що, якщо не буде лідерства, ми ніколи не досягнемо максимальної продуктивності, цілісного результату і гармонії у відносинах співробітників. Це основний інструмент управління підприємством, яким необхідно володіти, розвивати (для цього існують бізнес школи з програмами навчання лідерських навичок) і вміти використовувати їх на практиці.

Лідерство – це нова модель управління, здатна забезпечити виживання компанії в умовах змін. Аристотель вчив нас, що «лідерство полягає у визначенні та служінні суспільному благу». Відповідальні лідери повинні бути в курсі світових тенденцій розвитку, намагатися зрозуміти їх. Бути доступним і заповзятливими. Не тільки для того, щоб підвищити ефективність бізнесу, збільшити товарообіг, посилити позиції бренду і лібералізувати законодавство, але і виконувати свою роль і нести відповідальність перед світом.

Як відзначав П. Дукер, кожна група повинна мати можливість заявити, що суспільне благо є єдиною основою для лідерства та втілити це в життя – найперший обов'язок кожного з нас.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Адаир, Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве: пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 208 с. – (Библиотека эксперта).
2. Адизес, Ицхак Кальдерон. Развитие лидеров : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : пер. с англ. / Ицхак Калдерон Адизес . – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
3. Армстронг, М., Бэрн, А. Performance management. Управление эффективностью работы [Текст] / М. Армстронг, А. Бэрн. - М.: НИРРО, 2005. - 320с.
4. Байхэм, У., Смит, О. Воспитаи своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 416 с.
5. Балашов, А. П. Оценка лидерских навыков и профессиональной компетентности руководителя организации + [Электрон. ресурс] / А. П. Балашов, О. В. Видрашко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – Серия : Экономические науки. – 2009. – № 3. – С. 107–114. – Спосіб доступу : електрон. чит. зал ПУЕТ.
6. Батушан, В. Політичне лідерство в контексті державного управління : історичний досвід / В. Батушан // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2009. – № 4. – С. 213–221.

7. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства : учебник / Мн. : БГЭУ, 2006. – 268 с.
8. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебн. Пособ. / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.
9. Бенис, Уоррен Дж., Томас, Роберт Дж. Как становятся лидерами нового поколения : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 208 с.
10. Бесєдін, М. О. Лідерство : стиль, ситуація і ефективність / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв // Основи менеджменту : Оцінно-ситуаційний підхід : підручник : модульний варіант / М. О. Бесєдін. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 244–267.
11. Бойнтон Э., Фишер, Б. Виртуозные команды. Команды, которые изменили мир : пер. с англ. – М.: Претекст, 2008. – 265 с.
12. Бряузов, К. Авторитет уже подразумевает лидерство / К. Бряузов // Управление персоналом. – 2008. – № 1. – С. 74–75.
13. Бузукова, Е. Менеджер, руководитель, лидер... + [Электрон. ресурс] / Е. Бузукова // Управление магазином. – М. : ИД «Имидж-Медиа», 2007. – № 5. – С. 19–24. – Спосіб доступу: електрон. чит. зал ПУЕТ.
14. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления [Текст] / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №5. - С.54-58.
15. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. // Социально-политические науки.- 2000. №5 . - 295 с.
16. Винокуров, Л.В. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов [Текст] / Л.В. Винокуров. - СПб.: Питер, 2001. - 369с.
17. Гандапас, Р. Технология управления харизмой : Анализ и опыт усиления своей харизмы и управления ею + [Электрон. ресурс] / Р. Гандапас, Е. Гладских // Компаньон. – 2005. – № 4. – С. 54–58. – Спосіб доступу: електрон. чит. зал ПУЕТ.
18. Григорьев, В.П., Соловьев, Д.П. Управление персоналом: процессный подход [Текст]: учеб пособие / В.П. Григорьев, Д.П. Соловьев. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2006. - 108с.
19. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) [Текст] / А.Л. Журавлев. - М.: Издательство: Институт Психологии РАН, 2004. - 256с.
20. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 236с.
21. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Текст] / Минтруд России. - М.: Экономические новости, 1998. - 128с.
22. Керівництво та лідерство // Менеджмент: теорія та практика : підручник / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – С. 305–332.

- 23.Кови, Стивен Р. 7 навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности : пер. с англ. / Стивен Р. Кови. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 374 с.
- 24.Корсак, К. Лидеры XXI столетия : (задачи и гипотезы) / К. Корсак, Е. Бойчук // Персонал. – 2004. – № 4. – С. 64–69.
- 25.Крестов, Б.И. Типология лидерства [Текст] / Б.И. Крестов // Социально-гуманитарные знания. - 2000. - № 3. - С.73-78.
- 26.Кристофер, Э., Смит, Л. Тренинг лидерства [Текст] / Э. Кристофер, Л. Смит. - СПб.: Питер, 2001. - 287с.
- 27.Лоуб, М., Киндел, С. Лидерство для "чайников" [Текст] / М. Лоуб, С. Киндел. - М.: Диалектика, 2005. - 385с.
- 28.Лучшие психологические тесты [Текст] / Под ред. Е.А. Дружининой. - Харьков, 1996. - 288с.
- 29.Максвелл, Дж. 21 минута в день на развитие лидера : пер. с англ. – Мн. : ООО «Попури», 2004. – 560 с.
- 30.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: ЛТД.- 1998.- 246 с.
- 31.Москаленко, В. В. Лідерство і керівництво в малих групах // Соціальна психологія : підручн. / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 586–587.
- 32.Москаленко, В. В. Стилi лідерства і керівництва // Соціальна психологія : підручн. / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 590–592.
- 33.Наир, К. Высокий стандарт лидерства: Уроки из жизни Ганди [Текст] / К. Наир. - Ростов н/Д.: Феникс, 2005. - 326с.
- 34.Нестуля, О. О., Нестуля, С. І. Лідерство в управлінні персоналом // Управління персоналом в ХХІ столітті : кадрова політика, мотивація, оплата праці. – Полтава : Полтавський літератор. – 2010. – 480 с.
- 35.Нестуля, С. И. Исследование теорий лидерства // Инновационные технологии в бизнес-образовании : сб. науч. ст. международ. весеннего форума. – Гомель : Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2008. – Ч. 1. – С. 99–102.
- 36.Нестуля, С. І. Аспект «служіння» у сучасних зарубіжних концепціях лідерства / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Серія : Економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 75–81.
- 37.О пользе доброго слова (Плюсы и минусы демократического стиля управления).//Вопросы управления.-2000.-№1.-с.18.
- 38.Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Академический проект, 2005. - 1088с.
39. Основы стиля лидерства // Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : ИП «Экоперспектива», 2000. – С. 291–317.

40. Осовська, Г. В. Теорії лідерства / Г. В. Осовська, О. А. Осовський // Основи менеджменту : підручн. / Г. В. Осовська. – 3-є вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2008. – С. 572–582.
41. Полковенко, Т. Трансформація образу лідера в сучасному соціокультурному просторі / Т. Полковенко // Персонал. – 2006. – № 7. – С. 81–83.
42. Полозов, А. Сколько лидеров должно быть в коллективе? // Управление персоналом. – 2006. – № 14. – С. 46–50.
43. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М.Снеткова. - М.: Речь, 2003. - 269с.
44. Скібіцька, Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера [Електрон. ресурс] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 192 с. – Спосіб доступу : електрон. чит. зал ПУЕТ.
45. Стиль и методы руководства: Сборник /сост. Попов С., Подволкий Г., - М.: Московский рабочий, 1995. – 189 с.
46. Стредвик, Дж. Управление персоналом в малом бизнесе [Текст] / Дж. Стредвик. - СПб.: Издательский Дом "Нева", 2003. - 288с.
47. Стремякова И.Р., Лебедеко М.П. Менеджмент: краткий курс в 320 информативных и структурно-логических схемах. – Новосибирск, 1995.
48. Туник, А. Лідерство и лидеры в организации: о чем говорят теория и практика [Текст] / А. Туник // Персонал-Микс. - 2004. - №10. - С.3-5.
49. Тэйлор, Р., Хамфри, Д. Стремительный путь на вершину : Десять составляющих успеха : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.
50. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 638с.
51. Фридман, С. Совершенное лидерство в XXI веке // Совершенное лидерство : как достичь баланса без помощи тренера : пер. с англ. / С. Фридман. – М. : Юрайт, 2009. – С. 37–39.
52. Циба, В. Т. Лідерство і керівництво в малій контактній групі // Системна соціальна психологія : навч. посіб. / В. Т. Циба. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 234–243.
53. Шалагинова, Л. В. Психология лидерства. – СПб. : Речь, 2007. – 464 с.
54. Шарыгина, А. Б. Новейшие тенденции в развитии лидерских моделей / А. Б. Шарыгина // Управление развитием персонала. – 2010. – № 1. – С. 46–53.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.-336 с.

## Тема 4. Складові лідерства. Особистісний аспект (2 год.)

### Тема : Риси лідера

#### План.

1. Складові структури особистості лідера.
2. Когнітивні відмінності.
3. Цінності та установки.

#### 1. Складові структури особистості лідера

Із соціології та психології ви пам'ятаєте відмінності та спільні об'єднуючі риси понять людина, індивід, індивідуальність, особистість.

Пригадуємо, що особистість – це система соціально-значущих рис, що характеризують людину, як продукт суспільного розвитку та включення її в систему соціальних зв'язків.

Р. Дафт у визначення особистості вкладає **відносно стабільні поведінкові установки**, які визначаються прихованими якостями і процесами, що є реакцією на стимули зовнішнього середовища, тобто впливу ідей, об'єктів і людей.

Величезний інтерес до виявлення особистісних рис, які відрізняють звичайну людину від лідера не дали очікуваних результатів в ХХ столітті, (дослідження психологів, біхевіористів) Два учені склали список із 1700 слів, які можуть бути використані для описання особистості, з'ясувалося, що лише 5% рис характеру особистості проявляються в в трьох і більше списках. (Адаир с.13) Опитування дали можливість зробити висновок, що ефективні лідери отримують більш високі бали, аніж середня людина при оцінюванні таких якостей (Бухаркова, с.17) як добросовісність, екстравертність, домінування, енергійність, «покладистість», інтелект, готовність експериментувати і емоційна стабільність.

На думку відомого ученого Стівена Кові, лідера характеризує те, на чому він концентрує свої зусилля. Відтак, він розрізняє **проактивний і реактивний** фокуси впливу.

**Проактивний фокус ( позитивна енергія збільшує коло впливу).** Проактивні люди концентрують свої зусилля, надаючи перевагу тим сферам життєвих явищ, де від них щось залежить. Їх енергія позитивна; вона розширює і збільшує коло їх впливу. Надаючи перевагу сферам життя, де від них щось залежить, проактивні люди беруть на себе тим не менше і більш широке коло явищ, на які розраховують розповсюдити свій вплив. Для лідерів притаманний саме такий фокус спрямування зусиль.

**Реактивний фокус ( негативна енергія звужує коло впливу).** Реактивні люди зосереджують свої зусилля, загострюючи увагу на недоліках оточуючих їх людей і проблемах зовнішнього середовища, над якими вони не владні. Це виявляється в постійних скаргах і звинуваченнях, реактивній мові, відчутті себе жертвою. Негативна енергія, яка при цьому виробляється у поєднанні з повною байдужістю до тих сфер, де ці люди могли б добитися

якогось успіху, примушує їх коло впливу звужуватися. Діючи таким чином, вони дозволяють зовнішнім силам керувати собою і не докладають зусиль на покращення ситуації. (Бухаркова, с.18)

Довгі роки дослідницьких зусиль дали все ж можливість ученим виявити п'ять груп характеристик, які отримали назву **п'ять основних особистісних факторів**, які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність лідерства.

Наприклад, всі якості особистості, за допомогою яких ви оцінюєте учителя, друга, керівника можна віднайти в одному із п'яти особистісних факторів:

**екстраверсії, чутливості, добросовісності, емоційної стабільності, відкритості досвіду.** Людина може проявляти ці якості в незначній, середній і значній мірі. Дафт. С. 102

**Екстраверт** – людина, орієнтована переважно на вплив зовнішніх стимулів. Проявляє такі характеристики як сміливість комунікативність, вміння налагоджувати контакти з незнайомими людьми, а також прагнення до домінування. Остання риса проявляється у тих, хто схильний контролювати і впливати на оточуючих. Екстраверти, як правило розкуті люди, впевнені в собі, енергійні і прагнуть отримати посадову владу. Їм подобається діяти від імені групи і брати на себе спільну відповідальність

Приклад:

Людини, яка в значній мірі проявляє екстраверсію і домінування їй подобається бути в центрі уваги, говорити перед величезними аудиторіями, зустрічатися з новими людьми, з людьми, що працюють за кордоном

Приклад

Незначне домінування і екстраверсія В багатьох ситуаціях поводить себе нерішуче, не прагне впливати на інших людей, а концентрує увагу на деталях і стратегіях, а не взаємовідносинах з оточуючими. Поводить себе власно і своєвільно: приймає практично не виконувани рішення, примушуючи оточуючих погоджуватись з його точкою зору. Іноді, такі «лідери» просто не вірять, що можуть повести за собою оточуючих, а тому, це є найчастіше причиною невдач, такі люди довго не затримуються на керівних посадах



**Інтроверт** - в більшій мірі орієнтований на сигнали свого внутрішнього світу. Стриманий, замкнений, іноді сором'язливий, спокійний. Інтроверт надає перевагу віддаленню від усіх, крім найближчих людей. Прагне планувати всі свої дії завчасно, любить в усьому порядок і тримає свої почуття під жорстким контролем.

Незначний прояв Тихий, замкнений, сором'язливий	фактор Екстраверсія	Значний прояв Дружелюбний, енергійний, комунікабельний
Холодний, роздратований Імпульсивний безтурботний	Чутливість , Добросовісність	Теплий, уважний, доброзичливий Відповідальний, обов'язків, цілеспрямований
Дратівливий, знервований, непевнений у собі	Емоційна стабільність	Стабільний, впевнений у собі
Вузьке коло інтересів, надає перевагу перевіреному методам	Відкритість досвіду	Багатюща уява, зацікавленість, відкритість новим ідеям

**Чутливість** - здатність людини розуміти інших, проявляти доброзичливість, налагоджувати співробітництво, прощати, співчувати, довіряти, приймати чужу точку зору. Лідер, який в значній мірі проявляє чутливість, виглядає доброзичливою і чутливою людиною. Нечутливий лідер, навпаки здається холодним, замкненим, нечуйним. У чутливих багато знайомих і друзів, нечутливі вкрай рідко налагоджують тривалі дружні стосунки.

Приклад:

Тренер збірної «Динамо»

В. Лобановський

Був чутливою, комунікабельною людиною, готовий вислухати кожного з його проблемами

Під час гри міг в перерві нашуміти на гравців, якщо команда програвала, але взявши себе в руки спокійно стверджував «Ви класні хлопці і ми мусимо перемогти»

**Добросовісність** - здатність людини бути відповідальною, обов'язковою, цілеспрямованою і наполегливою. Добросовісна людина зосереджує увагу на невеликій кількості цілей і прагне їх досягти, в той час як недобросовісна – імпульсивна і легко відволікається від головного. Цей

особистісний фактор більш пов'язаний з роботою аніж зі стосунками чи взаємовідносинами. Більшість підприємців демонструють високий рівень добросовісності

Приклад:

Ярі Оваскаейнен продав свій улюблений 300 мерседес і найняв високооплачуваного консультанта, щоб втілити мрію про відкриття власної справи. Він став одним із засновників компанії Iobox. Дякуючи наполегливості працелюбству і добросовісності ця компанія зараз стала найбільшим у Фінляндії оператором без провідного Інтернет зв'язку. Високий рівень добросовісності Ярі дається взнаки і на роботі. Кампанія не має басейнів, спортивних залів та інших розважальних комплексів для співробітників. Віє вважає, що не варто змішувати роботу з відпочинком, і прагне, щоб співробітники спрямували всі свої зусилля на перетворення компанії у світову.

**Емоційна стабільність** - це здатність людини адаптуватись до оточуючого середовища, зберігати спокій і впевненість у собі. Емоційно стабільний лідер стійкий до стресів, спокійно витримує критику і рідко здійснює помилки, викликані особливостями його особистості.. Навпаки емоційно нестабільний лідер схильний до тривожності, нервозності і репресивності. Такі люди, як правило відчують деяку невпевненість у собі, і, опиняючись в стресовій ситуації, або піддаючись критиці втрачають контроль над своїми емоціями. З емоційною стабільністю пов'язано поняття емоційного інтелекту (про що пізніше).

**Відкритість досвіду** – поєднує в собі такі якості як широка сфера інтересів, уява, творчий початок, прагнення пізнавати нове. Відкриті досвіду люди проявляють зацікавленість, їм подобається мандрувати, вони цікавляться мистецтвом, часто ходять в кіно, багато читають. Люди з низьким рівнем відкритості досвіду мають вузьке коло інтересів, і віддають перевагу у своїй діяльності старі, добре перевірені методи. Відкритість свідомості – дуже важлива якість лідерів, оскільки швидше за все йому доводиться мати справу не зі стабільністю, а з непереривними змінами.

Приклад:

Джон Адамс – (1767-1848) – 6-й

В одному дослідженні про президент США, досвідчений великих лідерів XIX ст., таких як: дипломат, був послом в Росії 1809-1811)

Джоні Адамс, Джеймс Адамс, Фредерік Дуглас

Джеймс Адамс (1860-1935) –

Розповідається, що подорожі в юному віці і знайомство з іншими культурами стали головними видатна учасниця громадської діяльності. В Чикаго організувала «Попечительський дом»

передумовами формування якостей і навичок лідера у цих людей.

Їх свідомість була відкрита усьому новому багатому в чому, завдяки подорожам, які привчили їх з раннього віку адаптуватися до різних ситуацій.

для злидених і позбавлених даху людей, що стало першим зразком відповідного роду закладів, які пізніше були відкриті повсюдно в США)

Фредерік Дуглас ( 1817-1895) блискучий оратор. Народжений в рабстві, втік від господаря, заплатив за власну свободу грошима, які заробив читанням лекцій в Англії

Система п'яти основних особистісних якостей дуже логічна. Але не дивлячись на це, всі вони дуже важко піддаються точному оцінюванню.

Крім того, кожен фактор складається із багатьох компонентів і людина може мати одні якості і не мати інших.

Приклад добросовісність індивід може бути добросовісним і відповідальним, але при цьому не прагне до досягнень ( *дослідження були проведені тільки в США і невідомо як ця теорія застосовується в інших культурах*)

Приклад:

Добросовісність: індивід може бути добросовісним і відповідальним, але при цьому не прагне до досягнень ( *дослідження були проведені тільки в США і невідомо як це застосовується в інших культурах*)

Було б логічно передбачити, що п'ять основних особистісних якостей пов'язані з успіхом лідера, але на цю тему було проведено **вкрай недостатньо досліджень. NB !!!!!**

В огляді наукових праць за останні 70 років було показано, що чотири із п'яти особистісних факторів суттєво впливають на ефективність лідерства ( посилання 7 с.130)

Екстраверти, добросовісні, чутливі і емоційно стабільні частіше стають успішними лідерами, Що стосується відкритості досвіду, то тут результати менш очевидні, в одних випадках відкритість досвіду сприяє успішності лідера, в інших – ні.

Приклад:

Дослідження проводилось на основі аналізу якостей популярних американських президентів.

Авраам Лінкольн і Томас Джеферсон були в значній мірі відкриті досвіду

Авраам Лінкольн ( 1809-1865) – 16-й президент США, один із організаторів Республіканської партії, що виступила проти рабства. Був президентом в роки Громадянської війни, вбитий незадовго до її закінчення. Один із найповажніших

Вони були також екстраверти, добросовісні

Хоча якості чутливості і в певній мірі емоційної стабільності не завжди корелює з рейтингом президентів. (серед їх інших якостей: агресивність, високий рівень вимог, прагнення до досягнень)

людей в американській історії. Як і Джордж Вашингтон став символом американської нації, що уособлює її громадянські ідеали.

Томас Джефсон (1743-1826) – 3-й президент США, автор тексту «декларації незалежності». Відомий також тим, що купив штат Луїзіану і заснував університет у Вірджинії, ввійшов в історію як борець за політичну і релігійну свободу.

Треба сказати, що дуже небагато лідерів в значній мірі проявляють всі п'ять особистісних якостей. Високі показники по цих параметрах не є гарантією успіху, успішний лідер може мати і низькі оцінки за даною шкалою.

Практичні поради: головне значення основних п'яти особистісних факторів полягає в тому, що вони допомагають людині зрозуміти особливості своєї особистості, а потім посилити позитивні аспекти і ослабити негативні.

( **практичне завдання по даному питанню :**

1. Підібрати анкету «Визнач, ти інтроверт чи екстраверт» (див. літературу, у психологів)
2. Практичний приклад про Вініту Гупту с. 105, Дафт , коментар
3. Поради для екстравертів і інтровертів . 106. там само).

Є два специфічні атрибути, які справляють сутнісний вплив на лідера і викликають зацікавленість дослідників :

- локус контролю;
- авторитарність.

Серед присутніх є дві групи людей:

Одні, переконані в тому: все, що вони роблять суттєво впливає на ті події, які з ними відбуваються у житті

Такі відчують себе «господарями власної долі»

Інші, переконані, що їхнє життя залежить від удачі, випадку, зовнішніх обставин, та дій оточуючих.

Вони не володіють власною долею.

**Локус контролю.**

Визначає	людина	Чи	покладає	вона
Покладає				
відповідальність			відповідальність	на зовнішні сили
за своє життя на себе			(зовнішній локус контролю -	
(внутрішній локус контролю -			екстернали)	
інтерналі)				

Інтерналі, як правило, мають більш сильну внутрішню мотивацію, краще контролюють власну поведінку, активно беруть участь в соціальному і політичному житті, енергійно ведуть пошук необхідної їм інформації. Вони краще обробляють складну інформацію, краще вирішують проблеми і більш орієнтовані на досягнення цілей. Інтерналі активніше прагнуть впливати на оточуючих і прагнуть бути лідерами.

Прагнуть виконувати структуровані, чітко визначені завдання. Вони мають успіх у ситуаціях, котрі вимагають чутливості та конформізму, але менш ефективні, якщо потрібно проявляти ініціативу, творчий початок або незалежність дій. Екстернали відчують себе комфортно працюючи під чийось керівництвом і не прагнуть стати лідерами.

Практичне завдання : «Самооцінка лідера 4.1», с.108

**Авторитарність.**

Переконавання, що в організації повинні існувати, виходячи з владних повноважень і посади відмінності між людьми

Люди, які в значній мірі володіють такими характеристиками, схильні дотримуватись загальних правил, поважати авторитети і владу, стримувати прояв особистісних почуттів.

Від ступеню авторитарності лідера залежить як він розпоряджається своєю владою.

Авторитарний лідер не схильний ділитися своїми повноваженнями або передавати владу своїм підлеглим. Ми знаємо, що нова парадигма вимагає, щоб лідер був менш авторитарним, хоча і авторитарні лідери можуть досягати успіху.

Догматизм,

якість дуже близька до авторитарності, відображає ступінь сприйняття людиною чужих ідей і поглядів. Догматична людина має закриту свідомість і не сприймає чужих ідей.. Займаючи керівну посаду, вона приймає швидке рішення на основі неповної інформації, не рахуючись при цьому з альтернативною думкою. Але, як правило, ефективні лідери не догматичні., вони відкриті до всіх ідей.

Практичні поради

Знання особистісних якостей і як вони впливають на поведінку людей може принести лідерам значну користь. Розуміння індивідуальних відмінностей дасть можливість інтерпретувати свою поведінку і поведінку підлеглих, можна правильно оцінити ситуацію і внести вчасні зміни.

Приклад : Веренкіотова С. призначили координатором діяльності команд в одному фінансовому центрі. Йому одразу ж кинулось у вічі, що в одній із команд постійно відбуваються сварки. Знання про індивідуальні відмінності допомогли В.С. зрозуміти, що два члени команди психологічно несумісні один з одним.. Через два місяці він просто розформував групи і направив конфліктуючих співробітників у різні команди. Отримавши нове призначення вони стали прекрасно справлятися зі своїми обов'язками. Веренкіотов знайшов оптимальне рішення, бо конфлікт зайшов дуже далеко і шкодив загальній справі, вирішити його іншим чином було б важко.

### **Практичні поради:**

#### **Для екстравертів**

**Не захоплюйтесь самолюбіванням**

Вчіться спілкуватися з людьми. Уважно вислуховуйте оточуючих. Коли цього вимагає ситуація.

**Не прагніть справити ефект на оточуючих.** Це може відлякувати людей, як наслідок, ви можете втратити цікаві ідеї, або факти.

**Менше говоріть, більше слухайте.** Дозвольте людині з якою спілкуєтесь першій висловити думки, інакше ви можете здатися їй зарозумілим.

**Не поспішайте погоджуватися з чужою точкою зору.** Екстраверти мають тенденцію одразу погоджуватися з людиною якою спілкується, щоб справити на неї хороше враження. Така покvapливність може вам дорого коштувати.

#### **Для інтровертів**

**Розбийте шкарлупку в якій ви знаходитесь.** Прокиньтесь від безкінечної зимової сплячки.

**Намагайтесь проявляти доброзичливість і дружелюбність.** Проявляйте зацікавленість до позаробочих справ співробітників. Діляться власним досвідом з оточуючими.

**Складіть сценарій.** Подумайте про ті теми, які можна обговорити для заповнення пауз, що виникли під час бесіди.

**Усміхайтесь.** Ваша хмурість і холодність можуть бути невірно зрозумілі. Привітний вираз обличчя переконує оточуючих в тому, що ви впевнені в собі і знаєте як досягати бажаних результатів.

## 2. Когнітивні відмінності

Когнітивний стиль – це спосіб пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації

Когнітивні відмінності це методи отримання і обробки даних, визначення проблем і прийняття рішень. Когнітивний стиль – це превалюючі способи мислення. Які з часом можуть змінюватися, хоча кількість таких способів у кожної людини невелика.

Одна із широко визнаних когнітивних відмінностей пов'язана з лівопівкульною та правопівкульною формами мислення.

Всім відомо, що мозок людини складається із двох півкуль, ліва півкуля керує правою частиною тіла людини, права – навпаки лівою.

З лівою півкулею асоціюється аналітичне, логічне мислення і раціональний спосіб вирішення проблем. Права півкуля асоціюється з творчим і інтуїтивним рішенням.

Концепцію не можна вважати психологічно коректною, однак метафорично представляється два різних способи мислення і прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що кожна людина використовує обидві півкулі мозку, але в різній мірі.

1970- роки НЕД ГЕРРМАН менеджер одного із підприємств Дженерал Електрик розробив концепцію цілісного мозку Модель мозку включає в себе 4 квадранти, кожен із яких пов'язаний з певними стилями мислення.

Деякі люди використовують один стиль мислення, деякі- два, три, і навіть чотири

Для ідентифікації індивідуального стилю мислення використовується Інструмент Германа по визначенню домінанти мозку (Коректність концепції ???) це дослідження випробувано на сотнях тисяч людей.

<p>Квадрант А Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з логічним мисленням, аналізом фактів і роботою з цифрами</p>	<p>Людина, у котрої домінує квадрант А, раціональна і реалістична; вона мислить критично і віддає перевагу роботі з цифрами і технічними питаннями. Людям цього типу подобається дізнаватися, як влаштовані речі, вони люблять використовувати логічні процедури. Лідер з домінуючим квадрантом А директивний і авторитарний; він орієнтується на завдання, віддає перевагу справі з точною інформацією і конкретними фактами і не надає значення людським емоціям.</p>
--	---

<p>Квадрант В Частина</p>	<p>Людина, у якої домінує квадрант В добре організована, акуратна і обов'язкова. Люди цього типу</p>
-------------------------------	--

мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з плануванням, впорядкуванням фактів і обставини.

люблять складати плани, встановлювати процедури і графіки робіт. Люди з домінуючим квадрантом В, як правило консервативні і традиційні, вони віддають перевагу уникненню ризиків, прагнуть до стабільності і дотримуються правил і процедур, не дивлячись на

скрупульозно

деталізованим

розглядом

ситуацій.

Квадрант С  
Частина  
мозку, що входить в його цілісну модель; пов'язана з ефективним і інтуїтивним мисленням

Людина, у котрої домінує квадрант С, проявляє чутливість Ж їй подобається взаємодіяти з оточуючими і вчити їх. Люди цього типу, як правило емоційні, експресивні, чуйні. Лідери з домінуючим квадрантом С дружелюбні, довірливі і уважні у ставленні до підлеглих. Вони приділяють більше уваги почуттям людей, ніж завданням і процедурам. Такі люди сприяють навчанню і розвитку персоналу.

Квадрант Д  
Частина  
мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з концептуалізацією, синтезом і інтегруванням фактів і структур

Людина, у якої домінує квадрант Д, імпульсивна, має творчу уяву; схильна до спекулятивного мислення, їй подобається порушувати правила і ризикувати. Люди цього типу допитливі, їм подобається експериментувати, вони не позбавлені почуття гумору. Вони люблять зміни, експерименти, ризики,; вони як правило, надають підлеглим значну свободу дій.

Кожен із вказаних стилів мислення може мати як позитивний так і негативний вплив на поведінку лідера та їх підлеглих. Немає стилю, який був би краще чи гірше за інші, однак екстремальний прояв любого із стилів здатен давати негативні результати. Важливо пам'ятати, що у людини з яскраво вираженою однією домінантою є перевага у кожному із чотирьох квадрантів

Герман був переконаний, що люди здатні навчитися використовувати увесь мозок. Різноманітність стилів мислення має особливе значення, оскільки лідеру доводиться стикатися із величезною кількістю різних людей і вирішувати складні проблеми.

**Практичні поради:**  
Знання різних типів мислення допомагає лідеру налагоджувати взаємовідносини з підлеглими. Окремі лідери діють так наче всі люди однакові, і в цьому вони помиляються



Одні співробітники віддають перевагу гнучкості і свободі; інші – жорсткій структурі і порядку. Навчіться з користю для себе використовувати знання про когнітивні відмінності. Людей і ви підвищите свою ефективність.

Практичне завдання : «Самооцінка лідера 4.3» с. 11

### **Стилі вирішення проблем: Індикатор типів Майерс-Бріггс**

Другий метод визначення когнітивних розбіжностей бере початок в роботах психолога Карла Густава, Юнга, який вважав, що відмінності в поведінці обумовлені перевагою того чи іншого способу збору інформації, необхідної для аналізу проблеми і прийняття рішення. Найпопулярніший в США тест, який пройшли мільйони людей в усьому світі,

він дозволяє людині краще зрозуміти себе і оточуючих

Індикатор типів Майерс-Бріггс	Тест особистості, що визначає індивідуальні відмінності через перевагу того чи іншого способу збору і оцінки інформації, необхідної для аналізу проблеми і прийняття рішення.
----------------------------------	---

Використовується чотири пари атрибутів, які допомагають визначити один із 16 різних типів особистості.

1. Інтроверсія – екстраверсія: вказує на джерело ментальної енергії. Екстраверти ( E- extroverts) заряджають енергією в процесі взаємодії з оточуючими, в той час, як інтроверти ( I – introverts) черпають енергію, концентруючись на власних думках і почуттях

2. Сенсорика – інтуїція: вказує на те, як людина обробляє інформацію. Люди з сенсорними ( S – sensing) перевагами збирають і обробляють інформацію за допомогою п'яти почуттів, тоді як ті, що віддають перевагу інтуїції ( N - intuition) виходять з цілісного образу.. Наприклад останні концентрують більше уваги на структурах, взаємовідносинах і здогадках, ніж на елементах і деталях.

3. Мислення – почуття; ця пара характеристик визначає, яку роль відіграють емоції у прийнятті людиною рішення. Люди з пріоритетом в галузі почуттів ( F – feeling) керуються своїми цінностями і поняттями про «правильне» і «неправильне». Люди мислячого типу ( T- thinking) намагаються бути об'єктивними, і, приймаючи рішення прагнуть їх логічно обґрунтовувати.

4. Рішення –сприйняття; вказує на ставлення до неоднозначних ситуацій і швидкість прийняття рішення. Особистості, які «вирішують» люблять точність і визначеність. Їм подобається визначати цілі підводити підсумки; вони приймають швидкі рішення на основі даних, якими володіють. Навпаки, «Сприймаючі» схильні до невизначеності і не люблять підведення підсумкових результатів, в процесі прийняття рішення вони можуть кілька разів змінювати свою точку зору. Людина цього типу, пер, ніж

прийняти рішення, звичайно збирає і обробляє величезну кількість інформації.

Різні комбінації цих характеристик дають можливість визначити 16 типів особистостей Слабкі і сильні сторони особистості визначається тими пріоритетами , які вона віддіє інтроверсії чи екстраверсії, сенсори ці чи інтуїції, мисленню чи почуттям, рішенням чи сприйняттям. Люди, які знають свої переваги, можуть їх змінювати в процесі навчання і здобутті життєвого досвіду.

### **3. Цінності та установки**

Ми з вами можемо це визнавати чи не визнавати,  
але Людина постійно оцінює:  
речі, явища, людей, ідеї  
Оцінивши...,  
ми вибираємо той чи інший спосіб дій.  
Головною причиною нашого вибору є

### ***ЦІННОСТІ***

Фундаментальні переконання,  
які мають величезне індивідуальне значення,  
стабільні в часі і впливають  
на установки і поведінку особистості.

Приклад

Співробітник, який високо цінує  
чесність прямоту, втрачає повагу до  
лідера, який говорить неправду

Класифікація цінностей за соціологом Мілтоном Родичем

#### **Термінальні цінності (предельные)**

Переконання відносно бажаних  
життєвих цілей

Одні цінують безпеку, комфорт і  
хороше здоров'я

Інші віддають перевагу загальному  
визнанню, задоволенням і розвагам.

#### **Інструментальні цінності**

Переконання відносно форм  
поведінки, які можливі для

досягнення мети.

Прагнення приносити користь  
людям, чесність і бажання справити  
вплив на оточуючих

У визначенні пріоритету цінностей велике значення має культура

Так в США поняття  
«незалежності» підтримується усіма  
соціальними інститутами школа,  
релігія, організація, бізнес

Цінності не успадковуються, а засвоюються  
 Величезне значення в цьому відіграє сім'я  
 Деякі переконання засвоюються в доволі ранньому віці  
 Приклад:

США Уільям Монро головний виконавчий директор Bertoni Norsh America навчився сміливості і ризику у своєї матері. Батько помер, коли Уільяму було 6 років, мати залишилася з двома малими дітьми, залишила домашнє господарство, влаштувалася на роботу на текстильну фабрику, купила будинок, хоча родичі переконували не робити цього, стверджуючи, що вона не зможе погасити кредит. Вона вмiла приймати ризиковані рішення, не озираючись назад і ні про що не жалкуючи.

Цінності впливають на лідера різним чином

- сприйняття лідера;
- ставлення до оточуючих;
- прийняття рішення і дії людей

1. сприйняття – процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, впорядкування і інтерпретації інформації

Амбiтний лiдер, який прагне зробити хорошу кар'єру, може сприймати проблему або помилку підлеглого як перешкоду, яка заважає йому досягти успіху

2. ставлення до оточуючих

Керівнику, який цінує лояльність, конформізм і ввічливість буде важко зрозуміти співробітника впевненого в собі, незалежного, творчого

лідер, який цінує сміливість і вірність переконанням, схильний приймати непопулярні рішення, якщо він впевнений у їх

Лiдер, який високо цiнує вмiння прийти на допомогу, буде сприймати аналогічну ситуацію як можливість підтримати співробітника і розвинути його професійні якості

Нiж лiдер, який високо цiнує спiвробiтництво i вмiння пробачати

правильності.

Лідер, який надає значення конкуренції і амбіціям вестиме себе по іншому

Цінності, які пов'язані з термінальними цілями, визначають дії лідера у робочому середовищі.

Для багатьох сучасних організацій з'ясування корпоративних цінностей стає найважливішою складовою розуміння організаційної діяльності.

Найчастіше корпоративні цінності відображають цінності керівника компанії.

**Практичні поради:** щоб стати справжнім лідером, визначте власні цінності і перевірте, чи не вступають вони у протиріччя з цінностями підлеглих.

Практичне завдання: «Самооцінка лідера 4.2», с. 110

Визначивши цінності лідера  
ми можемо з'ясувати його установку  
по відношенню до себе і до оточуючих

### **УСТАНОВКИ**

Це позитивна або негативна оцінка людей, подій чи речей.

Психологи зазначають, що установка включає в себе 3 компоненти

Когнітивний компонент                      Відображає знання людини про об'єкт, наприклад знання керівника про якість роботи і здібностях підлеглих

Афективний компонент                      Вказує на почуття, які людина відчуває по відношенню до об'єкта

Поведінковий компонент                      Визначає дії індивідуума вміння і навички

Особливе значення мають установки по відношенню до самого себе

**Я - КОНЦЕПЦІЯ**                      Відображає ряд установок людини по відношенню до самого себе; складається із елементів самооцінки і негативних або позитивних почу4ттів до себе. Люди з позитивною

Я – концепцією мають високу самооцінку, а з негативною – низьку. Лідери з позитивною Я-концепцією більш ефективні, ніж лідери з негативною;; останні маючи низьку самооцінку створюють робочу обстановку, яка обмежує розвиток і зростання персоналу. Такі лідери можуть шкодити і власній кар'єрі.

**ТЕОРІЯ Х**

Заснована на передбаченні про те, що люди в основному ліниві, не мотивовані на роботу і мають природню схильність уникати відповідальності. Таким чином, керівник чий установки описуються Теорією Х, буде впевнений в необхідності контролювати, направляти і залякувати співробітників, щоб вони працювали з усіх сил. В багатьох випадках такий лідер може бути грубим, нечуйним, ігнорувати проблеми підлеглих. Теорія Х відноситься до лідера спрямованого на завдання і виробництво, а не на людей.

**ТЕОРІЯ У**

Ця теорія навпаки заснована на передбаченні того, що людям не притаманне бажання не працювати і, що в основному вони прагнуть робити те, що їм цікаво. Згідно теорії У, при певних умовах вони прагнуть розширити коло своєї відповідальності і проявляють свою уяву і творчість, щоб вирішити корпоративні проблеми. Лідер, чий установки описуються теорією У, не буде вважати, що для ефективної роботи необхідно контролювати і направляти підлеглих. Найчастіше, лідери цього типу орієнтовані на людей, що не виключає також орієнтацію на завдання і виробництво.

Практичне завдання Визначити якою теорією

Я-Концепція; Теорія Х; Теорія У описується установка Марка Шмінка с.113., а також з книжкової полиці

### **СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Адизес И. К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные : пер. с англ. / Ицхак Калдерон Адизес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Адизес Ицхак Кальдерон. Развитие лидеров : как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : [пер. с англ.] / Ицхак Калдерон Адизес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
3. Байхэм У. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей : [пер. с англ.] / Байхэм У., Смит, О., Пизи, М. – М. : Вильямс, 2002. – 416 с.
4. Бакингэм М. Заставьте свои сильные стороны работать: Шесть этапов пути к выдающимся результатам : [пер. с англ.] / Бакингэм М. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
5. Байхэм У. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей : [пер. с англ.] / Байхэм У., Смит, О.,

Пизи, М. – М. : Вильямс, 2002. – 416 с.

6. Бенис Уоррен Дж. Как становятся лидерами нового поколения : [пер. с англ.]

/ Бенис Уоррен Дж., Томас Роберт Дж. – М. : Вильямс, 2006. – 208 с.

7. Бинни, Дж. Практическое лидерство : пособие для обыкновенных героев / Бинни, Дж., Вильке, Г., Уильямс, К. – М. : Претекс, 2006. – 314 с.

8. Бражник А. А. Leadership GAP – инструмент для создания лидеров будущего : Технологии управления персоналом / А. А. Бражник // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – С. 146–151.

9. Бряузов К. Авторитет уже подразумевает лидерство / К. Бряузов // Управление персоналом. – 2008. – № 1. – С. 74–75.

10. Бухаркова О. В. Имидж лидера : технология создания и продвижения : тренинговая программа / О. В. Бухаркова, Е. Г. Горшкова. – СПб. : Речь, 2007. – 222 с.

11. Вагин И. Как стать первым. Практический коучинг по-русски. Что дает человеку лидерство? / Вагин И., Глушай А. – М. : ООО «Издательство АСТ» : «Издательство Астрель» : ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 277 с.

12. Гоффи Роб, Джонс Гэрет. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 240 с.

13. Дафт Ричард Ф. Уроки лидерства : [пер. с англ.] / Ричард Ф. Дафт. – 3-е англ. изд. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.

14. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства; пер. с англ. Н. Мигаловской / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.

15. Иванов Д. В. Путь к вершине. Факторы успеха : Какие навыки определяют успешность отдельных сотрудников, компании в целом и отличают высокоэффективных лидеров от «среднячков»?

16. Имидж лидера // Как становятся президентами: избирательные технологии XX века / Г. Г. Почепцов. – К. : Знання, 1999. – С. 35–55.

17. Кови Стивен Р. 7 навыков высокоэффективных людей : мощные инструменты развития личности : [пер. с англ.] / Стивен Р. Кови. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 374 с.

18. Коттер Джон. Лидерство Мауситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Джон Коттер. – М.: Альпина букс, 2007. – 256 с.

19. Курочкина И. Деловая игра в воспитании качества лидера (на примере занятий по деловому этикету) / И. Курочкина // Alma-mater. – 2001. – № 8. – С. 18–21.

20. Москаленко В. В. Стилї лідерства і керівництва // Соціальна психологія : підручн. / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 590–592.

21. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Заняття, 2013. – 287 с.

22. Нестуля О. О. Основы лидерства. Тренинг лидерских качеств та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Заняття, 2013. – 358 с.

23. Нестуля С. І. Теорія і практика виховання лідерських якостей особистості: з досвіду роботи / Нестуля С. І. // Матеріали ІІ Всеукр. студ. наук.-практ. конф. – Полтава : Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка, 2010. – С. 8–10.

24. Основы стиля лидерства // Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск. : ИП «Экоперспектива», 2000. – С. 291–317.

25. Особенности становления лидерства среди учащихся [Электронный ресурс] / А. С. Чернышев, С. В. Сарычев, Ю. Л. Лобков, В. И. Скурятин // Социология образования : Дайджест российской и зарубежной прессы. – 2008. – № 11. – С. 36–49. – Способ доступа : электрон. чит. зал ПУЭТ.

26. Павлина Стивен. Личное развитие для умных людей; пер. В. Куприянова / Стивен Павлина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 336 с.

27. Пономарев А. Формирование лидерских качеств у студентов / А. Пономарев // Высшее образование в России. – 2007. – № 12. – С. 99–105.

28. Слейтер Р. 31 секрет лидера от Джека Уэлча, легендарного управляющего «Дженерал Электрик» : [пер. с англ.] – М. : Лори, 2008. – 214 с.

29. Сталь Джек. Уроки лидерства. Семь базовых управленческих навыков для руководителей всех уровней / Сталь Джек. ; пер. с англ. А. В. Козуляева. – М. : Вершина, 2008. – 248 с.

30. Хьюз Дэмиан. Дерзкое лидерство : найди и укрепи в себе задатки лидера / Дэмиан Хьюз. – М. : Юнайтед Пресс, 2011. – 201 с.

## Тема 6. Емоційне лідерство (2 год.)

### План

- § 1. Поняття емоційного інтелекту.
- § 2. Головні положення теорії емоційного лідерства.
- § 3. Навички емоційного лідера.
- § 4. Стилї емоційного лідерства.
- § 5. Відновлення і розвиток лідерських здібностей.
- § 6. Модель емоційного лідерства М.Ке де Вріс.

Як зазначалося при вивченні теми «Теорія рис», учені давно звернули увагу на проблему впливу емоцій на розвиток і соціальні досягнення особистості. Проте тривалий час при визначенні лідерських здібностей дослідники й практики звертали увагу переважно на логічність, асоціативність, послідовність, швидкість, глибину, широту, гнучкість мислення, ступінь здатності конкретної людини розв'язувати завдання і проблеми відповідної складності, які в сукупності визначали рівень розвитку інтелекту (IQ) особистості. Проте з часом ставав всі більш очевидним парадокс: багато з тих, хто володів високим рівнем інтелекту, не могли реалізувати свій потенціал. Попри те, що рівень інтелекту окремих особистостей визначав академічну діяльність і певні особисті та професійні досягнення, в силу незрозумілих причин вони не досягали успіху саме через притаманний їм спосіб мислення, спілкування і поведінки [1, с. 100].

У зв'язку з цим дослідники почали більш прискіпливо вивчати вплив на інтелектуальну діяльність та досягнення особистістю її емоційної сфери. В результаті була сформульована теорія диференціальних емоцій. У відповідності до неї афекти і перш за все емоції утворюють базові структури свідомості. Завдяки взаємодії емоцій з перцептивно-когнітивними функціями і процесами свідомості виявляється величезна різноманітність афективно-когнітивних структур і орієнтацій, які впливають на сприйняття, мислення і дії індивіда (тобто на процес обробки вхідної й вихідної інформації). Емоція може існувати в свідомості незалежно від когнітивних процесів. Відтак, людина може реагувати емоцією. Проте, у їх активації й регулюванні важливу роль відіграють когнітивні процеси.

Емоції (і, зокрема, емоції сорому) відіграють важливу роль в самосвідомості, у формуванні і підтримці почуття самоідентичності.

Теорія диференціальних емоцій розглядає емоцію як найбільш фундаментальний спосіб організації відчуттів, який має мотиваційне значення для індивіда. Первинний сенсорний процес, який викликає афект, лежить також в основі перцептивно-когнітивних процесів та інших операцій свідомості. Из усіх афектів у свідомості частіше за інших представлена емоція інтересу, саме вона обумовлює вибірковість перцептивно-когнітивних процесів. Особливі стани свідомості, для яких характерна певна комбінація інтересу й радості, сприяють інтуїтивному, невербальному пізнанню. Процеси аналізу й критичної оцінки можуть включати в себе емоцію інтересу



в комбінації з негативною емоцією, наприклад, емоцією суму. Змінені стани свідомості є результатом радикального зміщення інтересу і руйнування сильних і рано набутих афективно-когнітивних \_\_\_\_\_ . Таким чином, теорія диференціальних емоцій постулює незмінність первинної якості емоційного переживання, постійну присутність емоції в свідомості і її вплив на сприйняття, мислення і поведінку [2, с. 101].

Наступним кроком на шляху пізнання механізмів впливу емоційної сфери особистості на її розвиток стало поняття соціального інтелекту, яке розроблялося такими авторами, як Е.Торндайн, Дж.Гілфорд, Г.Айзенк [3, с. 51].

Соціальний інтелект проявляється в особливій спрямованості мислення на ефективне вирішення проблем, що пов'язані з міжособистісними стосунками в різних соціальних контекстах. У структурі соціального інтелекту провідним елементом є пізнання поведінки, тобто здатність суб'єкта пізнавати поведінку іншої людини, розуміти її думки, почуття, наміри, а також самого себе як суб'єкта поведінки. Ця здатність, на думку Гілфорда, має чотири виміри: передбачення наслідків різниці міжособових стосунків, здатність до соціальних узагальнень, соціальна інтуїція або відчуття підтексту мовних діалогів, розпізнавання структурних зв'язків у системі міжособових стосунків.

Соціальний інтелект виявляється у відкритості до спілкування, здатності прийняти і розділити норми й цінності іншої людини, умінні контролювати свою поведінку в різних життєвих ситуаціях, здатності створювати і підтримувати емоційний комфорт в міжособовому спілкуванні. Саме соціальний інтелект забезпечує тільки пізнання поведінки, а не ефективне вирішення життєвих та професійних проблем.

Більш широким є поняття соціальної компетентності. Воно передбачає уміння діяти на основі зазначеного вище вміння визначати й усвідомлювати почуття, думки й поведінку інших людей. Соціальна компетентність – це соціальний інтелект, що допомагає розпізнавати особисті проблеми, доповнений групою вмінь діяти й отримувати соціально корисні результати. Соціальна компетентність розкривається в мотивації: це здатність ставити перед собою можливі (реальні) цілі та прагнути їх досягнення, це очікування людиною успіхів в інноваційній діяльності та підтвердження цих очікувань у міжособистих контактах, здатних вибирати дії, що підсилюють позитивні фактори соціального оточення. Соціально-компетентна особа, що здатна на корисні дії для самої себе, досягне своєї мети навіть у разі протидії інших людей. Соціальна компетентність – це також відсутність протиріч між почуттями, думками і діями [4, с. 191].

Із поняття соціального інтелекту виросла ідея інтелекту емоційного. Психологічну концепцію емоційного інтелекту запропонували в 1990 р. П.Соловей, Дж.Майєр і Д.Карузо. У відповідності до визначення її розробників, емоційний інтелект (EQ) – це група ментальних здібностей, які

сприяють усвідомленню й розумінню власних емоцій і емоцій оточуючих [5, с. 141].

Запропоноване дослідниками визначення емоційного інтелекту включає в себе:

- можливість точно сприймати емоції, оцінювати й виражати їх;
- можливість мати доступ і (або) генерувати емоції, коли вони супроводжують процеси мислення;
- можливість розуміти емоції й застосовувати емоційні знання;
- можливість регулювати емоції з метою просування емоційного інтелектуального зростання.

Схематично всі ці чотири складові наведені в табл. 1.

		Рефлексивне регулювання емоцій			
		1	2	3	4
Емоційний інтелект		Можливість залишатися відкритим до почуттів (як приємних, так і неприємних)	Можливість рефлексивно включатися чи відключатися від емоцій в залежності від оціненої інформативності чи корисності	Можливість рефлексивно відслідковувати емоції стосовно себе й інших (розпізнавати, наскільки вони визначені, типові, раціональні чи здійснюють вплив)	Можливість управляти емоціями своїми й інших, пом'якшуючи негативні емоції й підтримуючи позитивні без пригнічення чи перебільшення інформації, яку вони, можливо, несуть)
		Розуміння й аналіз емоцій: застосування емоційних знань			
		1	2	3	4
	Можливість визначати емоції й узнавати зв'язок між власне емоціями й словами, які їх визначають (наприклад, розрізняти любов і симпатію)	Можливість інтерпретувати значення, які передаються емоцією (наприклад, що сум часто супроводжується втратою)	Можливість розуміти складні почуття (одночасне переживання любові й ненависті, або таке поєднання обожнювання, трепет як комбінацію страху й здивування)	Можливість розпізнавати вірогідний перехід між емоціями (наприклад, від гніву до задоволення чи від гніву до почуття провини)	
		Рефлексивне регулювання емоцій			
	1	2	3	4	
	Емоції впливають на	Емоції достатньо живі (яскраві),	Емоційний настрій впливає	Емоційні стани по-різному	

<p>пріоритети пізнання, спрямовуючи увагу на важливу інформацію</p>	<p>доступні, щоб вони були генеровані як допомога в оцінці і пам'яті почуттів, які переживаються</p>	<p>на коливання індивідуальних оцінок від оптимістичної до песимістичної, підтримуючи розгляд різноманітних точок зору</p>	<p>підтримують специфічні підходи до проб-лем (наприклад, коли радість супроводжує індуктивному міркуванню чи творчості)</p>	
Сприйняття, оцінка й вираження емоцій				
<p>Емоційний інтелект</p>	<p>1 Можливість ідентифікувати емоції (фізичні стани, почуття й думки)</p>	<p>2 Можливість розпізнавати емоції інших людей, в тому числі через предмети мистецтва й дизайну (за мовою, звуком, зовнішніми виявами й поведінкою)</p>	<p>3 Можливість адекватно виражати емоції й потреби, пов'язані з цими почуттями</p>	<p>4 Можливість розрізняти щирі й нещирі вираження почуттів (чутливість до невідповідних проявів емоцій)</p>

Кожна складова емоційного інтелекту розкрита за допомогою чотирьох підструктур. Вони розташовані по висхідній: від легких до більш складних. Зліва – найбільш ранні, справа – ті, що розвиваються пізніше; внизу – базові, вгорі – вищі [3, с. 51-52; 6, с. 306-307].

Важливе значення для затвердження концепції емоційного інтелекту мали також роботи гарвардського психолога Х.Гарднера, який вважав, що інтелект людини представлений в семи варіантах:

- просторовий – його носії здатні швидко розпізнавати моделі й форми; вони мислять в образах і картинках;
- фізичний, або тілесно-кінестетичний, забезпечує хорошу моторну координацію й розуміння тонкощів руху;
- музичний інтелект характеризується здатністю його носіїв швидко визначати стиль композитора й розпізнавати музичні твори;
- лінгвістичний інтелект визначається значною чутливістю до значення слів;
- логічно-математичний інтелект: саме його носії зазвичай отримують високі результати на IQ тестах, оскільки володіють здібностями розв'язувати логічні завдання й легко обходяться з цифровими задачами;

- міжособистісний інтелект дає можливість просочитися почуттями інших, розуміти, як людина відчуває, налагоджувати стосунки з людьми й досягати всього за рахунок оточуючих;

- внутрішньоособистісний інтелект забезпечує розуміння власних почуттів [7, с. 41-42].

Неважко помітити, що міжособистісний і внутрішньоособистісний інтелект за класифікацією Гарднера, описуються загальним поняттям емоційного інтелекту, запропонованим П.Соловєєм, Дж.Майєром і Д.Карузо.

## **§ 2. Головні положення теорії емоційного лідерства.**

В 1973 р. професор Гарвардського університету Д.Макклелланд запропонував організаціям відмовитися від стандартних підходів до пошуків кандидатів на певні посади, чи то запрошених зі сторони, чи з числа власних співробітників. Замість того, щоб тестувати людей на IQ, перевіряти їх знання, вивчати індивідуальні особливості чи аналізувати їх резюме, він пропонував, насамперед, вивчити співробітників, які вже показали чудові результати в роботі в тій чи іншій області й порівняти їх з тими, чиї успіхи були посередніми.

Такий аналіз давав можливість визначити нижній поріг здібностей, необхідних для заміщення даної посади – перелік головних навичок, необхідних для виконання відповідних посадових обов'язків. Головне ж – з'ясувати відмінні риси – уміння, які демонстрували «зірки» й не змогли показати середняки. На думку Макклелланда потрібно відбирати на відповідальні посади людей, які володіють тими ж здібностями, що й «зірки», або ж допомагати своїм співробітникам розвивати ці сильні сторони в себе [3, с. 49].

Була розроблена модель лідерських здібностей яка використовувалась для виявлення, навчання й кар'єрного просування потенційних «зірок» в конкретних сферах їх діяльності. Проаналізовані дані понад 500 моделей розвитку лідерських якостей, реалізованих в таких міжнародних компаніях як IBM, Lucent, Pepsi Co, British Airways та ін., в установах охорони здоров'я, учбових закладах, органах державної влади тощо.

Для того, щоб з'ясувати, які здібності людей визначають найкращі показники роботи організацій всі вміння були згруповані в три категорії: чисто спеціальні навички, когнітивні здібності, і риси, які визначали рівень емоційного інтелекту.

Менеджери компаній визначали, які здібності вирізняють найбільш видатних лідерів організацій, аналізувались узагальнені думки груп експертів. Щоб визначити кращих з вищого керівництва організацій, використовувались також об'єктивні критерії (рентабельність підприємства тощо). Потім з відібраними в такий спосіб проводились співбесіди. Ці керівники проходили тести і їх здібності порівнювались з метою виділити характерні для лідерів-«зірок».

В результаті було укладено перелік якостей, якими високоефективні лідери відрізнялись від середняків. До нього входило від кількох основних навичок до довгого списку з п'ятнадцяти й більше якостей.

Вивчення сотень таких моделей дало досить цікаві результати. До певної міри виключно успішність лідера визначав його інтелект. Особливо важливими виявились когнітивні навички – широкий світогляд і здатність до передбачення. Але при визначенні співвідношення між спеціальними знаннями й чисто когнітивними здібностями видатних лідерів з одного боку й їх емоційним інтелектом, з іншого, з'ясувалось наступне: з підвищенням рівня управління все більшу роль відіграють здібності, пов'язані з емоційним інтелектом, тоді як відмінності в функціональних навичках не є визначальними.

Було зроблено висновок: чим вищим є ранг керівника, тим більше навичок емоційного інтелекту закладено в фундамент його успіху. При співставленні видатних представників топ-менеджменту з середняками, які обіймали посади такого ж рівня, з'ясувалось, що біля 85% відмінностей в їх ефективності можна приписати факторам емоційного інтелекту, а не когнітивним здібностям, не спеціалізації.

Співвідношення емоційного інтелекту й когнітивних здібностей залежить від методів та оцінки і конкретних вимог в тій чи іншій організації. В цілому навички емоційного інтелекту складають в здібностях видатних лідерів 80-90%, а іноді й більше.

Чисто когнітивні здібності, такі як спеціальні технічні навички, також враховуються в проведених дослідженнях, але лише як необхідні уміння, без яких неможливо виконувати середню роботу. Хоча в кожній організації були свої особливості, тим не менше, повсюди навички емоційного інтелекту склали переважну більшість важливіших відмінних рис лідера [1, с. 244-245; 2, с. ; 3, с. 263-264].

Послідовники Д.Макклелланда, який працював з ними, коли вони навчались в аспірантурі Гарвардського університету – Д.Гоулман, Р.Бояціс, Е.Маккі – продовжуючи розвивати дослідження й теорії свого вчителя та узагальнивши результати наукових пошуків, які вели їх колеги з Консорціуму по дослідженню емоційного інтелекту в організаціях та інших наукових центрів і компаній США, розробили **теорію емоційного лідерства**.

Визначаючи зміст емоційного лідерства, її автори пишуть: «Основне завдання лідерів, на наш погляд, полягає в тому, щоб «запалювати» людей – викликати в них готовність до дій. Такий ефект виникає, коли лідеру вдається викликати резонанс – пробудити кращі почуття... Саме тому емоційний інтелект – так багато значить для успіху» [3, с. 7].

«Лідерство завжди має емоційну першооснову», – це головна теза теорії. Обґрунтовуючи її, автори посилаються на практику ще первіснообщинних лідерів – шаманів і вождів племен, – які завойовували свій авторитет і статус не в останню чергу завдяки тому, що їх поведінка була емоційно привабливою. Впродовж усієї історії людства в

найрізноманітніших культурах лідером ставав той, до кого інші зверталися за підтримкою в тяжких ситуаціях. Лідер діяв як емоційний куратор колективу.

Це завдання залишається для нього одним із основних і в сучасних організаціях: «Лідер має спрямовувати колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності й уміло боротися з негативними настроями» в силу того, що «люди тягнуться до лідера, чекають від нього емоційної підтримки, шукають у нього співчуття. Так чи інакше, але лідерство як таке містить цей аспект. Коли лідери пробуджують в людях позитивні емоції.., вони розкривають в них найкращі сторони». Цей ефект автори теорії емоційного лідерства називають **резонансом** [3, с. 20-21].

В наступних роботах Р.Бояціс і Е.Маккі акцентують свою увагу саме на цьому ефекті. Не випадково одна з них носить назву «Резонансне лідерство». Розвиваючи головні положення теорії емоційного лідерства, основними завданнями лідерів вони вважають саме досягнення резонансу зі своїми підлеглими. При цьому лідер повинен опиратися не лише на власні здібності, а й враховувати емоційні характеристики своїх послідовників. «...ефективний лідер, - наголошує Д.Гоулман у передмові до книги Р.Бояціса і Е.Маккі, - це не одинока зірка, яка випромінює чарівне світло й по-царськи дарує його людям. Істинні лідери віддають собі звіт у тому, що вони самі також є об'єктами управління: лідерство – процес двосторонньо спрямований. Будь-який керівник повинен уважно прислухатися до оточуючих і налаштовуватися на їх хвилю, щоб вловлювати сигнали, які допоможуть йому забезпечити гармонію в колективі. Справжні лідери розуміють, що всі ми – в одному човні» [4, с. 8].

Саме завдяки умінню розуміти себе й оточуючих керівники, які дотримуються стратегії резонансного лідерства, можуть стати кращими з кращих. «Такі лідери здатні надихнути колектив чи навіть цілий народ на втілення в життя мрії, яка всього декілька років тому здавалась нездійсненою. І ця мрія на очах в усіх стає реальністю...».

Видатні лідери спостережливі й уважні. Вони чуйно прислухаються до себе й оточуючого світу й розуміють почуття інших людей. Вони ніколи не відступають від принципів, не зраджують своїм цінностям і живуть повноцінним, емоційно насиченим життям. Такі лідери володіють розвинутим емоційним інтелектом і наділені активною свідомістю; вони постійно займаються самоаналізом і прагнуть жити з глибоким розумінням людей, природи й суспільства. Лідери керівники, не дивлячись на невизначеність, яка панує в світі, ніколи не втрачають оптимізму й надихають оточуючих своєю вірою в те, що спільними зусиллями мрію можна зробити реальністю. При цьому справжні лідери не лише витрачають масу енергії, переборюючи труднощі й витримують суворі випробування, але й прагнуть використовувати всі сприятливі можливості. До того ж у будь-якій навіть найбільш складній ситуації вони виявляють до свого оточення співчуття й емпатію» [4, с. 15].

Встановлюючи позитивні емоційні стандарти, резонансний лідер надихає своїх послідовників наслідувати їх, рівнятися на них. Не випадково однією з ознак резонансного лідерства є наявність прихильників, які тягнуться за лідером, розділяючи його запал і енергію. З точки зору емоційного лідерства резонанс посилює й продовжує емоційний вплив лідера. Чим сильніше співпадають емоційні «вібрації» людей, тим менше непорозуміння у їх спілкуванні. Відтак, він стає своєрідним емоційним магнітом, до якого тягнуться інші. Коли ж у людей хороший настрій, вони краще працюють, оточуючі й події сприймаються більш позитивно. А це допомагає людям повірити в свої сили, стимулює творчість, увагу до почуттів і проблем інших, сприяє прийняттю ефективних рішень. Хороший настрій особливо важливий, коли мова заходить про командну роботу. Здатність лідера вселити в співробітників ентузіазм, створити настрій єднання може визначити професійний успіх команди. Узагальнивши дані численних експериментів, автори теорії емоційного лідерства переконливо обґрунтували висновок про те, що «емоційний стан лідера і його дії реально впливають на психологічне самопочуття підлеглих, а значить і на якість їх роботи» [3, с. 24-32].

Наскільки ефективно лідер управляє почуттями підлеглих і використовує їх для досягнення групових цілей, залежить від рівня його емоційного інтелекту. Уміння викликати резонанс – ознака лідерів з високим емоційним інтелектом.

Коли ж лідерам не вдається перейматися почуттями інших чи правильно зрозуміти, відчути емоції групи, вони створюють дисонанс. В музиці дисонанс – це неправильний різкий звук. В психологічному, як і в музичному, сенсі цей термін вказує на відсутність гармонії. Дисонуючий лідер змушує групу відчувати емоційні незручності, від чого люди постійно відчувають себе незатишно. Дисонанс приводить людей до стану пригніченості, викликає емоційне спустошення або відсторонення.

Крайні варіанти типів дисонансних лідерів – тирани й психопатманіпулятори. Тирани створюють край несприятливі емоційні умови для роботи, навіть не підозрюючи цього. Маніпулятори діють більш витончено: вони використовують власну привабливість, світський лоск і навіть харизму для того, щоб ввести людей в оману й використати в своїх інтересах. Насправді такі лідери не дотримуються проголошених ними ж цінностей чи просто мало турбуються про почуття інших, переслідуючи головним чином власну вигоду. Як правило, підлегли бачать це лицемірство й сприймають такого лідера відповідно: в колективі починають панувати цинізм і лицемірство. Перебування дисонансних лідерів на посадах залишає по собі тяжку спадщину: апатію, гнів, образи. Тому дисонансні лідери – це керівники, з якими люди остерігаються працювати.

Навіть якщо на початку роботи з дисонансним лідером спостерігається зростання продуктивності, те, що лідер резонує виключно в негативному емоційному діапазоні, врешті-решт гасить будь-який ентузіазм. Подібні

лідери передають оточуючим власні – часто агресивні емоції, але не цікавляться відчуттями інших; вони по-справжньому не слухають людей і не турбуються про них.

Автори теорії виділяють також так званих «необізнаних» лідерів, які намагаються викликати позитивний резонанс без врахування конкретної ситуації, не помічаючи того, що їх підлеглі «застряли» в негативному емоційному реєстрі. Іншими словами, люди відчувають гнів, тривогу чи інший психологічний дискомфорт, а лідер-невіглас, не звертаючи на це уваги, продовжує посылати оптимістичні сигнали, які не викликають відгуку.

Неосвіченими часто бувають егоцентричні лідери. Темний бік їх честолюбства полягає в тому, що вся увага лідера може бути зосереджена виключно на власній персоні. Це має наслідком ігнорування потребами людей, без яких він не може розраховувати на успіх і викликає дисонанс [3, с. 35-42].

Чому ж тоді навіть лідерам, наділеним емоційним інтелектом, так важко підтримувати ефективність і позитивний емоційний настрій впродовж тривалого часу? Чому навіть найбільш грамотні з них раптом втрачають здатність надихати людей своїм ентузіазмом?

Відповідаючи на ці запитання, Р.Бояціс і Е.Маккі вбачають головну причину того, чому лідери так часто приходять до стану дисонансу, в явищі «управлінського стресу». Цей особливий вид стресу вони вважають «невід'ємною частиною ролі лідера. Адже керівникам організацій доводиться приймати відповідальні рішення в ситуаціях невизначеності. Обмін інформацією постійно ускладнюється. Часто доводиться діяти, не маючи однозначних посадових інструкцій. Додайте до цього відчуженість, яка зазвичай супроводжує високий статус, і ви отримуєте формулу управлінського стресу», який з часом може стати хронічним.

Оскільки управління людьми передбачає використання владних повноважень і певного роду диктату, це створює певну соціальну й психологічну дистанцію з ними. Тому лідер майже завжди один, часто буває позбавленим підтримки й теплового людського спілкування. Відтак, організм просто не витримує таких тривалих емоційних перевантажень. З часом може виникнути перевтома і як наслідок – моральне виснаження й нервовий зрив. Психологічні травми, тягар відповідальності і постійна потреба контролювати підлеглих можуть стати нестерпними і тоді керівник стає заручником синдрому жертви, впадає в тривогу, сум'яття і відчай.

Інакше кажучи, дисонанс може виникнути автоматично, навіть якщо мова йде про лідера, здатного викликати резонанс. Оскільки ж наші емоції володіють заразливою силою, дисонанс скоро передається оточуючим і в результаті вражає всю організацію [4, с. 18-19].

Автори теорії емоційного лідерства не абсолютизують значення емоційного інтелекту: «Немає у світі птахів, які могли б літати з одним крилом. Обдарований лідер повинен мати і серце, і голову – ми, - зазначають



вони, - говоримо про єдність почуття і думки. Це два крила, які дозволяють лідерові підійматися вгору.

Будь-якому лідерові, щоб оволодіти специфікою поточних завдань і труднощів, необхідний певний інтелект. Звичайно, лідери зі світлим розумом, аналітичним, і концептуальним мисленням приносять компанії користь. Інтелект і світле мислення ми розглядаємо в основному як якості, які відкривають двері в лідерство. Без цього вхід туди заборонено. Проте інтелект сам по собі ще не робить людину лідером. Лідери здійснюють свої задуми, мотивуючи, спрямовуючи, надихаючи, прислухаючись, переконуючи і – найважливіше – викликаючи живий відгук» [3, с. 42].

### **§ 3. Навички емоційного лідера.**

Принаймні головні з них, автори відповідної теорії пов'язують з головними областями емоційного інтелекту, які були визначені експериментальним шляхом: самосвідомість, самоконтроль, соціальна чутливість і управління відносинами. Саме їм відповідають 18 базових навичок, необхідних для того, щоб лідер міг досягати ефекту резонансу у стосунках зі своїми підлеглими (Див. табл. с. 8).

Жоден з лідерів очевидно не в змозі рівною мірою володіти усіма навичками емоційного інтелекту. Проте автори теорії переконані в тому, «що ефективні лідери демонструють прекрасне володіння як мінімум однією з навичок кожної з чотирьох складових емоційного інтелекту» [3, с. 54].

Емоційне інтелектуальне лідерство засновано на самосвідомості. Самосвідомість – це розуміння характеру власних емоцій, усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, цінностей і мотивів. Люди з сильною самосвідомістю – реалісти й чесні самі з собою, знають, куди тримають курс і чому. Вони прислуховуються до того, що позитивно впливає на їх емоційний стан, завжди знаходять час, щоб обдумати події, а не реагують на них імпульсивно. Саме це дозволяє лідерам з високим розвитком самосвідомості діяти з тією переконливістю й щирістю, яка необхідна, щоб викликати у людей відгук.

Такому лідерові як правило обов'язково притаманна інтуїція – здатність застосовувати при прийнятті управлінських рішень не лише технічні знання, а й життєву мудрість. Уміння прислухатися до власних відчуттів допомагає бачити сенс в горі інформації, а відтак, приймати правильні рішення. Це цілком узгоджується з науковими даними, які дозволяють розглядати емоції як частину раціональності, а не щось їй протилежне. Інтуїція дає наділеним емоційним інтелектом лідерам прямий доступ до накопиченої ними життєвої мудрості з потрібної в даний момент тематики. Потрібна лише внутрішня настройка самосвідомості, щоб упіймати й розпізнати цей сигнал.

Із самосвідомості (розуміння власних емоцій і усвідомлення поставленої мети) витікає самоконтроль – джерело енергії, необхідний усім лідерам, які хочуть досягти успіху. І це цілком зрозуміло, оскільки не

розуміючи власних почуттів, неможливо управляти ними. Навпаки, в такому випадку вони починають управляти нами. Якщо емоції позитивні, це ще куди не йшло. Проте жоден лідер не може припустити, щоб над ним взяли гору негативні емоції, такі як фрустрація, гнів, неспокій чи паніка.

Між тим, саме негативні емоційні спалахи можуть бути найбільш інтенсивними. В такий спосіб мозок сигналізує нам про політичну небезпеку.

Таблиця 2

### **Складові емоційного інтелекту й пов'язані з ним навички**

**ОСОБИСТІСНІ НАВИЧКИ:** визначають, як ми управляємо собою

#### **Самосвідомість**

Емоційна самосвідомість: аналіз власних емоцій і усвідомлення їх впливу на нас; використання інтуїції при прийнятті рішень

Точна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей

Упевненість в собі: почуття власної гідності і адекватна оцінка своєї обдарованості

#### **Самоконтроль**

Опанування емоціями: уміння контролювати руйнівні емоції та імпульси

Відкритість: вияв чесності й прямоти; надійність

Адаптивність: гнучке пристосування до мінливої ситуації й подолання перешкод

Воля до перемоги: наполегливе бажання поліпшити продуктивність заради відповідності внутрішнім стандартам якості

Ініціативність: готовність до активних дій і уміння не випускати можливості

Оптимізм: уміння позитивно дивитись на речі

**СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ:** ці здібності визначають, як ми управляємо нашими відносинами з людьми

#### **Соціальна чуйність**

Співпереживання: уміння прислухатися до почуттів інших людей, розуміння їх позиції й активний вияв зацікавленого ставлення до їх проблем

Ділова освіченість: розуміння поточних подій, ієрархії відповідальності й політики на організаційному рівні

Запобігливість: здатність визнавати й задовольняти потреби підлеглих, клієнтів

#### **Управління відносинами**

Натхнення: уміння вести за собою, маючи захоплюючу картину майбутнього

Вплив: володіння рядом тактик переконання

Допомога у самовдосконаленні: заохочення розвитку здібностей інших людей за допомогою відзивів і настанов

Сприяння змінам: здатність ініціювати перетворення, удосконалювати методи управління і вести співробітників у новому напрямку

Урегулювання конфліктів: вирішення протиріч

Зміцнення особистих взаємовідносин: культивування й підтримка мережі соціальних зв'язків

Командна робота й співробітництво: взаємодія з іншими співробітниками й створення команди

В цьому випадку самоконтроль – щось подібне до внутрішнього діалогу – є тим елементом емоційного інтелекту, який не дозволяє почуттям

диктувати свою волю. Саме він надає ясність розуму, наділяє енергією, яка так необхідна лідерам, і рятує їх від впливу руйнівних емоцій. Тому лідери, які уміють володіти собою, втілюють життєрадісність, оптимізм і натхнення, а також налаштовують інших на позитивний настрій.

Оскільки ж емоції легко передаються від керівника до підлеглих, необхідність контролювати власні емоції стає першочерговим завданням для лідера. В іншому випадку вони не зможуть ефективно управляти й емоціями інших. Тобто душевне самопочуття лідера – не лише його приватна справа. Наявність чи відсутність у нього позитивних емоцій може мати соціальні наслідки.

Лідери, які легко піддаються гніву, впадають у паніку або якимось іншим чином дозволяють негативним емоціям виходити з-під контролю, не зможуть налаштувати групу на позитивний лад, необхідний для вияву максимальних трудових зусиль.

Лідери ж, які уміють зберігати оптимізм і піднесений настрій, навіть за край несприятливих обставин, випромінюють позитивні емоції, які викликають резонанс. Постійно контролюючи свої почуття й імпульси, вони майстерно створюють атмосферу довіри й психологічного комфорту. Більше того, цей самоконтроль передається від лідера іншим членам колективу. Ніхто не хоче виглядати зайдоголовою тоді, коли керівництво демонструє власну врівноваженість.

Лідери, яким вдалося приручити свої емоції, краще за інших здатні пристосуватись до динамічних змін навколишнього середовища й допомогти зробити це своїм підлеглим.

Самоконтроль дозволяє людині бути щирою у спілкуванні. Непідробна ж відвертість у почуттях, переконаннях і діях породжує прямоту й чесність, а це викликає довіру до лідера. Прямота ж залежить від уміння контролювати свою поведінку, яка утримує від вчинків, про які ми згодом можемо жалкувати. Вона також означає, що проголошені лідером цінності не пустий звук і для нього самого. Такі лідери вражають своєю чесністю, тому що не прикидаються. Таким чином, прямота перш за все показує, чи відповідає ваша поведінка вашим власним цінностям чи ні.

Окрім самосвідомості й самоконтролю резонансному лідерові необхідна соціальна чуйність і перш за все уміння співпереживати (емпатія). Не менш важливим є і вміння лідера висловити свої думки так, щоб зачепити серця людей. Настрій лідера може передатися іншим лише тоді, коли він висловлює своє почуття переконливо. Адже лише в такому випадку емоції будуть щирими, заснованими на дійсних цінностях.

Поширюючи позитивні емоції, резонансні лідери випромінюють оптимізм, взаєморозуміння й почуття єдності, стимулюючи людей рухатися вперед до омріяного майбутнього. Прислуховуючись до почуттів інших людей, лідер розпізнає колективні цінності й пріоритети групи, починає бачити й оцінювати ситуацію їх очима. Це дозволяє йому налаштуватися на емоції оточуючих, чітко формулювати ідеї, які він хоче донести до

колективу, заспокоювати образи, знімати роздратування чи розділяти душевні переживання. При цьому він грає в одній тональності з емоційними почуттями колективу, досягаючи ефекту резонансу. Таким чином чуйне ставлення до оточуючих дозволяє лідерам чітко формулювати ідеї, які він хоче донести до колективу, не вибиваючись при цьому із загальної тональності.

Серед базових навичок, які визначають соціальну чуйність, особливе значення має співпереживання – здатність турботливо й уважно відноситися до почуттів співробітників і приймати розумні рішення, які б викликали зворотну реакцію. Саме співпереживання робить можливим резонанс.

Уміння співпереживати базується на самоконтролі – здатності відповідним до емоційного змісту ситуації виражати власні емоції.

Лідери, які уміють розуміти почуття й переживання інших людей, отримують в своє розпорядження могутню систему емоційного управління. З іншого боку співпереживання є неоціненною умовою соціальної ефективності, яка дозволяє лідерам, створюючи позитивний морально-психологічний клімат в колективі, виховувати й утримувати кращих співробітників. Навпаки, дисонансі лідери частіше за все стають причиною звільнення талановитих людей.

Ще одна складова емоційного інтелекту – управління відносинами – включає найбільш виразні інструменти лідерства: уміння переконувати, здатність регулювати конфлікти і взаємозв'язок цих навичок. Уміле управління відносинами зводиться до уміння спрямовувати емоції інших людей. А це, в свою чергу, вимагає, щоб лідери розуміли власні почуття й ставились з розумінням до людей, якими вони керують.

Вчинки лідера мають бути продиктовані його дійсними почуттями. Лише тоді, коли лідери діють у відповідності до власних бачення і цінностей, спокійні і впевнені у собі, уміють розуміти оточуючих, навички управління відносинами допоможуть їм викликати у людей живий відгук.

Доброзичливе ставлення до людей має цілком конкретну мету і спонукає їх діяти в потрібному напрямку. В цьому плані особливе значення має здатність лідера надихати й захоплювати людей, пробуджувати палкий інтерес до спільної справи. Завдяки цьому підлеглі бачать сенс навіть у рутинних повсякденних справах [ , с. 47-66].

#### **§ 4. Стилі емоційного лідерства.**

Емоційний резонанс – це результат реалізації цілого набору узгоджених дій керівника. Ці дії утворюють своєрідні стилі лідерства. Їх загальна характеристика наводиться в таблиці 3

## Стилі емоційного лідерства

<b>ІДЕОЛОГІЧНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер надихає людей, малюючи їм привабливий образ майбутнього
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	сильний, позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	коли зміна ситуації вимагає створення нового образу майбутнього, або якщо необхідно визначити чіткий напрямок руху
<b>НАВЧАЮЧИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер пов'язує бажання людей з цілями організації
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	досить позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	Щоб допомогти співробітникові поліпшити продуктивність за рахунок розвитку продуктивних здібностей
<b>ТОВАРИСЬКИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер створює гармонію шляхом зближення людей
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	щоб "залікувати" розлад в колективі, мотивувати співробітників у важкі часи чи зміцнити міжособистісні стосунки

Продовження табл. \_\_\_\_

<b>ДЕМОКРАТИЧНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер оцінює внесок співробітників у роботу й за допомогою активного залучення їх до процесу управління досягає відданості
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	позитивний
<b>Доцільно використовувати:</b>	щоб досягти підтримки, єдності, отримати від співробітників пропозиції по розвитку справи
<b>АМБІЦІЙНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер прагне до досягнення складних цілей і вирішення найцікавіших завдань
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	часто край негативний, особливо за бездарного втілення

<b>Доцільно використовувати:</b>	коли необхідно отримати відмінні результати від команди кваліфікованих співробітників з високою мотивацією
<b>АВТОРИТАРНИЙ</b>	
<b>Як будується резонанс:</b>	лідер розганяє страхи, вказує чіткий напрямок руху в невизначених ситуаціях
<b>Вплив на клімат в організації:</b>	край негативний, особливо у випадках зловживання ним
<b>Доцільно використовувати:</b>	в кризовій ситуації, коли необхідна повна реорганізація бізнесу, або для управління важкими співробітниками

Перші чотири стилі автори теорії емоційного лідерства відносять до резонансних. Кожен з них здійснює сильний позитивний вплив на емоційний клімат в організації.

Ідеалістичні лідери чітко визначають бажану мету, але не шляхи її досягнення, залишаючи людям простір для ідей, експериментів, виправданого ризику. Знання загальної картини й свого місця в ній дарує людям ясність. Вони розуміють чого від них чекають. А відчуття того, що кожен член колективу працює на загальну справу, формує згуртованість і відданість: люди пишаються тим, що належать до цієї організації. Талановиті співробітники пишаються, що працюють в ній. Таке лідерство дозволяє досягти максимального схвалення усім колективом і довготермінових цілей, і стратегії організації.

Із усіх навичок емоційного інтелекту базовим для цього стилю є натхнення. Використовуючи його в поєднанні з тріадою “впевненість у собі – самосвідомість – співпереживання”, ідеалістичні лідери чітко формують мету, в яку вірять самі, і узгоджують її з цінностями, які розуміють їх підлеглі. Це дає їм можливість твердою рукою вести їх до спільної мети. Велике значення мають також відвертість, щирість, чесність, які знищують внутрішні бар’єри між лідером і його послідовниками. Завдяки цьому вони відчувають, що включені у загальні процеси й можуть приймати необхідні рішення. Особливо є важливе співпереживання. Уміння поділяти почуття інших і розуміти їх позицію дозволяють лідерові малювати перспективний і надихаючий образ майбутнього, який стає бажаним для організації в цілому.

Особливо ефективно використовувати цей стиль в переломні моменти розвитку організації, в період їх реорганізації. Не випадково, що його найчастіше використовують лідери-реформатори. Водночас, до нього не варто вдаватися лідерам, які працюють з командою експертів чи більш досвідченими, ніж він, колегами. Лідер, який використовує ідеалістичний стиль не може також застосовувати диктаторські методи, які можуть підірвати дух рівноправності.

Як зазначають автори теорії, “лідери зазвичай достатньо розумні, аби частіше за інші використовувати ідеалістичну “ключку для гольфа”.

Можливо, що це не послужить гарантією точного попадання в лунку з одного удару, але однозначно буде корисно на далекій дистанції” [ 3, с. 73].

За навчаючого стилю лідер допомагає визначити притаманні співробітникам сильні й слабкі сторони й пов'язати ці якості з їх власними прагненнями – як особистими, так і кар'єрними. Лідер стимулює співробітників на досягнення довготермінових цілей розвитку й допомагає осмислити шляхи їх реалізації. При цьому він чітко окреслює межі власної відповідальності і роль співробітника. Враховуючи індивідуальні особливості й прагнення, ув'язуючи повсякденну роботу з привабливими довгостроковими цілями, лідер-наставник посилює мотивацію співробітників. Він вміло делегує повноваження для виконання складних завдань, які б заохочували співробітників професійно, прощає їм дрібні прорахунки, підказує, як їх уникнути в майбутньому.

Для лідера-наставника особливо важливими є уміння розвивати здібності інших, емоційна самовідданість і здатність співпереживати. Це дозволяє йому розширити асортимент можливостей співробітників, дати їм щиро пораду, яка б відповідала їх інтересам. Такі лідери прислухаються до думки інших, перш ніж давати власні оцінки. Чуйність дає можливість лідерам-наставникам налагодити контакт з людьми, у можливості яких вони щиро вірять. За такого ставлення люди відчують турботу з боку керівництва, прагнуть дотримуватися високих стандартів роботи і беруть на себе відповідальність за її якість.

Не випадково, що навчаючий стиль найбільш ефективний при управлінні тими співробітниками, які виявляють ініціативу і прагнуть до професійного зростання. Навпаки, він не дасть результатів, якщо робітник має низьку мотивацію й потребує постійних вказівок і контролю. Нерідко амбіційні лідери, вважаючи, що використовують навчальний стиль, насправді зосереджені лише на результатах і задля їх досягнень вдаються до дріб'язкової опіки. Довготермінові прагнення співробітників не беруться до уваги, виникає відчуття, що їх недооцінюють, мотивація падає.

За правильного ж виконання навчаючий стиль не лише виявляє здібності співробітників, але й підвищує їх впевненість у собі, так що вони можуть працювати в більш незалежному режимі з більш високою продуктивністю.

Товариський стиль представляє собою реалізовану на практиці здібність до колективної роботи. Лідери, які дотримуються такого стилю, більш за все турбуються за підтримку гармонії й зміцнення дружніх взаємовідносин з підлеглими. Тому вони приділяють більше уваги емоційним потребам співробітників, ніж справі. Вони здатні співпереживати – уміють розуміти почуття, потреби й представлення інших людей. А відтак, виступають своєрідним каталізатором морального духу колективу навіть при виконанні монотонної роботи. Товариський лідер здатний об'єднати різних або навіть ворожих індивідуумів в одному трудовому колективі, оскільки володіє навичками по урегулюванню конфліктів.

Товариський стиль сприяє «побудові» резонансу за будь-яких умов. Проте особливо він корисний при створенні гармонії в команді, коли потрібно підняти моральний дух, поліпшити взаєморозуміння чи відновити віру в майбутнє організації. Проте і тоді постійні позитивні оцінки від лідера-товариша підлегли можуть оцінювати як можливість виконувати свою роботу на посередньо. До того ж лідери цього типу рідко дають конструктивні поради. Тому бажано цей стиль використовувати у поєднанні з ідеалістичним підходом.

Демократичний стиль спрацьовує, коли лідер знаходиться у стані нерішучості, коли не впевнений у тому, який напрямок обрати й потребує нових ідей від компетентних співробітників. Проте, якщо навіть у лідера є чіткий образ майбутнього демократичний стиль може допомогти йому не лише виявити існуючі ідеї, а й знайти нові методи втілення їх у життя. Але лідер повинен з однаковою готовністю сприймати як хороші, так і погані новини. Якщо він почне негативно реагувати на останні, співробітники перестануть бути щирими й відвертими з ним. Тому лідер має гарантувати їм безпеку за будь-яких висловлювань. І тоді спільними зусиллями можна вирішити найскладнішу проблему.

Звичайно, якщо її обговорення не перетвориться у низку безплідних нарад. Якщо лідер покладається лише на них, він може опинитися у стані розгубленості. Відкладаючи рішення і власну відповідальність, він породжує хаос, втрату мети й веде до загострення конфліктів. Якщо ж він покладається на поради некваліфікованих або некомпетентних співробітників, то може спровокувати й катастрофи. Аналогічно було б помилкою досягати консенсусу в кризовий період, коли вимагається термінове вирішення невідкладених питань.

Демократичний стиль будується на трьох навичках емоційного інтелекту: здатності до командної роботи й співробітництва, уміння врегульовувати конфлікти й впливовості. Демократичні лідери володіють мистецтвом спілкування, уміють слухати. Це створює у співробітників відчуття того, що керівник щиро хоче дізнатися про їх думки й тривоги і завжди відкритий до розмови. Це справжні соратники, які поводять себе як повноцінні члени команди, уміють вирішувати конфлікти й створювати атмосферу гармонії в групі.

Нарешті, в демократичному лідерстві помітну роль відіграє ще одна навичка емоційного інтелекту – здатність до співпереживання. Особливо вона потрібна, коли група неоднорідна. Без уміння налаштуватися на психологічні особливості різних людей лідер може робити помилки.

Амбіційного стилю дотримуються лідери, які вимагають досягнень від інших і самі демонструють їх. Він може бути досить ефективним. Особливо в технічних сферах, при роботі з висококваліфікованими та цілеспрямованими співробітниками. Він виправдовує себе в період стрімкого зростання організацій. За умови, коли всі члени – прекрасні спеціалісти з високою мотивацією, такий стиль може привести до блискучих результатів.



Проте якщо користуватися амбіційним підходом занадто часто або в умовах, які до нього не підходять, то у співробітників може виникнути відчуття, що до них просто прискіплюються. Оскільки ж амбіційні лідери рідко діляться зі своїми міркуваннями, співробітники можуть лише здогадуватися чого ж від них хочуть. Як наслідок моральний дух колективу падає: співробітники вважають, що їх перевантажують роботою, а лідер не довіряє їм і не допускає ніякої самостійності. Часто здається, що амбіційний лідер настільки захоплений досягненням своєї мети, що його зовсім не цікавлять люди, які її втілюють у життя.

В більшості випадків амбіційність погіршує клімат в організації. Справді, чим більше лідер здійснює тиск на підлеглих, тим сильніше прагне досягти результату, тим більше сум'яття в колективі це породжує. Надмірна вимогливість містить здатність до новаторського мислення. Тому амбіційні лідери можуть домогтися послуху й підкорення, але не постійної натхненної праці.

Що ж потрібно, аби стати успішним амбіційним лідером? Відповідаючи на це питання, автори теорії емоційного лідерства, пов'язують його ефективність або ж з певними ситуаціями, про які мова йшла вище, або з поєднанням з іншими: наприклад з ентузіазмом ідеалістичного стилю чи здатним згуртувати колектив товариським стилем. Їм потрібно розвивати чуйність, аби навчитися звертати увагу на потреби підлеглих; самосвідомість задля самодіагностики власних прорахунків.

Необхідно звернути увагу й на інші навички, зокрема здатність до результативного співробітництва й грамотне спілкування. Найбільше ж кидається у вічі недостатність навичок самоконтролю, що виявляється у надмірній увазі до дрібниць чи нетерпимості.

При зловживанні амбіційним стилем або неправильному його використанні у лідерів, як правило, відсутнє перспективне бачення, зазвичай вони нездатні викликати у співробітників жвавий емоційний відгук. Невипадково амбіційний стиль називають дисонансним.

До цього ж ряду належить і авторитарний стиль, який іноді називають ще волюнтаристським. Його характерні риси добре відомі. В контексті ж теорії емоційного лідерства його розглядають як «класичний рецепт внесення дисгармонії у організаційний клімат», і тому в більшості ситуацій вважають його найменш ефективним. Дійсно рідко заохочуючи людей, але не забуваючи критикувати їх, авторитарний лідер може зламати дух людей, позбавити їх гордості й задоволення від роботи – важливих стимулів високої продуктивності. Не маючи здібностей переконати співробітників у тому, що їх робота є важливою частиною місії організації, авторитарні лідери сіють апатію і байдужість.

Попри все це командний стиль управління може мати місце в лідерському репертуарі керівників з високим рівнем емоційного інтелекту, зокрема, в кризових чи надзвичайних ситуаціях, або ж коли інші стилі не дають результатів.

Його ефективність базується на вдалому поєднанні трьох навичок: впливовості, прагненні до досягнень й ініціативності. Важливу роль відіграє також самосвідомість, самоконтроль і емпатія – ці здібності допомагають авторитарному лідерові не збитися зі шляху. Проте прагнення до досягнень часто описуються формулою “досягнення за будь-яку ціну”, ініціативність набуває форми самодурства.

Самоконтроль дозволяє лідерові стримувати гнів і роздратування, або ж майстерно виявити їх в той момент коли потрібно мобілізувати підлеглих на зміну стилю роботи або більш високі досягнення. Водночас, якщо самоконтроль недостатньо розвинутий, авторитарні лідери своєю нестриманістю можуть здійснювати руйнівний вплив на підлеглих. Особливо ж згубними є наслідки діяльності авторитарного лідера, позбавленого чуйності.

Таким чином, роблять висновок автори теорії, “якщо лідер знає. Коли обставини такі, що не обійтися без сильної руки, а коли потрібно послабити хватку, ця майстерна суворість може бути тонізуючою. Але якщо єдиним інструментом в арсеналі лідера є бензопила, він залишить від організації лише одні опилки” [3, ст. 85-94].

Досліджуючи стилі емоційного лідерства, учені зробили ряд узагальнюючих висновків:

а) найбільш ефективними виявилися резонансні стилі лідерства: ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний;

б) амбіційний і авторитарний стилі в більшості випадків породжують емоційний дисонанс і можуть застосовуватися лише у виключних ситуаціях;

в) кожен стиль повинен відповідати конкретній ситуації;

г) чим більшою кількістю стилів володіє лідер, тим краще;

д) репертуар стилів лідера може розширюватися.

Врешті-решт, робиться загальний висновок про те, що лідерству можна навчитися.

### **§ 5. Відновлення і розвиток лідерських здібностей.**

Модель розвитку необхідних лідерських здібностей була розроблена Р. Бояцісом. Автор назвав її теорією про самоврядне навчання – цілеспрямований розвиток чи зміцнення тої якості особистості, якою ви є, або якою хочете бути. У відповідності до моделі Р. Бояціса, процес самоврядного навчання включає в себе п'ять етапів, спрямованих на подолання розриву між бажаним і дійсним. Кожен з них потрібно використовувати таким чином, щоб він став інструментом оволодіння лідером базових 18 навичок емоційного інтелекту (див. рис. 1).

Такий тип навчання носить циклічний характер. Його етапи розгортаються в певній послідовності. Кожен з них вимагає сил і часу лідера. Результатом постійних тренувань стають нові звички, які згодом трансформуються в нові риси лідера. Часто зміни в сфері звичок, в області емоційного інтелекту й стилях лідерства супроводжуються змінами в

устремліннях і мріях особистості, її ідеальному «я». Відтак, процес особистісного зростання й адаптація ніколи не припиняється й охоплює все життя.

На першому етапі, коли пробуджується бажання розвивати лідерські здібності, важливо чітко уявляти ту особистість, якою ви хочете бути. Незалежно від внутрішніх стимулів, мотивації відповідних прагнень, цей образ повинен бути досить переконливим, аби пробудити прагнення до змін і надію. Це – необхідна умова, «паливо» для двигуна процесу перетворень.

Другий етап Р. Бояціс порівнює з уважним вивченням власного відображення в дзеркалі. Тут важливо чітко усвідомити, хто ви є насправді, яким вас бачать інші і які ваші переконання. Риси, які співпадають з ідеальним «я», належать до числа позитивних якостей. Інші представляють розлад між бажаним і дійсним. Подібне усвідомлення власних сильних якостей і наявних невідповідностей готує ґрунт для зміни стилю лідерства незалежно від того, що говорять оточуючі.

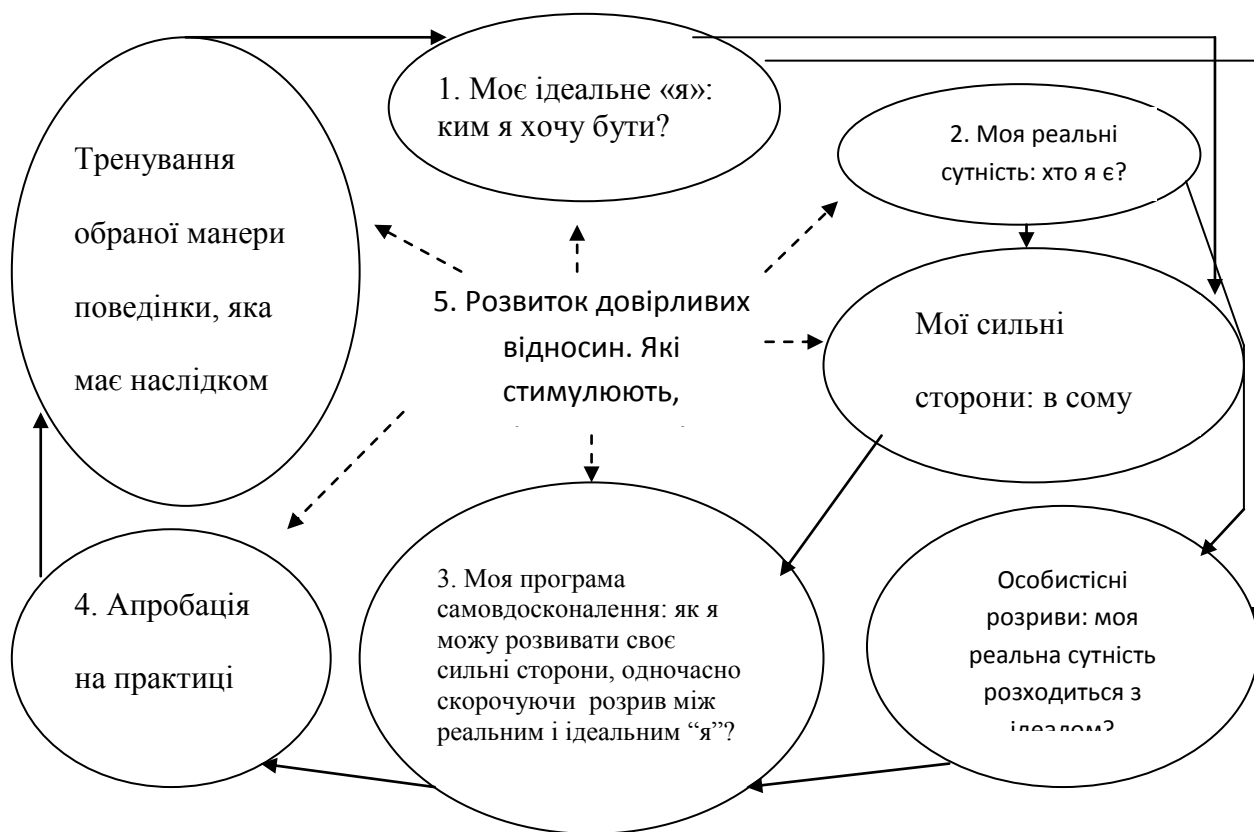
На третьому етапі розробляється програмне самовдосконалення. План дій повинен представляти собою детальне керівництво, в якому має бути розписано що і як потрібно робити аби посилити свої сильні сторони й наблизитися до ідеалу. Зрозуміло, програма повинна бути адекватною, відповідати власним пріоритетам, а також реаліям життя й роботи лідера.

Четвертий етап – це тренування нових лідерських здібностей.

Усвідомлення важливості п'ятого етапу може відбутися на будь-якій стадії процесу. Його головний зміст полягає в розумінні необхідності інших людей для визначення вашого ідеального «я» й оцінки вашої справжньої суті, виявлення сильних сторін, розривів між бажаним і дійсним, розробки програми дій, які б дозволяли експериментувати й тренуватись. «Народження лідера, - наголошують автори теорії емоційного лідерства, - може здійснюватися лише в ході взаємовідносин з оточуючими. Лише інші люди можуть допомогти нам побачити те, чого ми не помічаємо, зазначити, що досягнуто повного прогресу, підтвердити наші відчуття й повідомити нам про наші досягнення. Саме вони створюють те середовище, в якому проходять наші проби й тренування. Незважаючи на те, що модель називається теорією самоврядного навчання. Насправді цей процес не може бути реалізованим наодинці. Без участі оточуючих довготермінові особистісні зміни неможливі» [8, с. 122-125].

У спільній роботі Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. Маккі дається досить ґрунтовний аналіз кожного з етапів саморозвитку лідерських навичок, труднощів і шляхів їх подолання в процесі навчання [3, с. 127-183]. Ці ж проблеми займають центральне місце в праці Р. Бояціса та Е. Маккі, сама назва якої говорить про її зміст: «Резонансне лідерство: Самовдосконалення на основі активної свідомості, оптимізму й емпатії» (2005). Дійсно, саме активність свідомості, оптимізм і емпатію вони розглядають не лише як базові навички емоційного лідерства, а й головні фактори реалізації програми самовдосконалення лідера та відновлення лідерського потенціалу.

Рис. 1 Теорія цілеспрямованого розвитку Р. Бояціса [4, с. 100]



Останнє є край необхідним навіть для ефективного лідера з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту в силу тих небезпек, які породжуються «управлінським стресом». Зокрема, в умовах постійного управлінського стресу у лідера може виникнути синдром жертви. «Попадаючи в обійми синдрому жертви, - описують його симптоми дослідники, - ми починаємо скачуватися в підступне провалля, яке навіть приваблює нас своєю карколомною глибиною. Ми здогадуємося, що щось не так і потайки, можливо, відчуваємо гостре невдоволення. Ми опиняємося у владі тривоги й відчаю, життя стає механічним, існування здається нам позбавленим сенсу й далеким від наших ідеалів. Ми буквально умовляємо себе змиритися з тим, що здається неминучим: зі стресом, неспокоєм й розчаруванням. Прагнучи справитися з ситуацією, ми іноді починаємо вдаватися до так званих психологічних захистів, але це лише наближає кінець» [4, с. 56].

Для того, щоб справитися з стресом й повернути впевненість у собі, його «жертви! або ж стають край активними, або невинно ризикують, або ж стають циніком, інші – перекладають провину за невдачі на інших. Врешті-решт, вони втрачають здатність бачити себе й інших в реальному світлі, спотворено сприймають дійсність і приймають рішення на основі доміслив, а не реальних фактів; перестають аналізувати, яке враження складають на інших людей, які почуття у них викликають, втрачають інтерес до їх особистих проблем і потреб. Сильні емоційні підйоми змінюються такими ж спадами, щоб створити в оточуючих ілюзію, що все гаразд,

справжні почуття приховуються під маскою награного оптимізму, або байдужості. «Хтось впадає у зневіру. Хтось прагне забути – за допомогою алкоголю, хімічних препаратів, сексу або ненажерливості. І від попередньої людини залишається лише зовнішня оболонка» [4, с.60].

Нерідко цьому сприяє також організаційна культура, яка абсолютизує значення особистих досягнень. В таких організаціях готові терпіти дисонанс, за умови, що це приводить до швидких результатів. По-друге, до лідерів не доходить інформація про те, що вони створюють в колективі нестерпну атмосферу й мають терміново змінити свою поведінку. В такому випадку організація вражена «придворною хворобою»: вважаючи лідерів чи не всесильними і не бажаючи нашкодити собі, співробітники не дають їм усієї правди про їх поведінку.

Такий керівник вже неспроможній гармонійно спілкуватися із співробітниками, близькими й друзями, підтримувати висковий професійний рівень й грамотно керувати підлеглими. Отже, завдання кожного лідера – зупинити формування синдрому жертви іще в зародку.

Задля цього Р. Бояціс та Є Маккі розробили програму відновлення лідерського потенціалу. Вони переконливо доводять, що “стабільно ефективне лідерство можливе лише за умови, що неминучі в житті керівника епізоди виснажливої роботи змінюються періодами відновлення” [4, с. 75].

Відновлення лідерського потенціалу – це процес, в ході якого заліковуються психологічні рани, отримані під впливом постійних стресів. Як показано на рис. 2, він носить двонаправлений характер: з одного боку, активна свідомість, оптимізм і емпатія допомагають людині відновитися, з іншого – відчуття душевного оновлення, яке виникає при цьому, в свою чергу, стимулює розвиток цих трьох якостей. Отже, щоб протистояти синдрому жертви, необхідно зберігати оптимізм за найважчих обставин; щиро турбуватися про підлеглих й вміти співпереживати їм; уважно аналізувати свій фізичний та емоційний стан, а також точно відчувати почуття інших людей. Саме ці базові навички емоційного лідерства дозволяють вчасно діагностувати зародження «синдрому жертви» й запустити процес цілеспрямованого самовдосконалення, про який ішлося вище.

За визначенням Р. Бояціса та Е. Маккі, “активність свідомості – це здатність людини повністю усвідомлювати свої переживання (тілесні, розумові, емоційні й духовні) і уважно спостерігати за тим, що відбувається у зовнішньому світі (з людьми, природою, подіями, оточуючими предметами і явищами)” [4, с. 12].

Автори визначають активність свідомості також «як здатність тверезо, зосереджено й уважно аналізувати свій внутрішній світ і оточуючу дійсність. Люди, які володіють активною свідомістю, - наголошують вони, - завжди слідкують за тим, що з ними відбувається. Це дозволяє їм призупинити розвиток синдрому жертви до того, як той встигне заволодіти ними повністю. Словом, вдумливий самоаналіз, уважне спостереження за поведінкою інших

людей і грамотна оцінка зовнішніх обставин допомагає керівникам відновлювати лідерський потенціал» [4, с. 85].

Звичайно, лише цього не досить. В процесі самовідновлення надзвичайно важливу роль дослідники відводять оптимізму й емпатії, які допомагають не падати духом перед труднощами й викликати в оточуючих позитивний емоційний відгук.

Людина, сповнена оптимізму, з надією дивиться у майбутнє і вірить у те, що зуміє здійснити все, що задумала. Оптимізм надихає, мобілізує енергію, запалює бажанням іти вперед до омріяної мети. До того ж, оптимізм і пов'язаний з ним ентузіазм передаються оточуючим, об'єднує людей.

Так само, як і емпатія – «поєднання чуйності, турботи й готовності діяти заради спільного блага – свого й інших людей...

Щоб ефективно відновлювати свій лідерський потенціал, керівник повинен не лише демонструвати чуйне ставлення до співробітників, але й отримувати від них зворотній відгук. Коли ми відчуваємо сум'яття й особливо коли бачимо, як руйнуються наші життєві підвалини, нам дуже важливо знати, що ми не одинокі, - тоді ми знайдемо в собі сили вибратися із цієї непростой ситуації. Керівникові, який прагне виробити в собі активну, гнучку свідомість і оптимістичний погляд на речі, потрібно знати, що він небайдужий оточуючим, що вони готові запропонувати йому свою турботу, любов і співчуття. Ми відчуваємо потребу в чужій увазі й повазі: це допомагає нам не втрачати надії й продовжувати боротися в ті важкі моменти, коли ми пробуємо розібратися в ситуації й знову стати собою», - роблять висновок Р. Бояціс і Є Маккі [4, с. 89].

Власне, головна частина їх спільного дослідження і присвячена аналізу механізмів впливу активної свідомості, оптимізму й емпатії на процеси відновлення й розвитку лідерського потенціалу та описові методик тренінгів і самостійних програм їх актуалізації.

Власну програму та методику “емоційного навчання” розробили британські дослідники проблеми ефективного лідерства Р. Тейлор та Дж. Хамфрі. Особливу увагу вони приділяють розвиткові навичок “поглажування”. Це поняття, запропоноване психологом Є Берном, трактується ними як ефективний метод управління різними сферами людської поведінки через “одинокі визнання” чи заохочення. Хоча дослідники акцентують увагу й до “негативних поглажувань”, які вони визначають як “способи приниження людей”.

Значна увага приділяється також методикам розвитку навичок спілкування з складними людьми. Такий тип спілкування вони розділяють на кілька етапів:

- аналіз особистості складної людини;
- аналіз власної особистості й тої ролі, яку ви можете грати у складних взаємостосунках;
- застосування конструктивного підходу, заснованого на переговорах;

- вироблення уміння справлятися з гнівом і конфліктами;
- концентрацію на позитивному вираженні ситуації.

Зрештою, дослідники роблять висновок, з яким звертаються до лідерів: «Станьте емоційними наставниками, які вміють працювати зі своїми емоціями, і усвідомте, що там, де є почуття, є і життя» [5, с. 100-139].

До числа важливих факторів, які визначають ефективність лідерства емоційний інтелект відносять також А. Оуен, В.Ходтсон та Н. Газзард. У своїй спільній праці – «Покликання – лідер» – вони також акцентують увагу на методиках діагностики і розвитку навичок емоційного лідерства» [6, с. 83-181].

### **§ 6. Модель емоційного лідерства М. Ке де Вріс.**

Майже одночасно з Д. Гоулманом і його колегами, проблеми емоційного інтелекту в структурі особистості лідера розглядав також французький учений М. Ке де Вріс. У своїй монографії «Містика лідерства. Розвиток емоційного інтелекту» (2001 р.) він зазначає: «лідер – це той, хто, йдучи попереду, показує своїм супутникам дорогу. Метафора лідера-кормчого актуальна і на сьогодні, незважаючи на різні думки щодо ролі лідерів. Те, що ми могли б назвати «школою кормчого» можна розділити на дві підгрупи: тих, хто вважає лідерів гравцями в шахи на полі життя, і тих, хто дивиться на лідера як на людину, яка звертається до колективної уяви людей, запрошуючи їх приєднатися до подорожі. Попри те, що лідери першого типу можуть змусити людей діяти, але саме лідери другого типу здатні захопити співробітників й спонукати їх до повної самовіддачі».

Саме в контексті взаємодії лідера та його оточення і виявляється ефективність лідерства. «Ефективне лідерство, – пише він, – ніколи не обмежується діями одного «героя»; скоріше за все воно існує в контексті співробітників і бізнесу, індустрії і більш широкого соціального оточення».

Характер людини формується як результат унікального поєднання мотивації і виявляється у тісному взаємозв'язку пізнання, афекту й поведінки. Якщо пізнання відповідає за мислення, аргументацію, інтелект, то афект робить нас емоційно унікальним. У поєднанні вони визначають нашу поведінку й діяльність. Отже, щоб зрозуміти їх і мати можливість впливати на них, потрібно зрозуміти мотивації – свої та інших людей. Саме в цьому, на думку М. Ке де Вріс, і полягає «емоційний потенціал» особистості. І саме він відіграє головну роль у лідерстві.

Свою теорію М. Ке де Вріс будує на основі клінічної парадигми, яку він розкриває через три положення:

1. Те, що ви бачите, не обов'язково відповідає реальності.
2. Будь-яка людська поведінка, якою б ірраціональною вона не здавалась, має під собою логічне підґрунтя.
3. Всі ми результат нашого минулого.

Сила, яка утримує всі ці три положення, – це наша широка підсвідомість. Більша частина мотивацій і видів поведінки виникає за

межами свідомості.

У зв'язку з цим М. Ке де Вріс цілком погоджується з Д. Гоулманом про значення емоційного потенціалу у лідерстві, який дозволяє зрозуміти власні почуття, навчитися управляти ними, навчитися розпізнавати емоції інших і управляти ними так само, як і з положенням про те, що емоційний потенціал можна розвивати.

Розвиток, трансформації, зміни – необхідна умова ефективної роботи організації ХХІ ст. Компанії й організації, які у ХХ ст. будувалися за зразком католицької церкви чи армії, в постіндустріальну епоху просто повинні змінитися. Проте це не можна зробити без зміни відповідних стилів лідерства й усвідомлення нових вимог до лідерів.

М.Ке де Вріс визначає десять основних, на його думку, вимог сучасного світу до лідера:

1. Хороші лідери приділяють увагу одній справі.
2. Лідери мають підтримувати тісні контакти з постійними клієнтами.
3. Лідери мають бути «верховними жерцями» корпоративної культури й діяти відповідно до цієї ролі.
4. Лідери – тренери й наставники лідерів серед своїх послідовників.
5. Лідери мають підтримувати інновації.
6. Лідери повинні створювати в колективі атмосферу комфорту.
7. Лідери мають показувати приклад задоволення клієнтів.
8. Лідери підтримують ініціативу.
9. Лідери націлені на досягнення синергетичного ефекту в діяльності різних підрозділів організації.
10. Лідер тримає контроль над фінансами.

На його думку, ключовий стиль лідера найбільш суттєво впливає на стиль усієї організації, який, окрім того, пов'язаний з її корпоративною культурою, стратегією й структурою. Хоча в найбільш успішних компаніях, вважає М. Ке де Вріс, як правило, використовується кілька стилів.

Учений виділяє п'ять основних стилів лідерства:

1. Драматичний стиль характеризується потребою лідера притягувати увагу до себе. Харизма драматичних керівників забезпечує їх одноосібне лідерство. В організації встановлюється абсолютний, довірливий клімат підкорення.

2. Вразливий стиль ґрунтується на тотальній недовірі лідера до підлеглих. Лідери жорстко контролюють останніх, обмежують їх ініціативу. Організація стає «полицейською державою».

3. Безсторонній (незацікавлений) стиль характеризується дистанціюванням лідера від підлеглих. Головними гравцями в організації стають керівники другого ешелону, корпоративні цінності та комунікації погіршуються.

4. Депресивний стиль пов'язаний з недостатньою впевненістю й ініціативністю лідера, його заниженою самооцінкою, відмовою від відповідальності, ідеалізацією оточення, консерватизмом і безініціативністю.



5. Стиль примусу передбачає встановлення з боку лідерів «контролю над усіма й усім, що може вплинути на їх життя». Педантизм, догматизм і впертість – ось загальні риси лідерів примусу, які виявляють надмірний інтерес до порядку організації й ефективності.

Проте лідерство, на думку М. Ке де Вріс, не зводиться лише до застосування якогось із стилів. «Особистість, посада й досвід керівника відіграють важливу роль у формулі лідерства, але не менше значення, – пише він, – мають особистості його послідовників (поряд з їх цінностями, стосунками, думками й об'єднуючою групу силою) у поєднанні з ситуацією (характер завдання, вид компанії, корпоративна культура, виробничі фактори й соціально-економічна та політична ситуація).

Завдання лідера полягає в тому, щоб забезпечити резонанс усіх чинників, які впливають на ефективність організації. Цим вимогам, на думку М. Ке де Вріс відповідає запропонована ним двофакторна модель лідерства, яка включає харизматичну й архітектурну базові ролі лідера.

Особливе значення він надає харизмі – тому містичному «дарові», який «дається прямо від бога, якості, притаманній лише пророкам (як вважалося раніше). Харизматичні риси лідерства збивають людей з ніг; вони складають основу впливу справжніх лідерів».

М. Ке де Вріс дає характеристику тих рис, якими, на його думку, характеризується харизма лідера. «По-перше, – пише він, – харизма передбачає рішучість кинути виклик існуючому порядку речей. Харизматичні люди постійно незадоволені поточним становищем. Істинно харизматичні люди ніколи не сприймають існуючу ситуацію як догму, вони завжди запитують: *Чи можливо удосконалити цю мишоловку? Чи можемо зробити це краще?* Задаючи такі питання, вони посилюють почуття дискомфорту в оточуючих і змушують їх думати. Але харизматичні лідери на цьому не зупиняються: вони пропонують реальні варіанти. Скарги можуть вести людей недовго; перш ніж скарги приведуть до дії, необхідна надія на нове. Харизматичні люди дають цю надію, створюючи новий фокус, який втілює колективну уяву».

Запропоновані харизматичними лідерами рішення, як правило, відповідають вимогам часу, тому що вони уміють чекати на нього. «Харизматичні лідери добре знають символічну силу гри в Давида й Голіафа. Вони вміло драматизують свої ризиковані дії й знають, як збільшити дозу адреналіну, який при цьому попадає в систему... Харизматичні лідери, окрім того, добре володіють й іншими способами маніпулювання символами... Лідери уміють створювати яскраві образи, які змушують людей діяти; вони хороші оповідники; вони можуть дещо пояснити за допомогою церемоній, символів, декорацій. Більше того, вони прекрасно володіють мовою, вміють використовувати посмішку, метафори й іронію». Нарешті, харизматичні лідери дуже успішно будують альянси. Вони знають, як дати людині відчуття, що її цінують, виокремлюючи окремих людей чи групи за якимись ознаками. Окрім того, вони подають хороший приклад, виправдовуючи всі очікування

компанії. Більше того... з ними людям комфортно. Оскільки вони є прекрасним «контейнером» для людських емоцій, оточуючим з ними легко. Як би вони не були зайняті, вони складають враження, що володіють усім часом на світі, якщо кому-небудь потрібно з ними поговорити. І здається, що вони слухають; вони дуже уважні».

У рамках запропонованої моделі М. Ке де Вріс виділяє три основних функціональних компоненти харизматичної ролі лідера.

Перша з них – створення образу майбутнього, який, на думку вченого, проходить кілька етапів: «надання дорожньої карти майбутнього напрямку, створення піднесення навколо цього напрямку, створення порядку з хаосу, зміцнення довіри й упевненості в керівництві й встановлення критеріїв успіху. За допомогою образу майбутнього лідери дають компанії сенс, виховують зв'язок між собою й іншими членами компанії, створюють групову єдність й закладають основи для колективної уяви, яка об'єднує людей і допомагає їм мріяти». Проте передбачення, створення бойового настрою на досягнення визначених цілей неможливі без створення й підтримки корпоративної культури організації. Тобто харизматична поведінка лідера має відображати архитиповий зміст колективної підсвідомості й навпаки. На думку М. Ке де Вріс, саме харизматичні лідери найбільш здатні до її формування й поширення серед членів колективу. «Лідери схожі на верховних жерців культури своєї компанії», – стверджує він.

Реалізувати бачення харизматичного лідера допомагає ще одна його компонента – уміле делегування повноважень: «керівник спочатку повинен залучити значну частину співробітників до процесу передбачення..., щоб вони отримали свою частку майбутнього», потім він повинен «розподілити повноваження, щоб щось в компанії змінилось... Всі співробітники, які б місце в ієрархії вони не займали, повинні відчувати, що від них щось залежить».

Нарешті третім базовим компонентом харизматичної ролі лідера М. Ке де Вріс вважає його вміння надихати й організовувати на позитивні дії. Завдяки умінню лідера керувати груповою енергетикою, він спрямовує агресивну енергію за межі організації, акумулюючи енергію позитивних емоцій на досягненні визначених ним цілей. І тут харизматичні лідери виступають не лише як мрійники, а ще й виконавці своїх мрій, які розділяються співробітниками. «Справжні лідери, – наголошує учений, – звичайні люди з незвичайною рішучістю».

Значно менше уваги М. Ке де Вріс приділяє аналізу архітектурної базової ролі лідера, в якій він «звертається до питань, пов'язаних із структурою компанії і системами контролю й заохочення». При цьому дослідник підкреслює, що «архітектурна роль – значно більше, ніж «просто» менеджмент; це реалізація лідером тієї структури і тих правил, які забезпечують йому функції провидця, натхненника, притаманні харизматичному лідеру». Він наголошує, що «справжні лідери не можуть

існувати без якої-небудь із цих ролей. Жодної з них за відсутності іншої не буде достатньо (хоча одна з ролей буває більш значимою залежно від ситуації)» [58].

В одній з останніх своїх робіт – «Лідер на кушетці» – учений основну увагу приділяє методикам і технологіям розвитку емоційного інтелекту лідерів з тим, щоб максимально розкрилося їх справжнє «я», відчуття справжнього себе, переживання аутентичності. Він переконаний, що у XXI ст. «успіх організацій залежить від керівників, здатних уявляти себе такими, якими вони є, які володіють одночасно впевненістю і скромністю, – людей, яких оточуючі сприймають як чесних і таких, що заслуговують довіри».

Відповідно й аутентичні лідери повинні поводити себе з підлеглими щиро, чесно й відповідально, дотримуючись проголошених принципів. Володіючи високим емоційним інтелектом, вони мають «читати» й виражати те, що залишається невисловленим у серцях і розумі підлеглих. «Це відчуття розуміння породжує у співробітників почуття залученості й прихильності. Таким чином, звертаючись до колективної уяви співробітників, аутентичні керівники створюють групову ідентичність.

Аутентичні лідери звертають увагу на робоче середовище. Вони розуміють, що відповідність потреб співробітників і організації є ключовим для організаційної ефективності.

Знаючи, що вони сильні настільки, наскільки сильні їх співробітники, вони передають їм повноваження й хочуть, щоб у них було право голосу в тому, що вони роблять і куди йдуть. Допмагаючи людям повірити в себе, визнаючи й задовольняючи потреби й бажання людей, аутентичні керівники отримують у відповідь неймовірну віддачу й креативність». У багатьох випадках саме цей фактор, на думку ученого, має не менше, якщо не більше, значення, ніж матеріальна винагорода.

Він підкреслює також стимулююче значення розвитку у співробітників компетентності, особистісного зростання й розвитку. Тому саме лідер повинен взяти на себе відповідальність за розвиток співробітників. «Загальне навчання – ключовий стандарт поведінки в організаціях, які очолюють аутентичні лідери».

Окрім того, вони – архітектори культур, які створюють структуру цінностей, що роблять організацію привабливою для співробітників. Нарешті вони створюють мегацінності, притаманні лише для їх організації. Перша серед них – відчуття спільності. Друга – відчуття задоволення. Третя – відчуття сенсу.

«Виклик лідерів XXI століття, – робить висновок М. Ке де Вріс, – полягає в розвитку аутентичних лідерів і співробітників та в створенні аутентичних організацій» [59].

Таким чином, незважаючи на те, що М. Ке де Вріс так само, як і Д. Гоулман, досліджує лідерство в контексті «емоційного інтелекту», він приходять до дещо інших висновків, вважаючи харизму необхідною умовою

організаційного лідерства.

### Література:

1. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности // Персонал. – 2000. - № 5. – С. 100-105.
2. Изерд К.Э. Психология эмоция. – СПб: Питер, 2007. – 464 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).
3. Шлаина В.М. Эмоциональный интеллект (для чего бизнесмену EQ?) // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2008. - № 8. – С. 50-55.
4. Колець Л.В. Психологія особистості: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 2-е вид. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. – 458 с.
5. Иванов Д.В. Путь к вершине. Факторы успеха // Управление развитием персонала. – 2010. - № 2(22). – С. 138-144.
6. Психология: Учебник / Под ред. А.А.Крылова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Проспект, 2004.
7. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Бугес, 2005. – 312 с.
- 8.

## Тема 8.Лідер як соціальний архітектор. Місія і стратегія (2 год.)

### План

- 1.Зміни – основа розвитку. Образ майбутнього. Місія.
2. Фактори успішного лідерства

Одним із важливих завдань лідера –

**є завдання захопити людей, метою, яку він бачить  
і запалити цим баченням своїх послідовників**

Без цього покладати надії на успіх марно

*В усі часи були першопрохідці не озброєні нічим, крім власного бачення  
(Айн Ренд)*

**З якої причини люди проводять на роботі більшу половину свого життя?**

З цим питанням у Середньовіччі звернулися до каменотесів. В ті часи питання звучало так: «Чому ви все своє життя рубаєте скелю?»

– «Щоб мати харчі» – відповів один

– «Щоб обробити камінь для стіни» – сказав другий

– «Щоб побудувати прекрасний замок» – дав відповідь третій

У сучасній інтерпретації відповіді звучатимуть так:

– «Заради зарплатні, щоб утримувати дітей, купити квартиру, просто вижити» – відповів би перший

– «Я працюю, щоб створювати даний товар, бо він комусь потрібен» – сказав би другий

А третій скаже:

– **«Я працюю, щоб світ став кращим»**

Різниця у відповідях є наслідком різного ставлення до роботи, більше того

**До розуміння сенсу життя**

**«Коли торжествує цей дух, робота і життя перетворюється в служіння мистецтву, а доходи стрімко ростуть угору»**

Таке бачення називають **стратегічним лідерством**, яке містить:

Образ майбутнього

Місію

Стратегію

Архітектуру організації, що забезпечує  
корпоративну діяльність

**Зупинимось на образі майбутнього (або його БАЧЕННІ)**

В 1990 р. Кен Кутарагі, один із лідерів компанії Sony Corporation маючи проникливість та ВЛАСНЕ БАЧЕННЯ майбутнього запропонував розробити оригінальну модель «PlayStation». На початковому етапі це потребувало значних коштів, однак зараз ця ідея приносить компанії колосальний прибуток. А знаєте, який був образ майбутнього у цієї організації в середині 1950-х років?

**«стати компанією, котра отримає визнання, дякуючи зміні всесвітнього іміджу Японії як виробника низькоякісних продуктів»**

Важко повірити, але в той час Японія, Тайвань та Сінгапур асоціювалися з країнами-виробниками **низькоякісних** товарів.

Тоді така заява була доволі амбітною.

**Образ майбутнього – це приваблива концепція ідеального майбутнього, яка ЗАСЛУГОВУЄ ДОВІРИ, але ще НЕ РЕАЛІЗОВАНА.**

Образ майбутнього виражає амбітні бажання і ставить перед людьми складні завдання для здійснення яких необхідно **докласти максимум зусиль.**

Образ майбутнього повинен бути не тільки в організації чи країні,  
**він має бути й у кожного з нас.**

Людам варто знати до чого вони прагнуть, до чого рухаються. Образ майбутнього, це щось **БІЛЬШЕ**, ніж захоплива ідея... Організації, які володіють баченням образу майбутнього завжди є більш **УСПІШНИМИ**. Рушійною силою цих організацій є зовсім не планові показники, вони досягають успіху завдяки участі своїх співробітників, почуттю їх **ДОВІРИ** до керівництва та впевненості.

Образ майбутнього має бути:

1) **Уявним** – він має добре передавати, картину того, **ЯК** буде виглядати майбутнє.

2) **Бажаним** – він має бути **ПРИВАБЛИВИМ** з точки зору **ДОВГОТРИВАЛИХ ІНТЕРЕСІВ**, клієнтів, усього кола людей, які мають стосунок до організації.

3) **Досяжним** – мати **РЕАЛЬНІ** цілі.

4) **Сфокусованим** – тобто, достатньо **ПРОСТИМ** і **ЗРОЗУМІЛИМ**, для того, щоб *сприяти процесу прийняття рішень.*

5) **Гнучким** – тобто, достатньо **ШИРОКИМ**, щоб у світлі мінливої ситуації, люди могли вносити ініціативні **ПРОПОЗИЦІЇ** та альтернативні **ВІДГУКИ**.

6) **Зрозумілим** – повинно бути зрозумілим **ДЛЯ СПРИЙНЯТТЯ** і **ЛЕГКО ПОЯСНЮВАЛЬНИМ**.

*Образ майбутнього має свої функції:*

<p align="center">Функції образу майбутнього</p>	
<p>Перш за все, він має утримувати <b>Зв'язок між теперішнім і майбутнім</b></p>	<p>Компанія Microsoft використовує такий слоган: <b><u>«Ваш потенціал надихає нас створювати такі продукти, які допоможуть вам реалізувати ваші можливості»</u></b> продукти розробляються, враховуючи сучасні запити покупців, але водночас спрямовують самих покупців на саморозвиток</p>
<p>По-друге, він має <b>Сповнювати людей енергією та ентузіазмом</b></p>	<p>Люди прагнуть, щоб робота надихала їх. Безліч людей добровільно витрачають багато сил та енергії, вкладаючи їх у ТУ СПРАВУ в яку вони ВІРЯТЬ. Їх надихає думка про здійснення справді чогось цінного <i>Генрі Форд: <b><u>«Я створю автомобіль, яким зможуть користуватися безліч людей. Він буде доступний за ціною.</u></b></i> Щоб будь-яка людина з хорошою платнею змогла придбати його і насолоджуватися подорожами з родиною»</p>
<p>Образ майбутнього <b>Надає сенс роботі</b></p> <p><i>(запропонувати аудиторії навести ВЛАСНИЙ приклад)</i></p>	<p>Будь яка людина прагне мати гідну роботу, яка була б наповнена ЗМІСТОМ (смысловим ЗНАЧЕННЯМ). Навіть, якщо доведеться виконувати рутинні завдання, якщо людина розуміє їх ВИСОКУ МЕТУ, вона виконуватиме їх значно КРАЩЕ. До прикладу, навіть робота звичайного ЗВАРЮВАЛЬНИКА, але у такій важливій галузі як КОРАБЛЕБУДУВАННЯ набуває зовсім іншого ЗНАЧЕННЯ (сенсу, змісту), бо від ЯКОСТІ ЙОГО РОБОТИ (зварювальних швів) інколи може залежати ДОЛЯ ЦІЛОГО КОРАБЛЯ. Теж саме можна сказати й про <i>прибиральників, пакувальників,</i></p>

	<i>технічний персонал в АЕРОПОРТАХ і т.ін.</i>
<b>Встановлює високі норми праці і підтримує єдність організації</b>	Допомагає працівникам оцінити свій внесок у спільну справу. «Ідея Диснейленда» очень проста. В заявлении Уолта Диснея « Это будет место, где люди смогут чувствовать себя счастливыми и получать знания. Здесь в одной большой компании будут дети и их родители. Здесь учителя и ученики найдут новые способы познания мира. Пожилые люди с улыбкой вспомнят свое детство, а молодое поколение сможет насладиться увлекательными фантазиями о будущем. ... Диснейленд окажется сказочной страной, в которой объединятся красота, магия, история, музей. Игра и веселое представление. Эта страна будет хранить достижения, чаяния и радость того мира в котором мы живем. И она будет напоминать нам, как сделать все эти вещи неотъемлемой частью нашей жизни»

### *Загальні характеристики майбутнього:*

**Образ майбутнього має СПІЛЬНИЙ ЗАКЛИК.** Мрії втілюються лише дякуючи спільним зусиллям людей, **якщо лідер не зуміє захопити своїми ідеями послідовників, то бажаних результатів не отримати. Кожен має ДІЯТИ НЕЗАЛЕЖНО**, але рухатися **В ОДНОМУ НАПРЯМКУ**.

**УЯВЛЕННЯ майбутнього пов'язане зі ЗМІНАМИ.** Зміни можуть бути **болючими**, але ясний образ майбутнього, допомагає здолати перешкоди.

**Образ майбутнього втілює віру і дає надію людям.** Перспективну ідею втілити в життя НЕГАЙНО неможливо. Але майбутнє створюється людьми, які ВІРЯТЬ в нього, а спільна цілеспрямована ПРАЦЯ допомагає втілювати МРІЇ в РЕАЛЬНІСТЬ. Образ майбутнього апелює до основних людських потреб, зміст яких – відчутти себе **потрібним** і ПОВІРИТИ у можливість змінити світ.

**Образ майбутнього відображає високі ідеали.** Справжній образ майбутнього **ідеалістичний**, але він **надихає людей** і сповнює їх ЕНЕРГІЄЮ, в тому випадку, якщо він закликає **покращити життя**.



**Образ майбутнього визначає мету і способи її досягнення.** Чіткий образ майбутнього вказує на РЕЗУЛЬТАТИ, до яких варто прагнути, встановлюючи певні ЦІННОСТІ, на які співробітники можуть спиратися при вирішенні різних завдань

### *Кавказька притча*

Одного разу чоловік знайшов орлине яйце і відніс його в курятник. Орлятко проклюнулось разом з курчатами та виросло разом з ними.

Все життя орел робив те, що і кури, рився в землю, шукаючи черв'яків, комах, кудахкав і квоктав. Іноді розправляв крила і злітав на кілька метрів над землею. Йшли роки. Орел постарів. Одного разу в небі він побачив граційно літаючого птаха з могутніми крилами. Орел із заздрістю і захопленням дивлячись угору запитав. Хто це?

Це цар птахів, орел – відповіла сусідка, розгрібаючи купу сміття. Його місце, в небесній висоті. А наше місце – на землі, бо ми кури. Так орел прожив своє життя і помер куркою, бо думав, що він курка».

**«Ми стаємо тими, ким себе уявляємо»**

### **МІСІЯ**

Стародавній мудрець Геродот, говорив:

***«Немає більш нещасної людини, ніж та, яка володіє знаннями, але не може їх застосувати»***

Лідер, як соціальний архітектор створивши образ майбутнього, формулює МІСІЮ організації

**Місія – це основна мета і причина існування організації.**

Вона визначає основні цінності організації і саме на її основі створюється **ОБРАЗ МАЙБУТНЬОГО**.

Сьогодні переважна більшість організацій Заходу мають свою місію, мають бачення щодо свого власного майбутнього й багато ВІТЧИЗНЯНИХ компаній

Одного разу студентка-заочниця подарувала мені «Ежедневник» української компанії, в якій вона працює

В ньому написано:

***« Быть лидером производства и дистрибьюции продуктов абсолютного качества за счет эффективного управления и профессионализма людей»***

Як вам місія?

Вона виписана першим рядком в робочому щоденнику, яким забезпечує кожного працівника українська компанія «Хортиця»

Хтось скаже, що це ДАНИНА МОДИ, хтось вважатиме це НЕПОТРІБНИМ.

Але сьогодні переважна більшість дослідників стоять на позиціях, що універсальна заява про місію покликана служити керівникам організації для вираження їх БАЧЕННЯ і ПОЧУТТЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. Це спроба **узагальнити** всі найголовніші цінності організації.

#### *Але місія місії різниця.*

Розповідь одного професора, спеціаліста з управління: «Прямуючи на запланований семінар, довелося здолати багато кілометрів. І побачивши ресторан, вирішив перекусити, бо був голодним.

Біля каси майорів надпис *«Наша місія – високе обслуговування в домашній обстановці»*

Професор вирішив, що це саме те, що треба. Сів за столик, касир читала книжку. Він мугикнув. Вона відірвалася від книжки «А-а, Ви хочете поїсти? – Пройдіть до наступної зали». У пробігаючої офіціантки запитав де можна присісти, та відповіла, що їй поки що ніколи, вона трохи зайнята. Він сам знайшов собі місце. Попросив меню. Ознайомившись з меню кілька разів просив підійти офіціантку прийняти замовлення. Та тій все було ніколи. Аж згодом прийшла офіціантка, прийняла замовлення, якого теж довелося довгенько зачекати. Їжа була вже холодна і не дуже смачна. Щоб розплатитися по рахунку, йому знову довелося змагатися з книжкою, від якої касирка відривалася з певним роздратуванням. Професор здивувався, чому ж такий надпис. *«Наша місія – високе обслуговування в домашній обстановці»*

А потім філософськи подумав, що ТОЧНО – ситуація нагадує ДІМ: одну доньку гукає, вона просить трохи зачекати, другу, що вона зараз підійде...

І він дав собі слово більше не заходити в цей ресторан. А потім дізнався, що згодом цей ресторан і ресторани цієї мережі потроху стали закриватися.

#### **Що це означає?**

Це означає, що СФОРМУЛЮВАВШИ МІСІЮ, ви маєте СЕРЬОЗНО до неї СТАВИТИСЯ. Проведені дослідження свідчать, що із **85%** кампаній, які входять до списку *Фортуна*, лише **15%** спираються на місію у повсякденній діяльності. Саме тому багато людей й ставляться до цього скептично, оскільки **НЕСЕРЬОЗНЕ СПРИЙНЯТТЯ МІСІЇ** призводить до відвертого ЦИНІЗМУ (*ресторан*)

Ми можемо ставитись до формулювання місії як завгодно, як *вже казала, як до данини моді, або непотрібності.*

Але весь парадокс криється в тому, що

**«БУДЬ ЯКА ЖИВА СИСТЕМА,  
ЯКА НЕ МАЄ ПЕРЕКОНЛИВОЇ МЕТИ,  
ЗНАХОДИТЬСЯ ПІД ВЛАДОЮ РУШІЙНИХ СИЛ**

### ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА»

А тому, спільнота чи організація, яка **не має ПЕРЕКОНЛИВОЇ МЕТИ**, буде або ж **тупцювати на місці**, або ж намагатися із усіх сил **вижити**, або і те й інше **ЗАРАЗОМ**, але динамічний довготривалий розвиток, повірте, їй не загрожує (можуть бути якісь періодичні сплески, але тимчасово і випадково, можливо у зв'язку з вдало складеними обставинами), якщо ж ми думаємо про розвиток, **то ясне бачення майбутнього категорично обов'язкове**).

Відтак, найефективніші лідери формуючи бачення майбутнього, формують власну місію та **місію ОРГАНІЗАЦІЇ**.

Але при цьому, необхідно враховувати ряд **ВАЖЛИВИХ МОМЕНТІВ**:

1) Перш за все, ви маєте **СЕРЙОЗНО СТАВИТИСЬ** до заявленої місії, інакше **втратите повагу** до себе як до **ЛІДЕРА**, бо **людина, яка не готова жити своєю справою, приносити жертву, заради ідеалів цієї справи, краще хай ВЗАГАЛІ НІЧОГО НЕ ПОЧИНАЄ**.

Якщо ми подивимося на приклад в ресторані, то зрозуміємо, що в **ГОЛОВАХ** у цих працівників були зовсім **НЕ ТІ** думки, які написані в їх **місії** чесніше було б написати, наша місія – це

- Відпрацюват  
и відповідний час;
- Робити те,  
що нам кажуть;
- Розраховуват  
и на гарне ставлення клієнтів;
- Плисти за  
течією;
- Мінімізувати  
свої незручності;
- Терпляче  
очікувати завершення робочого дня.

А тому ресторан з часом став самотнім, неакуратним, посереднім – у повній відповідності з **ТИМ**, що було в **ГОЛОВАХ** у його співробітників. Кумедно, коли життя працівників стало легшим (клієнтів стало менше) кампанія збанкрутувала.

2) Багато людей задають питання, а чому заяви про місії дуже **СХОЖІ** між собою. Відповідь дуже проста, і в основі лежить дуже вагома причина.

**Основні бажання і потреби більшості людей співпадають**. Ефективна заява про місію **ставить своїм ЗАВДАННЯМ** враховуючи всі потреби, **ЗАДОВОЛЬНИТИ** їх. Стівен Кові виокремлює **4 групи основних потреб**:

- **Фізичні/**  
*економічні (потреби ЖИТИ);*
- **Соціальні/ем**  
*оційні (потреби ЛЮБИТИ);*

- **інтелектуальні** (потреби **ВЧИТИСЯ**);

**Ментальні/**

- **пов'язані із сенсом потреб** (потреби **ЗАЛИШИТИ** після себе **СПАДОК**).

**Духовні/**

Ось ми з вами й підійшли до дуже **ТОНКОГО** питання.

Багато керівників думають про себе:

«місія, місія, та моїм працівникам нічогосінько **НЕ ПОТРІБНО**, окрім їх щомісячної **зарплатні**, а що стосується **БАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ** компанії то їм, взагалі, глибоко **БАЙДУЖЕ**»

Вся проблема в **ТОМУ**, що саме **ТУТ** і криється **найголовніша ПОМИЛКА керівника**.

Якщо самому **КЕРІВНИКУ не вистачає ясного бачення** перспективи, то **не думайте, що ніхто цього НЕ ПОМІЧАЄ**. Цей недолік керівника дуже швидко **ОВОЛОДІВАЄ** людьми і ця невпевненість, мало-помалу, але **ПЕРЕДАЄТЬСЯ** всім іншим членам колективу. До того ж, **НА ПРАКТИЦІ** вона підігривається **роздратованістю та спалахами гніву**, які виникають в результаті того, що у керівника щось не виходить, і співробітники не проникаються повагою до такого лідера.

**Про що мріє керівник? Про ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ** компанії. Саме це він і робить **НАРІЖНИМ КАМЕНЕМ** своєї **ДІЯЛЬНОСТІ**. І швидше за все, саме **НА ЦЕ** спрямована й **МІСІЯ організації**.

*Приклад:* Місія компанії, яка створює програмне забезпечення для виявлення онкозахворювань на ранніх стадіях»

<p>«Стать главным поставщиком для наших заказчиков, создавать высококачественную продукцию и в течении пяти лет довести годовой оборот до пяти миллиардов долларов»</p>	<p>«Делом чести «Глобальных технологий» является спасение жизни мужчин и женщин, детей и стариков с помощью предоставляемых нашим заказчикам современных высококачественных программ, позволяющих полностью удовлетворять нужды пациентов. Нашей целью на пятилетний период является спасение более пяти миллионов жизней и оказание долговременного и существенного влияния на медицину в целом»</p>
---	---

Як правило виявляється, що в перспективі керівника організації **НАЙБІЛЬШЕ ХВИЛЮЄ ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ**, а це аж ніяк і **НІЧИМ** не зачепить й **НЕ ЗАЦІКАВИТЬ** рядових працівників.

А люди **мають ВІДЧУТИ**, що керівник ставить на перше місце **ЛЮДЕЙ**, і тоді вони віддадуть керівнику щось **БІЛЬШЕ**, ніж свою працю, вони віддадуть йому **ДОВІРУ**.

3) Для того, щоб не було таких прикрих випадків як у *ресторані*, важливо пам'ятати, що **«мудрі вислови часто вивішують на стінах КАБІНЕТІВ, а вони повинні жити в людських СЕРЦЯХ»**

Формулюючи місію, лідер має пам'ятати, що йдучи до перспективних цілей ОРГАНІЗАЦІЇ, кожен зможе реалізувати СВОЮ МЕТУ. Так лідер зможе переконати, що мрії його послідовників йому не байдужі.

4) йдучи ще далі, лідер має пам'ятати, що **кожній людині на землі глибоко притаманне прагнення до самовдосконалення і розширенню своїх можливостей**. Якщо лідеру вдасться спрямувати зусилля на те, щоб розкрити таланти людей, він отримає не лише зростання продуктивності, але і творче ставлення до праці. Просто тому, що люди, які живуть і працюють з радістю, досягають неперевершених результатів.

5) дуже прикро, але багато людей навіть НЕ УЯВЛЯЮТЬ, які ТАЛАНТИ та МОЖЛИВОСТІ криються в них. **Кожна людина володіє енергією та прихованими здібностями, значно БІЛЬШИМИ, ніж ми можемо уявити**. Завдання кожного лідера РОЗКРИТИ ці таланти в людині.  
(Франсуа *Війон:*

**Я знаю все – не знаю лиш себе)**

Найважливіше завдання кожного лідера – віддавати пошану й висловлювати схвалення ЛЮДЯМ, яких він ВЕДЕ ЗА СОБОЮ, надихати їх на РЕАЛІЗАЦІЮ їх безмежних можливостей.

Якщо ЗАВДАННЯ ЛІДЕРА полягає в ТОМУ, щоб **розкривати кращі якості співробітників**, то можна прийти до ВИСНОВКУ, що фундаментальні інтереси компанії не такі вже й важливі тоді **навіщо МІСІЯ?**

*Категорично помилкова думка.*

Проблеми продуктивності праці, задоволення потреб замовника, якості продукції – це дуже важливі питання, які завжди мають бути в полі зору лідера. Але **ЕФЕКТИВНИЙ ЛІДЕР РОЗУМІЄ**, коли люди **працюють і живуть на гідному рівні, прибуток не змусить себе довго чекати**. **ПЕРСПЕКТИВНИЙ ЛІДЕР** мірою свого успіху вважає ТЕ, наскільки йому вдалося **ВПЛИНУТИ на життя інших людей і скількох людей йому вдалося ЗМІНИТИ**. Він міряє свій успіх не тим скільки у нього сили, а тим скільком людям він **ДАВ** силу.

6) Лідер НЕ МАЄ ПРАВА зосереджувати свою увагу на тому **ЩО** він отримає в результаті реалізації своїх планів. Він МАЄ ЗАМИСЛЮВАТИСЯ більше над тим, **ЧОМУ** він чинить так, а не інакше. Спрямовуючи свою енергію не замислюючись над винагородою, лідер **ШВИДШЕ** досягне бажаного.

*Притча, китайська:*

*Жив був один учень, який довго подорожував у пошуках духовного наставника.*

*«Моя найголовніша мета в житті – говорив він – стати наймудрішою людиною на землі, тому мені потрібен найкращий учитель. Побачивши глибоке бажання юнака, мудрець погодився передати йому свої знання. Скільки для цього мені потрібно часу? Не менше 5 років. Так довго? я не можу так довго чекати. А якщо я буду навчатися в два рази краще за інших учнів? Десять років. А якщо я буду вчитися і вдень і вночі, скільки тоді потрібно часу, щоб стати таким мудрим як я мрію? П'ятнадцять років. Як же так? За твоїми словами, чим більше я буду працювати, тим більше часу мені знадобиться? Відповідь дуже проста. Коли одним оком ти дивишся на **ОЧІКУВАНУ ВИНАГОРОДУ**, у тебе залишається лише **ОДНЕ ОКО**, щоб зосередитися на своїй **МЕТІ**.»*

*Лідер має зосередитися на **ТОМУ**, що він може **ЗРОБИТИ**, і що він може **ВІДДАТИ**. Тому що **віддаючи, ти починаєш отримувати**.»*

Парадокс , але східна мудрість говорить

**«На руці, що дарує троянди, завжди залишається аромат»**

7) Однією з суттєвих якостей ефективного лідера є **ТЕ**, наскільки він **вміє перетворювати добрі наміри в ДІЇ та РЕАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ**. А тому лідер має мислити **СТРАТЕГІЧНО**.

### **СТРАТЕГІЯ –**

*метод за допомогою якого можна*

***ВТІЛИТИ В ЖИТТЯ образ майбутнього і місію.***

**Стратегія – це спільний план роботи організації, який допомагає досягти корпоративної мети та описує розподіл ресурсів і взаємодію з оточуючим середовищем.**

Формулюючи стратегію, лідери мають ставити собі ряд **ЗАПИТАНЬ**:

- Що являє собою організація сьогодні?

- До якого статусу прагне організація?

- Які зміни і тенденції спостерігаються в конкурентній боротьбі?

- Який напрямок діяльності дозволить втілити в життя картину майбутнього?

Щоб розробити стратегію лідер має навчитися **СЛУХАТИ ПІДЛЕГЛИХ**

Що означає слухати підлеглих, або швидше **ЧУТИ**

Це означає, що лідер мусить мати чіткі уявлення про ПОТРЕБИ своїх підлеглих, а *образ майбутнього, місія, стратегія*, повинні реалізовуватися на основі **мотивованих дій послідовників**.

## ФАКТОРИ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА

*Чому не всі досягають успіху?*

Це питання залишається актуальним багато віків.

Сьогодні воно звучить інакше.

**Які критерії визначають успіх в бізнесі, на керівних посадах?**

Однозначної відповіді НЕ ІСНУЄ.

Відповідно до кожної групи, до кожної особистості **лідерство відрізняється своїми комбінаціями КРИТЕРІЇВ і характеристиками СЕРЕДОВИЩА**.

І все-таки знання деяких підходів до успіху дозволить, тим, хто вміло скористається знаннями досягти бажаних результатів.

Існують	<b>Критерії</b>	}	
	<b>Правила</b>	}	успішного лідерства
	<b>Принципи</b>	}	

Виходячи з досвіду можна назвати наступні критерії:

## КРИТЕРІЇ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА

**Перший критерій: ЩАСТЯ** (див ПРИТЧУ ПРО ЩАСТЯ внизу)

- Всі мають бажання бути щасливими. Але що таке щастя?
- У кожного своє уявлення про нього.
- Будь хто із нас прагне до щастя, але не всі володіють

ІНСТРУМЕНТАМИ для його досягнення.

**Другий критерій: ЗДОРОВ'Я**

- Фізичне
- Культурне
- Генетичне

Ми ЗНАЄМО, що треба вести **здоровий спосіб життя**, але **ЩО** ми для цього робимо?

(інтерактив: *підніміть руки ті, хто ходить регулярно до спортивної зали*)

(приклад: пристарілі люди Німеччини, Англії, Японії)

**Третій критерій: ПОВЕДІНКОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ.**

Він визначається нашою місією, особливостями індивідуальної стратегії власних успіхів. Це фактори Я<sup>n</sup> - наша марка (по аналогії з торгівельною маркою, наш образ професійної діяльності. Дуже важливо для досягнення власного успіху бачити високий сенс своєї роботи.

Не можна не до оцінювати і значення дієвих комунікацій, хороших стосунків зі співробітниками.

**Четвертий критерій: ФІНАНСОВА ЗАБЕЗПЕЧЕНІСТЬ**

*Гроші вимірюють успіх, але вони потрібні для успіху не більше, ніж їжа для тамування голоду. Якщо ви не голодні, то не думаете про їжу, ваші думки пов'язані з іншими завданнями й цілями.*

**П'ятий критерій: ОСОБИСТИЙ РОЗВИТОК**  
(Р.Шарма, с. 153 «Учиться либо деградировать»)

*Существует одно лекарство от старения, о котором пока никто не говорит. Это лекарство – УЧЕНИЕ. Я уверен пока вы чему –нибудь учитесь, раздвигая свои личные горизонты и улучшаете свое мышление, вы не сможете постареть. «Каждые три или четыре года я выбираю себе новый предмет изучения, это может быть японский язык или экономика. Конечно, этих лет недостаточно, чтобы овладеть предметом в совершенстве, но вполне достаточно, чтобы его понять. Таким образом на протяжении 60 лет я изучал один предмет за другим, говорит отец современного менеджера Питер Друкер, умерший в возрасте 95 лет.»*

*Лауреат Нобелевской премии Шимон Перес, в возрасте 82 лет, на вопрос о том, ЧТО дает ему энергию, ответил - УЧЕНИЕ.*

*«Питаясь три раза в день, вы будете СЫТЫ, читая три раза в день вы станете МУДРЫ. Я читаю ВСЕГДА»*

*Слишком многие люди не держали книги в руках с тех пор как закончили школу. Слишком многие предпочитают смотреть телевизор, чем углубляться в умы величайших людей ходивших когда-либо по планете.. Слишком многие заперли свои умы, не пуская в них ни новые вдохновляющие идеи, ни новые мысли. Одна обнаруженная в книге мысль, может изменить ваше мировоззрение»*

***Существует одно лекарство от старения, это лекарство – УЧЕНИЕ***

### ***Особистий розвиток***

Він має ВИРІШАЛЬНЕ значення для молодого спеціаліста чи лідера-початківця.

ДОКАЗАМИ його ***стратегічного, тактичного*** чи ***оперативного лідерства*** є його ***впевненість у собі***, самоповага, хороше самопочуття, рівний настрій, ***усвідомлення власної цінності та самодостатності***. Перераховані ознаки дуже ВІДНОСНІ, як і сам УСПІХ. Одночасно лідеру притаманні і ряд УМОВНОСТЕЙ. Лідери відрізняються ***індивідуальним стилем***, не бажають себе ніз ким порівнювати. Можливо джерела лідерства варто шукати в ***ХАРАКТЕРІ***, не зациклюючись на посаді та рівні знань.

### **ПРАВИЛА УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА**

**Перше правило.** Кожен лідер повинен РЕАЛЬНО усвідомлювати ***межу («потолок»)*** своєї кар'єри, орієнтуватися на власний лідерський потенціал, встановлювати РАМКОВІ УМОВИ та МЕЖІ СВОБОДИ своїх дій і відповідати на питання, ***ким він є, ототожнюючи себе при цьому з особистістю лідера.*** Це ВИХІДНЕ правило лідерства.



**Друге правило.** Чим СКЛАДНІШЕ завдання, тим ЗНАЧУЩІШИМ буде арсенал методів його ВИРІШЕННЯ. Труднощі, які виникають передбачають адекватний потенціал вирішення проблеми. Чим складніша проблема, тим більший ДОСВІД ЛІДЕРСТВА здобуває людина вирішуючи її. Досвід вимірюється не лише стажем роботи, **чим складніша проблема, тим ЦІННІШИЙ досвід.** Лідер мусить любити проблеми трактуючи їх, як УРОКИ, що ведуть до майбутніх УСПІХІВ.

**Третє правило.** Щоб стати лідером, необхідно дати собі **установку на досягнення поставлених цілей** і бути ТВЕРДИМ як кремійнь у переконанні, що ЗМОЖЕШ ЇХ ДОСЯГТИ. Варто **вчитися тому, що наближає до успіху.** Лідер дивиться вперед і неважливо, звідки він стартує та на якому авто їде. Найголовніше, щоб колеса завжди торкались дороги, якщо вона наближає до поставленої мети.

**Четверте правило.** Майбутній лідер починає з СЕБЕ. Щоб мати кращих послідовників, треба САМОМУ стати кращим. Щоб підвищити свою ЕФЕКТИВНІСТЬ, варто починати з підвищення САМООЦІНКИ в тій сфері, в якій він хоче стати кращим.

Самооцінка **дискретна**, вона складається з умовно ОКРЕМИХ ЧАСТИН, кожна із яких ВПЛИВАЄ на інші. Їх можна визначити:

- **Ідеальне уявлення самого себе**, тобто своєї місії, цінностей, цілей і задач. Авторитетів, тих якостей, якими хотілось би володіти. А також мрій, очікувань, надій. Успішні лідери добре знають, які вони, КИМ Є НАСПРАВДІ і головне – **до чого прагнути.** У людей невдалих ідеали розпливчаті, цілі не конкретні. Ідеальний образ лідера сприяє подоланню демонстративних бар'єрів і розвитку особистості лідера, так, як включає перспективу ідеального майбутнього.

- **Впевненість в собі** – ВИРІШАЛЬНА якість формування і реалізації особистості лідера. Вона задає потенціал особистості лідера і сприяє РЕАЛІЗАЦІЇ його творчої ЕНЕРГІЇ, а також так званої «**пробивної сили**», тобто **заповзятливості, винахідливості (ПРЕДПРИИМЧИВОСТІ).** Ця частина самооцінки сприймається іншими людьми, ЗАРЯДЖАЮЧИ їх або, НАВПАКИ, пригнічуючи ініціативу і оптимізм.

- **Внутрішній стан, саморозвиток свого іміджу, само сприйняття, само настрої на успіх.** Успішні лідери сформували дуже ПОЗИТИВНИЙ ВЛАСНИЙ ОБРАЗ. На нього варто орієнтувати **само мислення**, хоча прагнення до лідерства й закріплено в людині ГЕНЕТИЧНО.

## **ПРИНЦИПИ УСПІШНОГО ЛІДЕРСТВА**

Витікають із законів самої *природи*.

**Причинно-наслідкові зв'язки.** Причинно-наслідкові зв'язки характерні для всіх процесів і явищ, як живої, так і неживої природи. Про це вперше заговорили ще давньогрецький філософ **Сократ в 425 р. д.е.** та його учні **Ксенофонт і Платон.**

Існують причини як **УСПІХІВ**, так і **НЕВДАЧ**. Їх можна **ПЕРЕДБАЧИТИ**, на них можна **ВПЛИВАТИ**, ними можна **УПРАВЛЯТИ**, якщо знати, що **нічого не відбувається випадково**. Інша справа, що причина не завжди може бути названа **ОДНОЗНАЧНО**.

Для посилення потенціальних можливостей лідера важливо усвідомлювати, що **ПЕРШОПРИЧИНОЮ** обставин є **ДУМКИ**, а їх **наслідком** – **ситуації**. Щоб змінити умови життя чи господарську ситуацію, варто спочатку скорегувати свої думки про них. Таким чином, **щоб стати ЛІДЕРОМ, необхідно вміти КОНТРОЛЮВАТИ СВОЇ ДУМКИ**.

**Контроль подій**. Можливо для більшості лідерів цей принцип є **ОСНОВОПОЛОЖНИМ** принципом їх діяльності. Контролювати події притаманно **впевненим у собі людям**. **ПОЗИТИВНО НАЛАШТОВАНИМ** на себе людям. І **без контролю над собою** лідерство **не може бути успішним**. На думку психологів у людей є **внутрішній і зовнішній ЦЕНТРИ КОНТРОЛЮ** (ви говорили про це в лекції, визначаючи **ЛОКУС КОНТРОЛЮ**). У **першому випадку** – людина **САМА** відповідає за свої **ВЧИНКИ**, у **другому** – **підкоряється КОНТРОЛЮ ІНШИХ**. Особистості з **розвинутим** внутрішнім центром контролю (**інтерналі**) **НЕ ШУКАЮТЬ** винних у власних невдачах. **Зовнішньо** контрольовані люди менш ефективні, піддаються стресам і перевантаженню. Для того, хто **претендує на лідерські позиції**, **КОНТРОЛЬ** пов'язаний із **власною інтерпретацією подій**. Лідер від початку сприймає ситуацію **ПОЗИТИВНО**, він управляє **СПОСОБОМ УЯВЛЕННЯ** фактів. Принцип контролю діє одночасно із **протилежним** принципом **випадковості**.

**Принцип випадковості**. З **ОДНОГО** боку все, що відбувається – справа **ВИПАДКУ**, залежить від **удачі** чи **везіння**. Багато хто покладається на волю випадку, а тому **не планує свою кар'єру, не уточнює цілі**, пасивно пливе за течією, діючи **ВСУПЕРЕЧ** ПРИНЦИПУ **КОНТРОЛЮ**. З іншого боку все, що трапляється в **БІЗНЕСІ**, відбувається дякуючи **ГОСПОДАРСЬКОМУ ЛІДЕРСТВУ**. **Успіх підприємства визначається його лідерами**.

**ЛІДЕРИ НЕ ДОВІРЯЮТЬ ВИПАДКУ**, тим самим **унікаючи** стану **надбаної безпорадності**, безсилля, песимізму. **ЗАДАЧА** потенційного лідера полягає в **ТОМУ**, щоб **КОМПЕНСУВАТИ** принцип **ВИПАДКОВОСТІ** принципом **КОНТРОЛЮ** та **причинно-наслідкових взаємозв'язків** (знаходити пояснення тому, що іншим здається випадковим). Сила нашого **РОЗУМУ** здатна змінювати **ОБСТАВИНИ БІЗНЕСУ**, цьому сприяє використання іще одного принципу

**Принцип відповідності (аналогій)**. Цей принцип побудований на **ТОТОЖНОСТІ**. Метод аналогій спирається на **асоціативне мислення**. Аналогія передбачає **творче ВИКОРИСТАННЯ** знань і є **тенденцією розвитку** на основі **УПРАВЛІННЯ** цими знаннями. Причому тенденція може бути **ПРОГРЕСИВНОЮ** (відкриття нових обставин, фактів, явищ, взаємозв'язків, процесів, механізмів), так і **КОНСЕРВАТИВНОЮ** (зведення нових знань і фактів до звичних уявлень в рамках старих схем і концепцій).

**Прогрес рухають лідери, які ЛАМАЮТЬ старі схеми і стереотипи. Однак зміна СИТУАЦІЙ починається зі змін в САМОМУ СОБІ – це означає, що між зовнішнім світом і внутрішньою суттю лідера існує (має встановитися) РІВНОВАГА і сприйняття зовнішнього світу є ДЗЕРКАЛЬНИМ ВІДОБРАЖЕННЯМ внутрішнього.**

Із принципа аналогій випливає **інший висновок** : лідерами стають НЕ ТІЛЬКИ ЛЮДИ, але й створені ними ПРОДУКТИ (**популярні товари, концепції, наукові ідеї**), які є віддзеркаленням внутрішнього світу своїх творців.

*«Большинство из нас подчиняется ходу жизни.*

*Мы спим, находясь за ее рулем.*

*А дни скользят, стекаются в недели, недели – в месяцы, а месяцы – в года. Прежде, чем мы осознаем это, мы оказываемся на смертном ложе, удивляясь, куда утекло время?*

*У меня нет ни малейшего желания быть самым богатым на кладбище.*

***Но что же нужно делать?***

*Чтобы под давлением жизни не потерять из виду самого главного?*

***Для этого нужно***

***умирать ежедневно.***

*Просыпаться утром с вопросом «как бы я повел себя сегодня, если бы этот день был для меня последним?»*

*Это не пустяковое упражнение на мотивацию.*

*Это искренний путь к тому, чтобы не откладывать*

***жизнь на потом.***

*«Никто не хочет умирать.*

*И все-таки – смерть – это путь назначения, в который прибудем мы все. Ее еще никто не избежал. И так должно быть, поскольку весьма вероятно, что это самое лучшее изобретение жизни.*

*Каждое утро вспоминайте о том, что вы бренны.*

***После этого всецело предавайтесь жизни.***

*Живите на полную силу.*

*Чуть смелее рискуйте.*

*Чуть пошире раскрывайте двери своего сердца.*

*Говорите о том, что считаете справедливым.*

*Будьте благодарны за тот дар жизни, которого вы удостоены.*

***Светите ярко сегодня!!!***

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Арефьева Т. А. Как воспитать в себе лидера / Т. А. Арефьева. – М. : Мир книги, 2008. – 224 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами 10-е изд. / М. Армстронг Пер. с англ. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010.

– 848 с.

3. Бакингэм М. Заставьте свои сильные стороны работать: Шесть этапов пути к выдающимся результатам : [пер. с англ.] / Бакингэм М. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 248 с.

4. Бауэр Марвин. Курс на лидерство : альтернатива иерархической системе управления компанией : пер. с англ. / Марвин Бауэр. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 198 с.

5. Бенис Уоррен Дж. Как становятся лидерами нового поколения : [пер. с англ.] / Бенис Уоррен Дж., Томас Роберт Дж. – М. : Вильямс, 2006. – 208 с.

6. Бинни, Дж. Практическое лидерство : пособие для обыкновенных героев / Бинни, Дж., Вильке, Г., Уильямс, К. – М. : Претекс, 2006. – 314 с.

7. Бланшар Кен, Миллер Марк. Секрет. Что знают и делают великие лидеры / Кен Бланшар, Марк Миллер. – М.: Проспект, 2005. – 137 с.

8. Бояцис Ричард. Резонансное лидерство : самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Ричард Бояцис, Энни Макки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 300 с.

9. Бражник А. А. Leadership GAP – инструмент для создания лидеров будущего : Технологии управления персоналом / А. А. Бражник // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – С. 146–151.

10. Брэнсон Ричард. Бизнес в стиле Virgin. Чему вас не научат в бизнес-школе : [пер. с англ.] / Ричард Брэнсон. – Манн, Иванов и Фербер, 2012. – С. 304-306.

11. Вайнштейн Л. А. Психология управления и основы лидерства : учеб. пособие / Л. А. Вайнштейн. – Мн. : ГИУСТ БГУ, 2008. – 279 с.

12. Гладских Е. Лидер с человеческим лицом: что такое ответственное лидерство и почему оно важно для компании и общества / Е. Гладских // ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. – 2012. – № 1. – С.16–18.

13. Гоффи Роб, Джонс Гэрет. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 240 с.

14. Дафт Ричард Ф. Уроки лидерства : [пер. с англ.] / Ричард Ф. Дафт. – 3-е англ. изд. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.

15. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О. В. Евтихов. – Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.

16. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 238 с.

17. Иванова С. В. и др. Развитие потенциала сотрудников : профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. В. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, [и др.]. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 280 с.

18. Китаева М. В. Я – лидер. Курс становления / М.В. Китаева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 173 с.
19. Клауд Др. Генри. 9 правил успешного лидера / Др. Генри Клауд. – М. : Триада, 2007. – 191 с.
20. Кови С. Лидерство, основанное на принципах : [пер. с англ.] / Стивен Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
21. Козлов Н. П. Семнадцать мгновений успеха : стратегии лидерства / Козлов Н. П. – М. : ООО «Издательство Астрель» : ООО «Издательство АСТ» : ОАО ВЗОИ, 2004. – 383 с.
22. Коллинз Дж. От хорошего к великому : [пер. с англ.] / Джим Коллинз. – Манн, Иванов и Фербер, 2007. – С. 249-264.
23. Максвелл Дж. 21 минута в день на развитие лидера : [пер. с англ.]. – Минск : ООО «Попури», 2004. – 560 с.
24. Максвелл Дж. Мыслить, чтобы измениться : [пер. с англ.]. – Минск : ООО «Попури», 2004. – 384 с.
25. Максвелл Джон. 21 неопровержимый закон лидерства / Джон Максвелл. – Минск: Попурри, 2005. – 168 с.
26. Мартин Р. Мышление в стиле «И» : как мыслят успешные лидеры / Роджер Мартин. – М. : Юрайт-М, 2009. – 228 с.
27. Менегетти Антонио. Психология лидерства. Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология» / Антонио Менегетти. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
28. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Заняття, 2013. – С. 146-150.
29. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству : [пер. с англ.] / Оуэн Х., Ходжсон, В., Газзард, Н. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
30. Павлина Стивен. Личное развитие для умных людей; пер. В. Куприянова / Стивен Павлина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 336 с.
31. Слейтер Р. 31 секрет лидера от Джека Уэлча, легендарного управляющего «Дженерал Электрик» : [пер. с англ.] – М. : Лори, 2008. – 214 с.
32. Тарасов В. Технология жизни. Книга для героев. / В. Тарасов. – М. : Добрая Книга, 2012. – 267 с.
33. Темников Д. М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе / Д. М. Темников. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 173 с.
34. Трейси Б., Чи П. 12 принципов лидерского превосходства / Б. Трейси, П. Чи; пер. с англ. П. Л. Самсонов. – Минск: Попурри, 2014. – 272 с.
35. Тэйлор Р. Стремительный путь на вершину : Десять составляющих успеха : [пер. с англ.] / Тэйлор Р., Хамфри Д. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 328 с.

## Тема 9. Робота лідера з командою (2 год.)

### План

1. Команда. Роль лідера в команді.
2. Стадії розвитку, типи та характеристики команд.
3. Функціональні ролі в команді

Зверніть увагу на перелік літературних джерел, який є в списку у Ваших Зошитах для Індивідуальних завдань (запишіть собі номери)

Ви вочевидь чули про принци синергії – це поява нової енергії вищого рівня, більш ефективної, в результаті поєднання двох або більше елементів.

Життя доводить, що саме в поєднанні різних елементів та їх характеристик ми отримуємо ефект ПРАКТИЧНОГО РЕЗУЛЬТАТУ - УСПІХУ.

Якщо в одній людині поєднати всі характеристики неможливо

Як треба діяти? Відповідь проста, вона на поверхні - треба створити команду людей, які будуть носіями різних характеристик і тоді ми досягнемо бажаного результату.

Одна із найголовніших якостей, якою має володіти успішний лідер – вміння *правильно підбирати співробітників* для спільної роботи.

Об'єднавши людей набагато простіше досягти поставлених цілей.

КОМАНДА – Це група людей. В чому різниця між КОМАНДОЮ і групою. Уявімо собі ліфт, у якому їде група людей. Уявімо, що вони усі їдуть на восьмий поверх, тобто у них у всіх є мета – доїхати разом до 8 поверху. Але вийшовши з ліфту вони розійшлися по різних кабінетах.

Група людей може їхати в ліфті на один поверх (одна начебто мета, але на поверсі кожен зайшов у двері свого офісу і ніхто не взаємодіє)

Мета є, - всі на 8 поверх, але на 8 поверсі всі розійшлися і все, а у КОМАНДІ, люди можуть навіть розійтися на різних поверхах, але вони мають СПІЛЬНУ МЕТУ і задля досягнення цієї мети взаємодіють. Робота команди скоординована, бо є спільна мета. У команді кожен вносить свій внесок у спільну роботу. У команді кожен відчуває свою потребу і може себе реалізувати. Отже:

**КОМАНДА - ЦЕ ГРУПА ЛЮДЕЙ, ЯКІ ВЗАЄМОДІЮТЬ МІЖ СОБОЮ, КООРДИНУЮЧИ СВОЮ РОБОТУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СІЛЬНИХ ЦІЛЕЙ, ДОПОВНЮЮЧИ І РОЗВИВАЮЧИ ОДНЕ ОДНОГО.**

Яка ж роль лідера в команді? Розглянемо це на прикладі ДІАГРАМИ ВЕННА

В основі будь-якої взаємодії завжди є певні складові, які лідер має обов'язково враховувати:

Якщо лідер сфокусує свою увагу на ГРУПІ ТА ІНДИВІДАХ, що в неї входять, ви зможете створити *прекрасну обстановку*, в якій тим не менше буде *не так легко* досягти практичних результатів.

Якщо сконцентруватися на поставленому ЗАВДАННІ ТА ІНДИВІДАХ, які його виконують, то випустимо із поля бачення групу. В цьому випадку кожен член групи неминує буде «тягти ковдру на себе».

Ігноруючи індивідів, зосередившись на ГРУПІ і ЗАВДАННЯХ можливо добитись вирішення завдання, але моральний дух групи буде підірваний, оскільки люди не зможуть гідно оцінити свій внесок у справу.

Таким чином, сфера дії усіх трьох складових однаково перетинаються.

**РОЛЬ ЛІДЕРА зуміти ГАРМОНІЗУВАТИ ДІЮ УСІХ СКЛАДОВИХ**

Працюючи над вирішенням поставлених завдань, члени команди прагнуть до цієї мети заради успіху усієї команди, одночасно розвиваючись як особистості в її складі.

Але лідер має пам'ятати іще одну вкрай важливу деталь

Уявіть собі, що кожен, член команди – це просто ЗІРКА

Добре це чи погано? З одного боку *добре*, бо кожна зірка – це престиж команди

З іншого боку: якщо кожна зірка буде тільки демонструвати свою зірковість, то чи завжди можна розраховувати лише на позитивний результат, від реалізації кожним своєї зірковості. Навряд. Отже завдання лідера ускладнюється.

**ЛІДЕР МАЄ ПОБУДУВАТИ РОБОТУ КОМАНДИ ТАК, ЩОБ ГОЛОВНИМ ПРИНЦИПОМ став принцип РІВНОСТІ** (прикладі у спорті, коли перемагали не команди зірок, а звичайні команди, бо мали **КОМАНДНИЙ ДУХ**).

Отже, в команді головний принцип – це принцип рівності.

В ефективній команді кожна «зірка» вміє подавляти власний егоцентризм для досягнення спільних цілей.

**ПОНЯТТЯ КОМАНДИ ПЕРЕДБАЧАЄ**

*спільну місію і спільну відповідальність*

Звідси **РОЛЬ ЛІДЕРА** в команді

Завдання лідера

**ЗБЕРІГАТИ ЦІЛІСНІСТЬ КОМАНДИ**

**ЗБЕРІГАТИ БОЙОВИЙ ДУХ КОМАНДИ**

У Германа Гессен є хороша твір «Подорож на Схід», де розповідається як група людей готуючись до експедиції вирішила найняти слугу, щоб готував їм їжу, підтримував екіпіровку в належному стані, виконував інші різні доручення під час походу. Вони відвідали монастир, що поблизу і розповіли про свої умови з проханням дати їм якогось монаха для цієї роботи. Монахи згодились за однієї умови, що Лео, монах який відправиться з ними в експедицію супроводжуватиме їх тільки певну частину дороги, а потім залишить їх.

Під час походу Лео справно виконував свою роботу і навіть намагався підбадьорювати своїх нових господарів в скрутні хвилини. І ось вони досягли домовленого місця і Лео залишив експедицію. З цього моменту все розладилось. Подорожуючі пересварились, група почала розпадатися і похід довелось взагалі припинити.

Через кілька років один із учасників експедиції, що так і провалилася опинився недалеко від того монастиря, в якому жив їх слуга Лео. Яким же було його здивування, коли він дізнався, що того, кого вони сприймали слугою під час походу був великим і поважним священнослужителем, головою монашого ордену.

Ця історія – яскравий приклад як треба служити своїй команді. Але багато лідерів сприймають свій головний обов'язок як роздачу розпоряджень, їм здається, що якщо вони вийдуть із цієї ролі, їх перестануть поважати.

Але варто пам'ятати, якщо ви очолили команду а не групу, то вас будуть оцінювати не за вашими особистими досягненням, а за результатами діяльності команди в цілому. Тому, що: Перспективний лідер міряє свій успіх не тим скільки у нього сили, а тим, скільком людям він дав силу.

## **2. Стадії розвитку команд.**

Команди, які чітко функціонують не виникають самі по собі. Вони створюються лідерами, які докладають величезних зусиль для об'єднання людей.

При цьому дуже важливо, щоб лідери знали, що всі команди проходять певні стадії становлення і розвитку. Є молоді команди, що тільки виникли, а є команди з величезним досвідом. З часом у будь-якій команді відбуваються певні зміни.

Спочатку члени команди мають познайомитися один з одним, потім розподілити ролі, роботу, встановити норми і уточнити завдання. Так кожен із членів команди стає частиною налагодженого механізму. Завдання лідера полягає в тому, щоб визначити стадію розвитку команди і допомогти її учасникам підвищити ефективність спільної роботи.

Як правило кожна команда проходить певні стадії і на кожній стадії перед лідером постають нові завдання.

**Формування.** На цій стадії відбувається знайомство учасників команди один з одним. Члени команди пробують налагодити дружні стосунки, приглядаються одне до одного, з'ясовують чим саме їм доведеться займатися. Завдання лідера полягає в допомозі при знайомстві, поясненні принципів подальшої роботи. Важливо, щоб лідер створив доброзичливу атмосферу, в якій кожна людина почувалася б комфортно і повноправним членом колективу. Лідери можуть підтримувати сором'язливих, допомагати їм налагоджувати стосунки.

**Розлад.** На цій стадії проявляються особистості членів команди. Вони починають усвідомлювати власні ролі. Тут характерні конфлікти і непорозуміння. Співробітники можуть висловлювати незгоду з місією



команди. Іноді деякі прагнуть зайняти певні позиції, що призводить до створення коаліцій і угруповань. В цей період команді не вистачає єдності. Дуже важливо, щоб ця стадія пройшла без втрат, інакше досягти поставленої мети не вдається. Коаліції можуть сперечатися з приводу методів досягнення цілей. Завдання лідера створити атмосферу відкритого обговорення і усунути непорозуміння. Співробітники повинні висловлювати свої ідеї, критичні зауваження відверто і невимушено

**Нормалізація.** На цій стадії основні конфлікти вже з'ясовуються. Члени команди приходять до спільного знаменника щодо розподілу ролей і влади. Вони починають розуміти одне одного, між ними зникають непорозуміння. Лідер має підтримувати команду, підсилювати її єдність і допомагати визначати норми і цінності команди.

**Виконання.** На цій стадії основна увага приділяється досягненню командної мети. Члени команди згодні з її місією. Їх робота стає скоординованою. Співробітники

постійно взаємодіють один з одним, ведуть конструктивні дискусії. Лідер має спрямовувати зусилля на підвищення ефективності роботи команди і стимулювати самоуправління.

### **1. Формування**

орієнтація, встановлення контактів

Лідер налагоджує соціальну взаємодію.

### **2. Розлад**

Конфлікти, непорозуміння

Лідер стимулює участь кожного члена команди у вирішенні проблем,

Усуває непорозуміння.

### **3. Нормалізація**

Визначення розпорядку роботи і досягнення згуртованості

Лідер допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми і цінності.

### **4. Виконання**

Кооперація, вирішення робочих проблем.

Лідер стимулює виконання завдання.

## **Типи і характеристики команд.**

Традиційні типи

Команди, які працюють в сучасних організаціях можна розділити на три основні типи:

- Функціональні команди
- Крос – функціональні команди

- Саморегулюючі команди

#### **Функціональні команди.**

Це команди, які складають частину традиційної вертикальної ієрархії. Вони включають в себе начальника і його підлеглих, які дотримуються формальних стосунків субординації. Можна зустріти також інші назви цих команд :

- *вертикальні команди;*
- *директивні команди.*

Охоплюють вони 3-4 ієрархічних рівні. Часто функціональна команда складає відділ організації. ( Приклад)

Вертикальними командами також є фінансові відділи, відділи по роботі з персоналом, відділи продажу.

Кожен із них формується організацією в рамках корпоративної ієрархічної структури, щоб виконувати певні завдання в процесі спільної діяльності співробітників.

#### **Крос – функціональні команди.**

Ці команди складаються із співробітників різних функціональних відділів організації. Учасники команди найчастіше знаходяться на одному ієрархічному рівні, хоча крос – функціональні команди можуть перетинати вертикальні та горизонтальні корпоративні рівні.. Команда має керівника , який координує діяльність співробітників. Ця робота, як правило пов'язана зі змінами, наприклад з введенням нової програми навчання, або з випуском нового продукту. Крос – функціональні команди, як правило працюють над проектами, тому в їх діяльність включаються представники кількох відділів організації, оскільки розгляд проекту передбачає різнобічні характеристики.

Крос-функціональні команди стимулюють інформаційний обмін, генерують найцінніші пропозиції, координують діяльність відділів, розробляють нові проекти, вирішують загально корпоративні проблеми і вивчають можливість зміни виробничих процедур і стратегій. До цього ж типу належать команди, які формуються для вирішення специфічних проблем (*проблемні команди*) або *команди покращення трудових процесів.*

Крос-функціональні команди найчастіше займаються впровадженням інновацій, координуючи роботу багатьох відділків. Крос-функціональні команди можуть трансформуватися в інші типи команд за потребою.

#### **Саморегулюючі команди.**

Якщо порівняти функціональні та крос-функціональні команди із саморегулюючими, то варто одразу зазначити, що функціональна команда складається із людей, які володіють однаковими навичками і виконують однакові завдання в межах традиційних корпоративних структур. Керівництво цими командами засновано на вертикальній ієрархії.

Учасники крос-функціональної команди мають більше свободи, але традиційно орієнтовані на керівника, який визначає напрямок діяльності.

Керівник найчастіше призначається топ-менеджером. Але, щоб підвищити ефективність роботи команди частина владних повноважень делегується керівником іншим членам команди.

Саморегулюючі команди знаходяться на вищому етапі розвитку. Вони не регулюються топ-менеджерами чи начальниками, чи призначеними зверху структури керівниками. Ці команди орієнтуються більше на своїх учасників ніж на лідерів. Сотні компаній використовують саморегулюючі команди, що дає можливість об'єднувати людей, давати їм цікаві завдання і наповнювати змістом їх роботу.

Саморегулюючі команди як правило включають від 5 до 20 учасників, які володіють різнобічними вміннями і навичками і здатними підмінити один одного, що дозволяє команді виробляти окремий продукт чи послугу. Суть в тому, щоб самі команди, а не менеджери визначали напрямок роботи, несли відповідальність за виконання завдань, приймали рішення, здійснювали контроль за якістю і при необхідності вносили зміни в свою діяльність. Саморегулюючі команди, працюючі, як правило на постійній основі, можуть бути також і тимчасовими, коли створюються для реалізації специфічного проекту, а потім, після виконання завдання розформовуються

Саморегулюючі команди мають наступні характеристики:

1. Члени команди володіють кількома навичками, що дуже важливо для виконання корпоративного завдання. В склад команди входять співробітники різних відділів, здатних підмінити один одного. Команда долає межі між відділами, налагоджуючи координацію, яка потрібна для виробництва продукту чи послуги.

2. Команда має доступ до ресурсів ( включаючи фінанси, інформацію, виробниче обладнання, необхідне для виконання комплексного завдання.

3. Команда має право самостійного прийняття рішення. Це означає, що учасники команди можуть вводити в її склад співробітників, розпоряджатися грошовими засобами, вести контроль якості і планувати подальшу роботу.

Учасники само регульованих команд виконують функції менеджерів, здійснюючи планування, складаючи графік робіт і відпусток, розподіляючи ресурси і оцінюючи результати праці. Вони мають не багатьох начальників, частіше всього вибирають серед своїх колег раз на рік. Тут всі члени колективу приймають спільні рішення, і разом усувають конфлікти, які виникають. Деякі команди не мають призначеного лідера, так, що кожен член команди може взяти на себе функції керівництва в залежності від ситуації. Дякуючи саморегулюючим командам рівність ві передача владних повноважень стають ключовими цінностями корпоративної культури в багатьох організаціях.

### Характеристики команд.

Число учасників	<p>В ідеальному випадку команда складається із 7 – 9 осіб, хоча це число може бути варіативним від 5 до 12. Така чисельність команди дає можливість скористатися різнобічними навичками членів команди і водночас вони можуть швидко налагодити стосунки і вирішувати складні проблеми при цьому кожен член команди може відчувати себе повноправним учасником. Якщо чисельність команди збільшується це ускладнює взаємодію.</p> <p>Згідно дослідженню Геллап – груп 82% респондентів вважають більш продуктивними невеликі за розміром команди і лише 16% віддають перевагу великим.</p> <p>Як правило у великих командах лідеру доводиться складніше задовольняти потреби співробітників, докладати більше зусиль, щоб досягти єдності, лояльності і прагнення до спільної мети.</p>
Багатогранність досвіду	<p>Щоб команда була ефективною у виконанні своїх функцій дуже важливо, щоб її учасники володіли багатьма різними навичками, знаннями і різнобічним досвідом. Багатогранність досвіду посилює креативність команди. З іншого боку це може призводити до деяких конфліктів, але конструктивні конфлікти можуть виявитися корисними для більш ефективного прийняття рішення. Але не дивлячись на користь деяких конфліктів, занадто сильні розбіжності можуть приносити шкоду команді.</p>
Взаємозалежність	<p>Розрізняють загальну, послідовну та рівну взаємозалежність. Загальна залежність означає, що учасники групи просто залежать один від одного при цьому вони діють як єдина команда.. Вони можуть використовувати спільне обладнання, але більшу частину своєї роботи вони виконують незалежно один від одного. Крамниця «Молоко», кожен продавець відповідає за свій відділ, але всі вони мають одного керівника, від їх злагодженої роботи залежить об'єм продажу.</p>
Послідовна взаємозалежність	<p>Це серійна форма залежності, коли кінцевий продукт роботи одного є вихідним матеріалом для роботи іншого. Приклад будівництво будинку.</p>
Рівна взаємозалежність	<p>Виникає в тих випадках, коли кінцевий продукт роботи співробітника «Н» є вихідним матеріалом для роботи «К», а кінцевий продукт роботи «К» повертається до працівника «Н».</p>

**Ефективність команди** – це її вміння досягати 4 цілей:

- впровадження інновацій, адаптація до змін;
- підвищення продуктивності;
- забезпечення високого рівня товарів та послуг;
- Задоволення потреб співробітників.

**Фактори командної єдності:**

- *Взаємодія* ( чим більше часу проводять разом, тим сильніша єдність);
- *Спільні цілі* ( колектив однодумців завжди ефективніший);
- *Привабливість команди* ( співробітникам хочеться працювати разом, їм приємно разом, вони щиро поважають один одного );
- *Змагальність* з іншою командою ( це посилює єдність команди);
- *Успіх* і позитивна оцінка зовнішніх спостерігачів.

### 3. Функціональні ролі в команді.

Більше ніж 20 років доктор Мередіт БЕЛБІН досліджував ролі, які виконують члени команди і прийшов до цікавого висновку про дев'ять типів командних ролей. Якщо вам вдасться підібрати кандидатів з відповідними характеристиками, вважайте, що ви заклали фундамент успіху. А якщо кожному буде відведена, ще й та роль, яка його влаштовує, що відповідає його професійним навикам і особистим вподобанням, виконати доручену справу буде набагато легше і продуктивніше. Всі будуть цінувати свій внесок у спільну справу і не будуть зазіхати на ролі інших. Успіх справи гарантований.

Генератор	Індивідуаліст, який мислить серйозно і неортодоксально <i>Позитивні якості</i> : геніальність, уява, інтелект, знання. Здатність вирішувати найскладніші завдання <i>Допустимі недоліки</i> : може літати на хмарах, схильний випускати	Це інтелектуали, наділені, неординарним мисленням. Їх головна перевага – здатність генерувати нові ідеї і вирішувати складні задачі. Вони розкидають сімена, які інші члени команди будуть культивувати, поки ті не дадуть плоди.. Це людина – ідея. Він мислить образно і неординарно. Але для втілення своїх власних ідей це не дуже підходяща кандидатура. Він швидко втрачає зацікавленість, оскільки схильний до вирішення більш глобальних проблем. Генератори віддають перевагу роботі самотужки, ігнорує умовності. Він зосереджений на свій внутрішній світ і може йти на контакт без ентузіазму.. Дуже чутливий до критики і хвали на свою адресу. Спілкуються з оточуючими на власній хвилі і не дуже бажають її змінювати, швидше, чекають, що інші під них під лаштуються.
-----------	--	---

	практичні деталі і ігнорувати правила	Схильний приділяти занадто багато уваги ідеям, які стимулюють його уяву, не дивлячись на те, що ці ідеї можуть не відповідати цілям і потребам команди. Якщо зібрати кілька таких особистостей в одному колективі, він може виявитися геть не продуктивним. Кожен буде відстоювати свої ідеї і в такому «галасі» конкурентної боротьби просто не почути голос інших.
--	---------------------------------------	--

Дослідник	<p>Відкритий, зацікавлений, комунікабельний, сповнений ентузіазму.</p> <p><i>Позитивні якості:</i> здатність налагоджувати позитивні контакти і вишукувати нові можливості.</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> може швидко втратити зацікавленість до роботи, якщо завдання втратить висхідну новизну. Іноді занадто некритичний і оптимістичний.</p>	<p>Дослідники також належать до творчих особистостей, але їх спосіб продукування нових ідей відрізняється від генератора: часто вони беруть в розробку неоформлену ідею, яка належить іншій людині. Дослідники популярні і користуються авторитетом. Вони врівноважені, допитливі і не замикаються в собі. Із них виходять хороші дипломати і посередники. Вони дуже швидко розмірковують, а їх позитивне налаштування і природній оптимізм можуть гарно впливати на мотивацію і бойовий дух команди. Дослідники завжди дивляться вперед налагоджуючи багато численні зв'язки із зовнішнім світом. Вони заряджені на пошук нових можливостей і здатен швидко оцінити перспективу, що відкривається. Йому не сидиться на місці, але якщо він в офісі, то веде розмови по телефону, виторговуючи найкращі умови контракту. Ентузіазм дослідника просто заразний і в цьому проявляється краща його якість, саме він рятує команду від стагнації і інертності. Хоча досліднику не позичати ентузіазму, але тим не менше, він потребує емоційного підживлення ззовні. У відсутності зворотного зв'язку, його порив швидко згасає. Вони також можуть втратити зацікавленість в проекті, якщо переконаються, що він вже розкручений на повну «катушку.»</p>
-----------	--	--

Генератори і дослідники найбільш творчі особистості в команді. Тим не менше різняться один від одного

Генератори	дослідники
самі висувають ідеї; віддають перевагу одноосібній роботі; працюють продуктивніше в ліберальному і вільному середовищі; - серйозні і часто-густо самотні особистості	схильні до розробки чужих ідей; потрібен зовнішній стимул;  однаково гарно можуть працювати і в умовах стресу і в кризових умовах; розкуті і комунікабельні.

Приклад: згадайте приклад з вашого досвіду

Координатор	Врівноважений, впевнений в своїх силах, стриманий <i>Позитивні якості:</i> Здатність оцінювати і прогнозувати внесок кожного члена команди без прискіпливості і по заслугах, Ясне бачення мети. <i>Допустимі недоліки:</i> не самий найвищий інтелект і середні творчі здібності.	Дисциплінована і прогнозована особистість. Його вроджена цілеспрямованість завжди допомагає команді у вирішенні спільних завдань. Має величезну об'єднувальну силу і дякуючи цьому користується заслуженою повагою інших членів колективу. Впевнені в своїх силах, їх вплив і авторитет безсумнівні. Вони легко знаходять спільну мову з оточуючими і вміють віддавати розпорядження. Здатні розпізнати талант і вміють повернути його на користь усієї команди. Вони часто беруть на себе відповідальність за розподіл ролей і обов'язків у команді., я як правило логічно стають лідерами. Але водночас вони здатні принести величезну користь не претендуючи на першість. Їх розум і емоційна зрілість виділяються на загальному фоні. При цьому, вони не обов'язково найбільші інтелектуали. Їх головна перевага полягає у вмінні виділити сильні сторони інших, щоб орієнтувати зусилля команди на досягнення спільних цілей.. Координатори здатні зцементувати колектив, що складається із різних фахівців і різнопланових особистостей.. Вони можуть точно оцінити почуття колективу і висловити загальну думку.
-------------	--	---

Дослідники і координатори вміють підтримувати продуктивні стосунки з усіма членами команди, позитивно впливаючи на мотивацію команди, але роблять це по-різному.

Дослідники	Координатори
- знаходять задоволення в пошуку нових контактів і ресурсів; налаштовані на пошук ресурсів ззовні	- віддають перевагу використанню наявних можливостей, спрямовуючи їх на вирішення спільних завдань організації, використовуючи внутрішні резерви команди

Приклад : згадайте приклад з вашого досвіду

Організатор	<p>Готовий до дії, жвавий, легкий на підйом.</p> <p><i>Позитивні якості:</i> рушійна сила, готовність боротися з інертністю, неефективністю, надмірною заспокоєністю, самообманом.</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> легко провокований, дратівливий і нетерплячий. Здатний образити.</p>	<p>Динамічні, емоційні, енергійні. Вони імпульсивні і нетерпляче рвуться в бій. Іноді їх переповнюють емоції, а ентузіазм виходить за рамки нормального. Їм подобається кидати й приймати виклики долі.. цілеспрямованість організаторів безмежна, вони націлені на результат і вимагають цього ж від інших. Хоча іноді вони гаснуть так само швидко, як і спалахують.. Головне завдання організатора в команді – надати усвідомлені характеристики спільним зусиллям. В дискусії вони часто схиляються до шаблонів і намагаються поєднати завдання, ідеї в цілісний практичний проект, який потім будуть проштовхувати словом і ділом.</p> <p>Імпульсивність організаторів – своєрідна рушійна сила. Дякуючи цій рисі, вони часто стають лідерами в організації. Вони видаються дуже впевненими людьми, хоча їх дуже часто переповнюють сумніви у власних силах, і тільки досягнутий результат допомагає їм відчутти впевненість у собі.. Тим не менше, організаторів не можна збити з толку інсинуаціями політичного характеру, вони стоять вище проблем, які не мають безпосереднього відношення до справи. Не бояться конфліктів і непопулярних рішень.</p>
-------------	---	---



Координатори	Організатори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- «громадські лідери»;</li> <li>- бачать в людях кращі якості і використовують їх повною мірою;</li> <li>- врівноважені і розкуті;</li> <li>- бачать себе частиною команди;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «лідери проекту»;</li> <li>- чекають, що інші будуть брати з них приклад;</li> <li>- динамічні і підживлюються нервовою енергією;</li> <li>- вважають команду продовженням самих себе;</li> </ul>

Аналітик	<p>Тверезе судження, холоднокровний, розважливий</p> <p><i>Позитивні якості:</i> справедливність, обережність, впевненість</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> дефіцит ентузіазму, невміння захоплюватись і захоплювати оточуючих – льодяна глиба.</p>	<p>Розумні. Стабільні, зосереджені на своєму внутрішньому світі. Як особистості вони можуть бути сухуваті і малоцікаві, навіть холодні. Їх головна сила полягає не в умінні генерувати власні ідеї, а в точному і безпристрасному аналізі чужих ідей. Аналітики судять точно, проникливо, зважуючи всі «за» і «проти». Вагомі помилки практично неможливі. Саме вони в більшості випадків зупиняють команду, яка обрала невірний план дій. Вони розмірковують об'єктивно і не поспішають з рішеннями. Вони не критикують заради критики, а висловлюють зауваження тільки коли бачать білі плями в проекті, або стикаються з непереконаливими дакозами. Абсолютно холоднокровні. Їх важко захопити і надихнути, але саме по цій приязині, їх судження об'єктивні, до них ніколи не змішуються особисті, егоїстичні думки. Вони відверто висловлюють свої погляди, іноді можуть бути нетактовними, але завжди справедливі і врівноважені. іноді своєю прямою аналітики можуть негативно впливати на настрій команди. Однак, дуже важливо підтримувати в них мотивацію і позитивний дух. Якщо ви доручите їм скласти план дій, знайти рішення проблеми або оцінити роботу інших, вони з гідністю вийдуть із самої складної ситуації.</p>
----------	--	---

Генератори	Аналітики
<ul style="list-style-type: none"> <li>- породжують нові ідеї;</li> <li>- діють на натхненні та інтуїції;</li> <li>- можуть запропонувати команді сиру ідею для подальшої розробки;</li> <li>- захоплено просувають свої ідеї</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обробляють ідеї інших</li> <li>- розмірковують розважливо, ніколи не роблять швидких висновків;</li> <li>- не поспішають з коментарями, поки все не зважать і не розглянуть задачу в цілому, і тільки потім дають оцінку.</li> <li>- не вкладають емоційне забарвлення у відстоювання своїх поглядів</li> </ul>

Колективіст	<p>Соціально орієнтований, м'який, чуйний</p> <p><i>Позитивні якості:</i> здатність адаптуватися до людей і ситуацій, позитивний вплив на командний дух.</p> <p>Дипломат</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> нерішучий в кризові моменти, пристосовується до ситуації замість того, щоб спробувати змінити її.</p>	<p>Надійний, комунікабельний, чуйний. Він краще за всіх розуміє емоційний рівень внутрішніх стосунків. Колективісти вміють слухати, тому з них виходять прекрасні дипломати. Їх лояльність і м'який характер завойовують їм популярність. При обговоренні нових ідей, вони розвивають їх, а не вишукують в них недоліки.</p> <p>Присутність колективіста зводить до мінімуму тертя в команді. Самі колективісти рідко беруть участь в боротьбі за лідерство. Не дивлячись на свій нерішучий характер, вони справляють позитивний вплив на моральний дух команди особливо в кризові моменти. В якості лідера колективісти користуються популярністю. Вони не можуть нашкодити, і здатні захопити інших, хоча іноді їм не вистачає динамізму.</p>
-------------	--	---

Координатори	колективісти
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведуть усіх в одному напрямку;</li> <li>- ставлять перед командою чітко визначене завдання;</li> <li>- знаходять взаєморозуміння з важкими членами команди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знаходять складні місця у відносинах членів команди і прагнуть знизити напругу;</li> <li>- беруть участь в постановці цілей, починають відчувати себе комфортно, коли завдання визначено остаточно;</li> <li>- успішно працюють з важким начальством.</li> </ul>

Практик	<p>Консервативний, обов'язків, передбачуваний</p> <p><i>Позитивні якості:</i> організаторські здібності, практичність і розсудливість, трудолюбивий, дисциплінований</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> відсутність гнучкості, повільна реакція на нові цілі, опір змінам</p>	<p>Людина наділена організаторськими здібностями, здоровим глуздом і самодисципліною необхідними для того, щоб втілювати рішення і задумки в чітко визначені і виконувати завдання.. Практики перетворюють наміри загального характеру в конкретний план. Трудолюбиві і послідовні, вони віддані спільній справі. Найбільший плюс практика – його щире бажання. Довести розпочату справу до кінця, незалежно від того» подобається йому це чи ні.</p> <p>Любить порядок, неочікувані зміни можуть привести його до незручного становища. Він краще за всіх розраховує графіки і схеми. Розраховує бюджет і систематизує дані Не дивлячись на свою впертість і спротив ідеям, які не стосуються, на їх погляд справи, практик іде на співробітництво в тому, що стосується необхідного корегування його власних пропозицій.</p>
---------	--	--

Виконавець	<p>Наполегливий, організований. Добросовісний. Небайдужий</p> <p><i>Позитивні якості:</i> здатність завжди виконувати обіцянки, прагнення до досконалості в деталях</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> схильність до надмірної турботливості, небажання віддавати розпорядження, можлива надмірна прискіпливість</p>	<p>Особистості стурбовані та звернуті в себе. Іноді серед них трапляються і надто спокійні типи. Виконавці турбуються за результат і заспокоюються тільки тоді, коли особисто перевіряють все до найдрібніших деталей. Як наслідок, вони вкрай добросовісні – із таких виходять прекрасні коректори. Хоча їх не можна назвати занадто настирними, вони створюють таку атмосферу в команді, за якої зверхнє ставлення до справи стає неможливим.. Оскільки самі виконавці надто організовані і прискіпливі, вони зі складнощами віддають розпорядження іншим. При цьому вони завжди відповідають високим стандартам, які самі для себе встановлюють і ніколи не порушують термінів.</p>
------------	---	--

Практик	Виконавець
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокусують увагу на системі, графіках, практичних планах;</li> <li>- зацікавлені пошуком оптимального рішення;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сконцентровані на вирішенні завдання від початку до завершення;</li> <li>- більше піклуються про результат, аніж про засоби, за допомогою яких можна досягти результату</li> </ul>

Спеціаліст	<p>Відданий своїй справі, самостійний, цілеспрямований</p> <p><i>Позитивні якості:</i> володіє спеціальними знаннями і навичками</p> <p><i>Допустимі недоліки:</i> корисний тільки у вузькоспеціальній сфері. Може не бачити цілого за частковим</p>	<p>Повністю присвячують себе отриманню вузькопрофесійних знань і навичок. Їх інтерес обмежується обраною ними сферою діяльності, до якої вони підходять професійно і з ентузіазмом. Спеціалісти майже не проявляють зацікавленості до чужої роботи. В більшості випадків, це одинаки. Яких не цікавлять люди. Спеціалістам притаманна настирність, самопожертва і відданість справі. Дякуючи цим якостям із них виходять неперевершені експерти вузького профілю. В командах, діяльність яких залежить від спеціальних знань і навичок, спеціаліст є ключовою фігурою. Дякуючи неоціненним знанням і відповідно здатності приймати рішення на основі глибокого розуміння предмету, спеціаліст часто може стати хорошим менеджером.</p>
------------	--	--

Виконавці	Спеціалісти
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Націлені на максимум у всьому, що від них вимагається;</li> <li>- можуть успішно працювати під керівництвом будь - якого менеджера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цікавляться тільки власною сферою діяльності;</li> <li>- не сприймають нагляду будь -кого, хто гірше них розбирається у справі.</li> </ul>

Не завжди є вірогідність. Що можна працювати в команді, яка чітко складається із 9 осіб, де є точне відповідність займаним ролям усіх членів команди. Більшість володіє якостями, які одразу відповідають кільком ролям, тому, завжди важливо визначити хто візьме на себе ту чи іншу відповідальність. Уявімо, що в команді два генератора і жодного

координатора. Зіткнення між генераторами неминуче. Запропонуйте одному із них очолити команду в якості координатора. Ви зможете покращити функціональні можливості колективу і уникнете конфліктів.

#### 4. Найхарактерніші вади команд

1. Недовіра
  2. Боязнь конфліктів.
  3. Безвідповідальність
  4. Невимогливість
  5. Байдужість до результатів

1. Як правило недовіра виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабких сторонах і приховують їх з усіх сил, виникає атмосфера взаємної недовіри і підозрілості.

2. Недовіра в колективі створює ґрунт для розвитку конфліктів. Люди, які не довіряють одне одному не здатні до відкритої дискусії, бояться задіти когось, або виявитись такими. Замість цього вони ведуть обережний обмін коментарями іноді переходячи у ядовиті зачіпки, а в результаті приймається одноголосно рішення, яке нікого не влаштовує і ні до чого не призводить.

3. Уявна гармонія небезпечна, оскільки породжує безвідповідальність. Оскільки царює атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення приймаються для проформи і за них ніхто не буде відповідати. Члени команди вважають, що не несуть ніякої відповідальності.

4. Приймаючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе і інших членів не зв'язаними ніякими зобов'язаннями. А це призводить до невимогливості. Навіть розуміючи, що якісь дії. Або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом «а це не моя справа».

5. Безвідповідальність і невимогливості створює ґрунт для байдужості до результатів. Коли члени команди ставлять свої особисті цілі ( кар'єру, визнання, честолюбство) вище інтересів і цілей команди.

Приклад ефективної команди.

#### *ПРОГРАММА «МЫСЛЬ ДНЯ» на РАДИО 4*

«В одной из программ была затронута тема команд»

Ведущий рассказывал о статье, посвященной спортивным соревнованиям команд гребцов.

По началу ему казалось, что экипажи восьмерок испытывают серьезные проблемы в том, что касается командных действий – в гребле менеджер команды или ее тренер никогда не находится в лодке вместе с

гребцами. Во время тренировок кто-то из них обычно едет на велосипеде вдоль берега, наблюдая за командой.

На соревнованиях его практически не видно вообще.

Таким образом, в лодке сидят девять членов команды-экипажа – восемь на веслах и один рулевой, причем рулевой единственный человек, сидящий лицом в направлении движения лодки. Более того, гребцы даже не видят лиц своих товарищей по команде – взгляд каждого упирается в затылок впереди сидящего. Тот, кто задает ритм гребли – движения весел, – сидит ближе к корме и не имеет возможности обращаться к остальным, находящимся за его спиной.. По мнению автора, это только усложняет действия команды и пагубно влияет на эффективность командных усилий.

Через некоторое время автору удалось побеседовать с гребцом-профессионалом, который помог ему увидеть весь этот процесс в более широкой перспективе.

Оказывается, любая успешная восьмерка являет собой настолько совершенную команду, что во время гонки ее членам вовсе не нужно видеть друг друга и обсуждать происходящее. Им даже некогда вздохнуть лишний раз, не говоря уже о чем-то другом. По этой причине они полностью полагаются на своего рулевого, а работа веслами практически координируется на уровне подсознания. ***Каждый в отдельности знает, что от него требуется.*** Это сознание отрабатывается на тренировках до тех пор, пока оно не ***становится второй натурой спортсмена.*** Именно это можно считать классическим определением по-настоящему эффективной команды.»

## **Тема 10. Формування корпоративної культури і цінностей (2 год.)**

### **План**

1. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури
2. Види та типологія корпоративної культури
3. Модель формування корпоративної культури
4. Корпоративна культура і розподіл повноважень у міжнародних корпораціях

### **1. Теоретичний підхід до тлумачення корпоративної культури**

У другій половині ХХ сторіччя почали з'являтися перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Російські науковці Є. М. Коротков і А.Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура» [1, с. 18].

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що культура організації – це унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

К. Голд вважає, що корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [1, с. 19].

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О. І. Наумов [2, с. 9]: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.

Наступна загальна категорія визначення корпоративної культури – цінності або ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють людині визначитися з припустимістю або неприпустимістю поведінки, зрозуміти, як вона повинна діяти у конкретній ситуації.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди. Впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії.

Отже, корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки.

Корпоративна культура – це «одяг» компанії, який, залежно від цілей, можна міняти, досягаючи при цьому більшої відповідності з цільовою аудиторією. Якщо компанія вирішила поміняти мету свого бізнесу, свою позицію на ринку, їй потрібно поміняти і свій «одяг». В ідеалі його трохи можна відкоригувати: поміняти, наприклад, корпоративну символіку – важливу складову організаційної культури. Такі зміни лише допоможуть компанії знайти свій природний портрет. Адже красивий одяг, елементи оформлення інтер'єру є предметом гордості працівників і приводом для популяризації корпоративної культури фірми поза компанією.

Західні компанії, добираючи персонал, використовують систему SWAN: потенційний працівник має бути розумним (Smart), працелюбним (Work hard), амбіційним (Ambitious), а також приємним і чесним (Nice). Щодо українських компаній, то більшість з них обирає систему «єдиної організації», де всі працівники, виконуючи одну місію, об'єднані почуттям відповідальності за спільну справу. Тобто, підбираючи новий робочий персонал у компанію, зазвичай менеджери зупиняються на працівниках двох типі:

- перший тип – це люди, які відповідають іміджу компанії (за психологічним портретом);
- другий – хороші фахівці (за функціональною характеристикою).

Проте, трапляються випадки, коли компанії невігідно втрачати людину-ідею, яка не може влитися в корпоративну атмосферу компанії, а підлаштовуватися під її правила ніхто не хоче. Тому від такого працівника найчастіше відмовляються, щоб уникнути дисгармонії [3].

Теорія корпоративної культури є частиною теорії управління персоналом. З іншого боку, її можна розглядати як прикладну культурологію. Ця дисципліна використовує напрацювання етики, психології, соціології, теорії дизайну, валеології, різні математичні методи. Тому, дослідити корпоративну культуру можна лише при застосуванні системного підходу. Для цього слід проаналізувати систему взаємопов'язаних факторів.

Насамперед, корпоративна культура повинна розглядатися з врахуванням фактору часу. Маються на увазі три шкали часів (одна в одній). По-перше, це – історичний період розвитку суспільства (історичний час), по-друге, – період розвитку організації, по-третє, – час швидких змін ринку і відповідної швидкої реакції організації. Не існує поганої чи гарної корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного менеджменту. З іншого боку, характер корпоративної культури і вид менеджменту визначають час змін і взагалі можливість швидких змін відповідно до змін ринкової чи іншої ситуації.

Далі слід вивчити зовнішнє середовище, у якому діє організація: культуру, демографію, політику і право, соціальні відносини, інформацію й



освіту, економіку, технологію. Стан цих елементів буде різним для різних держав, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну культуру надзвичайно сильно впливає національний менталітет, національний характер. Чим більша спільнота, тим стійкіша культура, має більше ознак інерційності у процесі змін. Так, наприклад, зрозуміло, що корпоративна культура може бути змінена швидше, ніж національна.

Багато залежить від внутрішнього середовища, загальної характеристики самої організації: її функції на ринку товарів і послуг, функції в суспільстві, розмірів організації, техніки і технології та, звичайно, кадрового складу, професіоналізму працівників, їх освіти, здібностей і т.д. [4, с. 63]. Адже, у такому мінливому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, що великою мірою залежить від його корпоративної культури, яка забезпечить гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їх ініціативу, виховає відданість організації, поліпшить комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат [5].

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури із управлінням в організації. До нього належать вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика і система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що важко їх вивчати окремо. Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований фактор – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки і актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але, не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Виходячи з вище наведеного, корпоративна культура, з одного боку, система особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами корпорації. З іншого боку, під корпоративною культурою розуміють набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні.

Складовими корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі дозволу конфліктів;
- діюча система комунікації;
- місце інваліда в корпорації;
- прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Корпоративна культура відіграє винятково важливу роль. Багато компаній розповсюджують культуру, забезпечуючи тісні контакти між штаб-квартирою і філіями, між керівниками філій різних країн. Переміщення працівників з однієї країни в іншу розширює уявлення цих людей і підвищує їх відданість системі цінностей та цілям корпорації. Люди, що пройшли підготовку в штаб-квартирі компанії, як правило, думають і діють, як її співробітники.

Отже, корпоративною культурою є система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

У багатьох керівників поняття «корпоративна культура», асоціюється з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві, а все інше – просто розумно складені речення. Проте, це спрощене розуміння. Адже, кожне підприємство має формувати свою систему корпоративної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей і поділятися керівниками цього підприємства. Саме тому культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою підприємства, за якою можна робити висновки про її носія. На підприємстві корпоративна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Сьогодні більшість керівників розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей.

На даний час в дослідженнях західних вчених виокремилися два підходи до корпоративної культури. Відповідно до першого підходу – корпоративну культуру можна лише вивчати, але впливати на неї чи змінювати її не можна. Другий же підхід керується тим, що за певних свідомих зусиль формувати й змінювати корпоративну культуру можна.

Більшість вчених дотримуюся тієї думки, що культуру можна формувати й змінювати. Адже, корпоративна культура – це штучно створений образ, що складається з безлічі елементів – і технічних, і психологічних, покликаних ідентифікувати компанію в очах цільової аудиторії; це культура, яку формують, прописують, закріплюють і змінюють.

Теоретичний аналіз корпоративної культури засвідчує її зростаючу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових відносин. Природа цього зростання полягає в тому, що корпоративна культура охоплює дедалі

більшу частку явищ соціальної й виробничої життєдіяльності колективу. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації стратегії діяльності, підвищення ефективності управління підприємством, посилення згуртованості колективу, використання її як стратегічного мотивуючого фактору, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства.

Корпоративна культура є важливою основою потенціалу підприємства. Вона втілює в собі ідеї, які об'єднують людей в один колектив, пояснює, яким чином будуються відносини між членами організації, які стійкі правила й принципи трудової діяльності вони поділяють, що для них є цінностями та нормами. Усе це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, його конкурентоспроможність на ринку праці, якість та конкурентоспроможність його продукції.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якого підприємства визначається певними обставинами. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у співробітників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності. По-друге, знання про головні принципи корпоративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе і вагоме. По-третє, корпоративна культура більш, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких співробітників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі.

Корпоративна культура є багаторівневою структурою з вертикальними і горизонтальними зв'язками, де відбувається позитивний процес обміну культурною інформацією, а це дає змогу ефективно втілювати нові та перспективні рішення для розвитку й удосконалення соціально-трудова відносин. Структурні рівні корпоративної культури також тісно пов'язані між собою, вони характеризують її прояв на різних стадіях розвитку. Її формування та розвиток залежить від багатьох факторів: національної системи цінностей, соціальних характеристик колективу, культурної сфери, в якій функціонує підприємство, особливостей виробничого процесу, специфіки ведення економічної діяльності, стилю управління та ін.

До складових елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

При формуванні спільної культури вирішальною є здатність сформувати спільне бачення для працівників організації. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має проявлятися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються організацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь організації.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Варто зазначити, що культура підприємства може виявитися прийнятною на певний період часу й за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають змін корпоративної культури підприємства, якщо вона гальмує підвищення її ефективності. Тому керівники-практики повинні відчувати зміни у зовнішньому середовищі та вживати потрібних заходів щодо зміни корпоративної культури відповідно потреб організації та ринку в цілому, а науковці – не залишати поза увагою цю важливу проблему.

## **2. Види та типологія корпоративної культури**

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин: ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності; їх ставлення до підприємства як до об'єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого ставлення до діяльності та до підприємства. Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність підприємства як умови реалізації такого робу способу;

- негативна – відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві в цілому є позитивним, однак, для окремого співробітника з точки зору його саморозвитку та самореалізації – не вигідним.

Позитивна культура характеризується:

- сприйняттям співробітником себе, як особи, чия професійно-трудова діяльність впливає на результативність діяльності підприємства та визначає стратегію його розвитку;

- усвідомленим прийняттям особистої відповідальності за продукт спільної діяльності підприємства. Це породжує сумлінне ставлення до своїх виробничих обов'язків як норму поведінки працівника, регульовану суспільною думкою;

- орієнтацією співробітника на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення діяльності. Це формує у працівників відчуття відповідальності за якість продукту власної діяльності та породжує зацікавленість в її підвищенні;

- позитивною оцінкою впливу професійно-трудової діяльності на особистий розвиток;

- тим, що успішність співробітника стає підставою і для самоповаги, і для поваги з боку колег. Підвищується ефективність ділової взаємодії, що є об'єктивною умовою встановлення доброзичливих міжособистісних відносин у колективі.

На підприємствах можна виділити домінуючі культури і субкультури. Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів підприємства.

Субкультури одержують розвиток на великих підприємствах і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими зіштовхуються працівники, чи досвід їх вирішення.

Коли одне виробниче відділення конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень, то існує вертикальна субкультура. Коли окремий відділ фахівців має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, яка визначається структурною схемою. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Особливості субкультури кожної структурної одиниці підприємства впливають одна на одну та формують загальну культуру підприємства.

Відкриті культури відносяться до сильних структур, що самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні.

Відсутність відкритості зсередини означає, що в одній групі існує негласна норма, що при проведенні зборів завжди необхідно зберігати єдність, а розбіжності в думках повинні виноситись за рамки зборів. Усі

швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. Однак, насправді, відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. При цьому з'являється помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене на основі наступного:

- проведення регулярних опитувань думок співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;
- стилю управління, умов праці;
- вступ у відкритий діалог один з одним, як у формальній так і в неформальній обстановці;
- за допомогою проведення семінарів та інших подібних заходів.

Усі ці контакти, спрямовані на обмін думок щодо співробітництва, сприяють удосконаленню культури та діяльності підприємства.

Однак, і підприємства з сильною та самоусвідомленою культурою піддані небезпеці, що з часом у них розвинеться визначене самовдоволення та «глухота» щодо критики ззовні. Це відчують і клієнти, в результаті чого вона стає незакритою відносно зовнішнього середовища, тому що не буде реагувати на зміни, що у ній відбуваються.

«Живі» культури, у яких пропонуються інновації в діяльності підприємств, що стосуються їх філософії, цінностей, правил поведінки тощо, сприймаються співробітниками та керівниками і реалізуються, сприяючи розвитку підприємства. У тих випадках, коли уявлення про цінності та переконання, не ввійшли до життя і є лише простим визнанням на словах, має місце наявність неживих елементів і неживої культури в цілому.

Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Молоді підприємства чи підприємства, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких підприємств не мають достатньо спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі підприємства зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності підприємства повинні постійно підтримуватися.

Сильна культура чітко визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у підприємства формується за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура підприємства, тим менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладене у підсвідомості працівника, що приймає культуру підприємства.

Залежно від взаємодії організації з зовнішнім середовищем, її розмірів і структури виділяють вісім основних типів організаційних культур:

а) культура «оранжереї» – характерна для державних підприємств, яких не дуже хвилює зовнішнє середовище. Персонал підприємства майже не мотивований, що відповідає бюрократизму та анонімності відносин;

б) збирачі «колосків» – це переважно невеликі підприємства, стратегія яких залежить від фортуни. Як правило, такі організації знаходяться в непростому оточенні і не можуть мотивувати повною мірою персонал;

в) культура «городу» – типова модель для підприємств із пірамідальною структурою управління. Такі підприємства намагаються зберегти домінуючі позиції на ринку. При цьому використовуються наявні моделі господарювання з мінімальними змінами. Мотивація персоналу – низька;

г) культура «саду» – дещо видозмінений під впливом американських новацій варіант культури «городу», який має місце на великих підприємствах;

д) культура «великих плантацій», що мають три-чотири рівні управління. Характерною рисою таких організацій є постійні новації в пристосуванні до зовнішнього середовища, гнучкість роботи персоналу;

е) культура «ліани» – це зведений до мінімуму управлінський персонал, широке застосування інформаційних технологій, орієнтація на вимоги ринку, висока відповідальність на всіх рівнях, що забезпечує значний ступінь мотивації персоналу;

ж) модель «косяк риби» – це підприємства, яким властиві висока маневрованість та гнучкість відносно змін ринкової кон'юнктури;

з) культура «мандруючої орхідеї» – типова модель для різного роду рекламних агенцій і консультаційних фірм, котрі вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Мета – запропонувати єдиний свого роду товар. Ступінь мотивації – низький.

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнитися за своїм змістом. Як показує сьогодення практика, часто спеціалісти, які вирішують питання про перехід на роботу до іншої організації, цікавляться поряд з іншими питаннями і тим, який тип корпоративної культури в ній, які закладено в ній корпоративні цінності, типи поведінки тощо.

У класичному західному менеджменті прийнятною вважають типологію корпоративної культури, запропоновану Джеффри Зоненфельдом:

- «бейсбольна команда» – цей тип корпоративної культури виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується безпосередній і швидкий взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. У такій культурі стимулюються талант, новаторство та ініціатива. Це команда зірок. Ключові успішні працівники вважають себе «вільними гравцями» і їх дуже цінують, а працівники з невисокими показниками швидко потрапляють на лаву «запасних»;

- «клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю командної роботи. Тут цінується досвід працівників, сюди приходять молодими і залишаються працювати довгий час (нерідко до

пенсії), поступово просуваючись ДО вищої службової сходинки. Працівники мають високу професійну компетенцію. Це команда – Зірка. Такі організації сприймаються іншими як закриті, зміни в них відбуваються повільно та поступово;

- «академічна культура» – в таких організаціях кожний працівник має свій специфічний напрям, в якому він розвиває свій творчий та професійний потенціал. Хоча вузька спеціалізація й сприяє професійному зростанню та забезпечує гарантію якісної роботи, проте така культура обмежує широкий розвиток особистості працівника і заважає внутрішньо-організаційній кооперації;

- «захисна культура» – виникає в ситуації, коли організації треба виживати. За такої культури немає гарантії постійної роботи та можливостей для професійного зростання, бо треба часто реструктуризуватися і скорочувати персонал. Така культура згубна для працівників, хоча деяким упевненим у своїх силах спеціалістам надає можливості для кар'єрного зростання. Ті менеджери, які впоралися із складною ситуацією в таких умовах, отримують визнання не тільки серед колег по бізнесу, а й у широкому масштабі в суспільстві.

У нашому менеджменті поки що складно виділити чіткі типи корпоративної культури, бо в деяких організаціях вона зароджується, а в деяких вживають термін «змішана культура». Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру в країнах СНД [7, с. 71], виділяють такі її типи:

- «культура влади» – в таких організаціях передбачається ефективне використання і перерозподіл керівником ресурсів. Цей тип культури ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по сходинках якої здійснюється за критеріями відданості загальній місії. При цьому головну роль відіграє лідер – керівник, його особистісні якості та здібності, що дають змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати складні рішення;

- «рольова культура» – організації з таким типом культури характеризуються суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією підрозділів. Цей тип організацій функціонує на основі правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Джерелом влади тут є не особистісні якості лідера, керівника, а його становище в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі;

- «культура завдань» – тут культура зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності підприємства з такою культурою визначається професіоналізмом працівників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування цього типу культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними для діяльності організації;

- «культура особистості» – організації з таким типом культури об'єднують людей не для вирішення задач, а для того, щоб вони могли



досягти власних цілей. Тут влада ґрунтується на близькості до ресурсів, на професіоналізмі та вмінні спілкуватися, взаємодіяти, на особистості її керівника.

Організації, що зорієнтовані на культуру влади та рольову культуру, характеризуються авторитарним стилем управління і вимагають від своїх працівників чіткості у роботі, суворого дотримання функціональних обов'язків. Лідер тут має формальну владу, засновану на статуті, положенні в організації і вважає своїм основним завданням доведення конкретних обсягів роботи, контроль виконання завдань. Спілкування між працівниками в організації є формальним, воно відбувається, в основному, лише в межах виконуваних обов'язків, часто на маніпулятивному рівні. Водночас організації, які зорієнтовані на культуру завдань та особистості, мають демократичний стиль управління, характеризуються повагою до закону, врахуванням інтересів більшості. Співробітники вміють працювати в команді, а лідер вважає основним своїм завданням заохочення кожного члена колективу до розширення сфери діяльності. Спілкування між працівниками формується на принципі колективної взаємодії і відбувається на гуманістичному рівні культури. Прибічником такого типу корпоративної культури як культура завдань є У. Бенніс, провідний міжнародний експерт з питань культури бізнесу та лідерства. Він пропонує перейти від харизматичного індивідуального лідерства до «великих груп», акцентуючи увагу на творчій співпраці та спільному керівництві. Такі групи, наприклад, організуються для виробництва кінофільмів. Після того як проект виконано, група розпускається. Але при постановці нового завдання її учасники із задоволенням збираються знову. Відомі спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що існування культури, яка б сприяла розвитку індивідуальної ініціативи, необхідне для виживання бізнесу у світі конкуренції.

Індикаторами, які допомагають визначати типи корпоративної культури, є такі: ставлення працівників до виконання професійних обов'язків; відданість корпорації, гордість за неї; наявність зовнішніх ознак культури та створених етичних кодексів; створення умов для безпечної та зручної праці, інтелектуального та професійного зростання; рівень культури спілкування та взаємодії.

Спеціалісти, досліджуючи готовність організацій до здійснення змін [8], наголошують, що корпоративна культура виявляється як неадаптивна, раціонально-цільова або анемічна. За першого типу організація зорієнтована на жорстке дотримання встановлених норм; другого – в основу змін покладається збалансований погляд на роль цінностей; третього – на перший план висувається прагматична ціль.

При проведенні приватизації в найбільшому будівельному об'єднанні Томської області (Росія) виявилось, що: 1) із підрозділів, що мали неадаптивний тип культури, 50% приватизувалися в складі об'єднання і втратили свою юридичну самостійність. Ті 50%, що приватизувалися

самостійно, через деякий час було ліквідовано. Тобто неадаптивний тип культури характеризується низькою самостійністю в прийнятті рішень; 2) із підрозділів, що мали раціонально-цільовий тип культури, приватизувалося у складі об'єднання 37,5% і третина з них відразу втратила свою юридичну самостійність. З числа тих, що приватизувалися самостійно, через деякий час розпалися 20%; 3) інші підрозділи мали анемічну культуру. Наприкінці ХХ ст. в корпоративній культурі розвинених країн відбувся процес орієнтації анемічного типу на нові цінності, внаслідок чого було виділено субстанціональний тип корпоративної культури. Він характеризується найбільш тісним зв'язком структури та системи функціонування організації з трансформацією її норм та цінностей. Такий самий процес перетворення анемічного типу культури відбувся і в цих підрозділах об'єднання. Вони приватизувалися самостійно і всі продовжували успішно функціонувати. Тобто цей тип корпоративної культури характеризується високою самостійністю в прийнятті рішень і найбільшою мірою забезпечує ефективне проведення змін в організації.

Існують різні підходи до класифікації типів корпоративної культури. Традиційно виділяють європейський і американський підходи.

Європейський підхід до класифікації типів корпоративної культури – модель міжособових відносин (Харрісон, Ч. Хенді, Ян Хармс).

#### 1. Культура Ролі

Цей тип організації характеризується строгими функціональними і спеціалізованими ділянками, такими як фінансовий відділ, торговий відділ і т.д., які координуються вузькою зв'язуючою ланкою управління. Ступінь формалізації і стандартизації великий; діяльність функціональних областей і їх взаємодія регулюються за певними правилами і процедурами, що визначають розділення роботи і влади, способи зв'язку і дозвіл конфліктів між функціональними ділянками. Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особи відносяться з несхваленням, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами і процедурами. Ефективність культури залежить від раціонального розподілу роботи і відповідальності, а не від окремих осіб. Окремому працівнику ролева культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; старанність в певних межах заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі усередині функціональної області. Ролева культура більше відповідає менеджерам, які цінують безпеку і передбаченість, які хочуть досягти мети, виконуючи роль, а не роблячи видатний особистий внесок.

#### 2. Культура Задачі, Досягнень

Культура зорієнтована на проект або роботу. Основна увага надається швидкому завершенню роботи за рахунок об'єднання відповідних ресурсів і відповідних співробітників на потрібному рівні і створення умов. Культура задачі залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітників з метою організації. Це культура

команди, де результат команди важливіший за індивідуальні цілі, положення, стильових відмінностей. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі обставин або силі особи. Вплив тут розповсюджується ширше, ніж в інших культурах. Даний тип дуже добре адаптується. Групи, проектні команди або спеціальні комісії створюються для певної мети і можуть бути реформовані, розбещені або залишені. Організація може швидко реагувати, оскільки кожна група містить в ідеалі всі необхідні елементи, що дозволяють ухвалювати рішення.

Для цієї культури характерні високий ступінь автономії, оцінка роботи по результатах і легкі відносини усередині групи, де обопільна пошана заснована на здібностях, а не на віці або положенні.

### 3. Культура Особи, Людини, Підтримки

Даний тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, проте, багато окремих осіб «дотримуються деяких його принципів». У цій культурі особа знаходиться в центрі, якщо є деяка структура або організація, вона існує тільки для обслуговування і допомоги особам в цій організації, для сприяння виконанню їх власних інтересів без якої-небудь мети. Небагато організацій можуть існувати з таким видом культури, оскільки організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що підносяться над особистими цілями співробітників організації. Для цієї культури не можливий контроль або навіть ієрархія управління. Організація підкоряється особі і зобов'язана своїм існуванням цієї особи. Особа може покинути організацію, але у організації рідко є сила «виселити» особу. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності – це звично сила фахівця: людина робить те, що добре уміє робити, і тому до нього прислухаються (наприклад, адвокатські контори, дизайнерські послуги і т.д.).

### 4. Культура Влади

Даний тип залежить від центрального джерела влади і розповсюджується у вигляді хвиль (або павутини). Контроль здійснюється централізований через відібраних для цих цілей осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів і невеликої частки бюрократизму. Рішення ухвалюються, здебільшого, в результаті балансу впливів, а не на процедурній або чисто логічній основі. Організація може швидко реагувати на події, але в значній мірі залежить від ухвалення рішень людьми з центру, які прагнуть привернути людей, що мають схильність до політики, орієнтованих на владу, люблячих ризикувати і які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в даній культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Ця культура спирається на окремих осіб, а не на ради. Виконання завдань оцінюється по результатах, а до засобів відносяться терпимо (тобто засоби можуть бути жорсткими, їх успіх може супроводжуватися низькою мораллю і великими потрясіннями).

Американський підхід до класифікації типів корпоративної культури.

1. Академія. Кандидати на вакантні позиції менеджерів, переважно молоді співробітники, як правило, проходять дуже серйозний професійний

відбір (вузька спеціалізація). Успішно минулі «вступні іспити» приймаються на посаді менеджерів-стажистів, для них існує програма підготовки на посаду менеджера.

2. Клуб. Підбір здійснюється на основі досвіду роботи, знань, наскільки співробітник готовий пожертвувати своїми інтересами ради інтересів організації. На відміну від «академії» ведеться підготовка менеджерів широкого профілю. Управлінець у відділі продажів в такій організації може бути переведений на посаду менеджера відділу маркетингу або відділу персоналу.

3. Бейсбольна команда. Підбирають людей, в основному, орієнтованих на успіх. Вік і досвід не мають принципового значення. Особливе значення приділяється потенціалу співробітника, агресивності, умінню ризикувати, у таких співробітників, як правило, широкі повноваження і свобода дій. У подібних організаціях достатньо висока текучість кадрів (очевидно, як і у великому спорті, люди можуть дуже швидко виробити свій потенціал і далі просто «видихаються»).

4. Фортеця. Велике число організацій на тому або іншому етапі свого розвитку виявляються в стані застою. Такі організації не розвиваються, а намагаються вижити, тому привертають людей, що шукають тихе, спокійне місце, де можна «пересидіти», або, навпаки, кидаючих виклик долі, прагнучих змінити ситуацію, створити щось нове. В процесі формування корпоративної культури така організація могла будуватися по одному з трьох описаних раніше типів. Потім через якісь зовнішні або внутрішні обставини організація перестала розвиватися і виявилася у стадії застою.

Плюси корпоративної культури: корпоративна культура, що сформувалася, підтримує прихильність співробітників цінностям організації; у компаніях з сильною корпоративною культурою висока вірність/прихильність співробітників своєї організації, їх прагнення внести внесок в загальну справу; Корпоративна культура визначає «правила гри» в будь-якій ситуації в бізнесі.

Мінуси корпоративної культури: деколи, сильна корпоративна культура може служити перешкодою до якихось необхідних змін. Нерідко люди з іншими поглядами, ніж ті, які панують в організації, йдуть з компанії, тому що дуже велика їх невідповідність корпоративній культурі; різні корпоративні культури можуть бути перешкодою для злиття декількох організацій.

Важливо пам'ятати: як правило, в чистому вигляді жоден з названих типів корпоративної культури не зустрічається; організація звичайно несе в собі риси не одного, а декількох типів корпоративної культури; на корпоративну культуру роблять вплив зовнішні чинники (ринок, конкуренція, нові закони), а також якісь внутрішні події або ситуації (наприклад, зміна менеджерського складу).

### **3. Модель формування корпоративної культури**

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

– система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

– способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

– уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві. Особливості організаційної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в організаційній культурі влади, ролі чи вчинків особистості.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1. довгостроковою практичною діяльністю;
2. діяльністю керівника чи власника (власна культура);
3. штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
4. природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, вміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією.

Ще одним важливим інструментом формування спільної культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства.

Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

– визначення місії корпорації;

- визначення основних базових цінностей;
- формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;
- описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному керівництві. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації.

Однак формування корпоративної культури – процес складний, що потребує використання цілого ряду методик.

Механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ.

На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури фірми здійснює мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Відповідно корпоративний рівень багато в чому визначає мікро середовище зі своєю культурною специфікою (корпоративний рівень). І, нарешті, на персональному рівні працівника культура значною мірою визначається метасередовищем (особистісними культурними контактами людини).

Інструменти формування та розвитку культури міжнародних корпорацій включають, як звичайні, для великих компаній, форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди, розповіді), так і специфічні елементи, характерні для міжнародного бізнесу:

- універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації корпорації;
- система комунікацій («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, система неформального спілкування);
- постійна ротація керівників і спільне навчання працівників.

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, що бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

На кожному підприємстві слід започаткувати нескладну схему впровадження та застосування корпоративної культури (рисунок 1). Адже в умовах глобалізації процвітає міжнародне співробітництво, яке значно впливає на економічний стан цілої країни. А для співпраці з іншими країнами

недостатньо знати тільки свої основні етичні принципи ведення бізнесу, необхідно знати також і специфіку культури тих країн, з якими співпрацює або співпрацюватиме підприємство.

Перш за все, при створенні та запровадженні моделі корпоративної культури на підприємстві слід взяти до уваги й чітко проаналізувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на становлення корпоративної культури машинобудівного підприємства. Ця умова є необхідною та основною, адже саме від неї залежить подальше моделювання корпоративної культури підприємства.

Найкращим для підприємства є створення Кодексу корпоративної культури підприємства, у якому буде зазначено всі норми та принципи етичної поведінки керівника й працівників підприємства. Тобто тут буде описано, згідно з посадовими інструкціями працюючих, їх чітку поведінку відповідно до принципів професійної моралі, якої необхідно дотримуватися при веденні бізнесової діяльності підприємства.

Насамперед, Кодекс корпоративної культури повинен містити основні базові цінності підприємства, тобто ті умови, які спонукали б працівників до повної віддачі себе роботі. Для цього керівнику підприємства необхідно розробити чіткий план розвитку працівника як особистості, адже саме особистість творить підприємство. Необхідно створювати такі умови діяльності на підприємстві, які допомагали б особистості реалізовувати завдання підприємства, а заодно – реалізовувати і себе. Самовдосконалення – це рух уперед, адже як тільки людина (працівник) не бачить сенсу у вдосконаленні свого життя, вона зупиняється. А це є дуже негативним чинником як для самого розвитку підприємства, так і для людини особисто. Адже це – шлях у нікуди.

Наступним етапом у формуванні Кодексу корпоративної культури підприємства є запровадження основних принципів професійної моралі на основі національної культури. Оскільки наше українське суспільство є споконвіку релігійним, добросовісним, працелюбним, щиросердним тощо, тому необхідно всі ці чесноти застосовувати на практиці – ведення переговорів, розмова з клієнтами, проведення нарад, спілкування всередині колективу підприємства тощо.

Звичайно, всі працівники підприємства повинні володіти знаннями про загальну культуру, мати інтелект, порядність. Але особливе значення має їх моральний потенціал. Основною етичною нормою, якої слід дотримуватися у службових відносинах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі підприємства. Спілкуючись, люди часом травмують одне одного, а моральні травми інколи страшніші, ніж фізичні. Тому, перш за все, морально-психологічний стан на підприємстві багато в чому залежить від керівника, визначається його особистою поведінкою та моральними якостями.

Із зарубіжного досвіду можна виокремити деякі моральні якості та стандарти поведінки, що необхідні керівнику підприємства для ведення

ефективної управлінської діяльності: широта поглядів; глобальний підхід до вирішення існуючих проблем; перспективне передбачення; гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі; безперервне самовдосконалення.

Серед особистісних якостей керівника можна назвати такі: вміння чітко формулювати цілі та установки; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість; безкорисливість; лояльність; здатність повністю використовувати можливості підлеглих шляхом правильної їх розстановки та справедливого ставлення до них; особиста привабливість; здатність згуртовувати людей та створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять, з нього беруть приклад інші. Не випадково у світі бізнесу кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальних відносин з працівниками та клієнтами [9, с. 58–61].

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника ще не є цілком достатнім, а перебуває на фазі формування. Сучасні керівники повинні працювати методом пошуку та помилок, набуваючи свого власного досвіду.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки та актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні й ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакової етичної форми та етичної оцінки.

Теоретичні етико-психологічні засади управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, яка передбачає наявність теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона охоплює передовий досвід морально-психологічного вирішення конкретних проблем управління. Моральна поведінка керівника, стиль його роботи – це система повсякденних вчинків, у яких виявляється його ставлення до людей, суспільства, своєї діяльності. Поведінка керівника має бути реально сприйманим моральним орієнтиром для підлеглих [10, с. 298].

Отже, сучасним вітчизняним менеджерам та підприємцям доводиться працювати у суспільстві, де бізнесова активність є новим явищем і не має чітких стандартів. Закони часто суперечать один одному і навіть забороняють деякі види діяльності, які вважаються законними та етичними у більшості країн. Деякі наші неписані норми, уявлення про добро чи зло поки що значною мірою відповідають стандартам авторитарного минулого, які без будь-яких змін збереглися й до сьогодні.



Проте ринкова економіка в Україні вже набрала сили, і не можна сидіти, склавши руки, сподіваючись, що сама собою з'явиться здорова етика. Кажуть, що підприємцем треба народитися. Це правильно, але правильно й інше: морально здорового підприємця необхідно виховувати [11, с. 7]. Моральне відродження і духовне вдосконалення людини – мета та засіб прогресивного розвитку українського суспільства та людства в цілому. Рівень моральності особистості та суспільства залежить від сукупності умов та чинників. Важливу роль у формуванні моральної культури людини й суспільства має відігравати етичне просвітництво, що несе знання про моральні цінності, дає розуміння морального виміру поведінки особистості, дій соціальних суб'єктів, життя суспільства [12, с. 3].

Сьогодні, на нашу думку, необхідно велику увагу приділяти вивченню етики ділових відносин з метою підвищення рівня корпоративної культури. Адже існує багато причин, що викликає даний інтерес. У першу чергу, це сумарна шкода неетичної, нечесної ділової поведінки, яку відчують не тільки споживачі, але й виробники, суспільство в цілому, перевищення цієї суспільної шкоди над індивідуальною або груповою вигодою.

У кінцевому підсумку це може призвести до падіння престижу машинобудівного підприємств та бізнесменів, що, у свою чергу, поставить під сумнів якість їх товарів і послуг, а також, відповідно, їх майбутні прибутки тощо.

У сфері ділових відносин повинні діяти певні визначені правила поведінки ділових людей:

- формальні закони, що приписуються суспільством та охороняються за допомогою відповідних санкцій;

- нормативні принципи, зафіксовані в загальнолюдських етичних нормах («не вкради», «не вбий», «не говори неправду» та інші) і, як правило, базуються на системі релігійних переконань, зрада яким призводить до внутрішнього психологічного дискомфорту;

- норми групової поведінки (професійні, «цехові»), значною мірою зумовлені культурою даної країни чи регіону; порушення їх карається виключенням із «колективу», відмовою у довірі тощо.

В ідеалі всі ці три типи повинні б збігатися. Практично ж між ними завжди існують розбіжності, які зменшуються в міру розвитку економіки, але ідеалу – збігу – не досягається. Тому в нашій країні необхідно створити систему охорони та підтримки такої економічної поведінки, яку можна було б визначити як передбачену, надійну, таку, що викликає довіру. Необхідно брати до уваги те, що загальною тенденцією в усьому світі є конвергенція ділових культур на основі загальнолюдських нормативних принципів.

Корпоративна культура допомагає зберегти вірність клієнтів. За підрахунками спеціалістів, втримати старих клієнтів у п'ять разів дешевше, ніж завоювати довіру нових.

Тому вся політика підприємства згори донизу повинна орієнтуватися на споживача. У бізнесі існує «золоте правило»: піклуйся про своїх клієнтів та працівників, а ринок попідкується про тебе.

Дуже важко заробити гарну репутацію, на це йдуть роки, а втратити її можна миттєво, часто через щось незначне: не відповівши на телефонний дзвінок чи лист, не відіславши факс, якого чекають, виявивши невихованість у будь-якій формі. Для репутації важливо все – і культура мови, і манера, і одяг та інтер'єр офісу та багато інших важливих речей.

Психологія іноземних бізнесменів запрограмована на партнера, який викликає довіру, тобто оцінюється те, як він одягнений, на якому автомобілі їздить, пунктуальність. Пізніше до уваги беруть інші параметри – вірність своїм обов'язкам, чіткість, кваліфікація, уміння вести справи тощо.

Вищезазначена модель побудови корпоративної культури підприємства є багаторівневою. Тому доцільно застосовувати і наступний метод розробки корпоративної культури підприємства. Можна розробити трирівневу модель формування ефективної корпоративної культури (рисунок 2), яка включатиме три взаємопов'язані рівні щодо розробки, створення, застосування, реалізації та подальшого моделювання корпоративної культури вітчизняних підприємств. Якщо розробити чіткий проект з упровадження корпоративної культури за цією моделлю, то можна отримати конкретні результати та завдяки цьому виправити наявні недоліки діяльності персоналу й підприємства в цілому.

Проте необхідно пам'ятати, що цей метод передбачає складну, багатогранну та досить копітку роботу, яка розпочинається з оцінювання стану корпоративної культури підприємства та триває протягом усього періоду його існування.

Для цього можна запропонувати і значно простіший порівняно з вищенаведеними метод розробки корпоративної культури для підприємства, який включатиме тільки постійний чіткий та повний аналіз стану рівня корпоративної культури підприємства й пропозиції, які необхідно постійно оновлювати.

Для того, щоб цей метод був ефективним для всебічної діяльності підприємства, необхідно поводити на підприємстві так звану організаційну діагностику діяльності підприємства. Організаційна діагностика повинна включати візуальні, документальні та речові підтвердження щодо існуючого рівня корпоративної культури підприємства, а також аналітичні методи одержання інформації, які залежатимуть від способу генерації та реальної сукупності даних.

Для ефективного впровадження та всебічної підтримки корпоративної культури підприємствах, доцільно визначити основні принципи формування моделі корпоративної культури підприємства. Взагалі принципи – це основні правила та норми поведінки, і вони мають бути наявними на кожному підприємстві; це своєрідні провідники свідомого використання законів та даних практики управління [14, с. 75].

В управлінській практиці для вирішення конкретних завдань завжди використовують певні принципи, що є обов'язковою метою. Адже врахування цих принципів при розробці та побудові моделі корпоративної культури на вітчизняних підприємства значно допоможе спростити саму процедуру розробки. При цьому кожен працівник підприємства буде виконувати тільки свій обсяг роботи, тобто простежуватися чіткий розподіл обов'язків працівників підприємства.

#### **4. Корпоративна культура і розподіл повноважень у міжнародних корпораціях**

Будь-яка корпорація сповідує якісь загальні цінності, які поділяють усі її працівники. Такі цінності утворюють корпоративну культуру і формують механізм контролю, який є невидимим, але допомагає застосовувати офіційні, так би мовити, бюрократичні, механізми контролю. БНК меншою мірою спирається на корпоративну культуру з метою контролю, оскільки в менеджерів з різних країн можуть бути різні уявлення про правила ведення справ, а також про цінності й переваги, що існують у штаб-квартирі. Проте фірми намагаються поширювати корпоративну культуру, забезпечуючи тісніші контакти між керівниками філій з різних країн. Часті переміщення менеджерів з однієї країни в інші розширюють уявлення цих людей і підвищують їхню відданість системі цінностей і цілей корпорації, а в результаті спрощуються процедурні питання, зменшується потреба в комунікаціях всередині управлінської піраміди і необхідність контролю за діяльністю філій. Наприклад, компанія «ЗМ» не тільки влаштовує курси підвищення кваліфікації для менеджерів своїх філій, але й утворює групи навчання з представників різних країн, для того щоб кожна група була конгломератом поглядів людей багатьох національностей. «Івеко», другий у Європі виробник вантажних автомобілів, – компанія, що утворилася в результаті злиття італійських, німецьких і французьких фірм, прийшла до висновку, що єдину культуру важко сформувати за допомогою менеджерів похилого віку. Тому організація постійно займається активним пошуком кращих випускників університетів з всієї Європи і спрямовує їх на роботу в кожному з трьох країн, перед тим як вони одержать призначення в штаб-квартиру корпорації.

Рівень контролю з боку штаб-квартири за підбором керівників вищої ланки для філій може вказувати з достатньою точністю, який рівень контролю над діяльністю філій персонал штаб-квартири вважає необхідним. Направлення спеціалістів із країни базування на керівні посади у філіях чи навіть встановлення стандартів підбору і навчання можна вважати засобом забезпечення лояльності стосовно культури корпорації, а не культури філій. Такий підхід може бути ефективним навіть при частковому володінні закордонним підприємством або в ситуації, коли головна фірма вимагає від філій складання перспективних планів розвитку.

Незалежно від того, де ви працюєте, через значення міжнародного бізнесу, що посилюється, найважливішим стає вміння спілкуватися з людьми з інших країн. З філософської точки зору, найкращий спосіб розвинути в собі ці навички полягає у вивченні й аналізі відмінностей, які притаманні людям, що належать до інших культур.

Численні типи організаційних структур зводяться до чотирьох основних видів розподілу повноважень у керівництві зарубіжними операціями [15]:

Тип А – «домашня» орієнтація – структура, в якій кожне відділення керує власними зарубіжними продажами і повністю несе відповідальність за продаж своєї продукції на всіх зарубіжних ринках; використовується переважно в разі відсутності зарубіжних замовлень.

Тип В-експортно-імпортна орієнтація – структура, в якій закордонний департамент централізує в кооперативній штаб-квартирі керівництво такими видами діяльності, як лізинг, контрахтування, закордонні продажі. У такому разі відповідальність за продаж на іноземних ринках розподіляється між «домашніми» відділеннями і закордонним департаментом. Наприклад, «домашні» відділення відповідають за виробництво продукції, а закордонний департамент – за її поставку і продаж на іноземних ринках.

Тип С – міжнародна орієнтація – структура, в якій «домашні» відділення відокремлюються від міжнародних. У такому разі кожне з відділень продовжує свої повноваження подібної діяльності в міжнародній сфері, яку вдома виконує «домашнє» відділення. Відповідальність кожного з підрозділів пов'язується з продажем на іноземних ринках тих видів продукції, які закріплені за «домашнім» або міжнародним відділенням.

Тип D – мультинаціональна орієнтація – структура, підрозділи якої утворюються за географічним принципом. Зарубіжні штаб-квартири несуть у такому разі повну відповідальність за всі дії компанії на певних географічних ринках.

Стосовно міжнародних корпорацій, варто звернути увагу на три моменти:

1. Ініціатором змін виступає, як правило, штаб-квартира, насамперед вище керівництво. Найбільші складнощі у проведенні змін виникають у зарубіжних відділеннях, які нерідко доводиться продавати через консерватизм.

2. Західна культура є сприятливішою для змін, ніж східна.

3. Ефективним для здійснення змін є міжнародні венчурні команди – спеціальні структуровані одиниці, відповідальні за розвиток інноваційних проектів.

Діяльність будь-якої організації підпорядковується певній системі формальних і неформальних правил. Формальні правила – це правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила стосуються одягу, професійного жаргону, взаємин між керівниками і підлеглими тощо. Формальна система спирається на організаційну структуру підприємства,

неформальна – це та, яку називаємо «організаційною», або «корпоративною», культурою.

Корпоративна культура є одним із складних матеріально-духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв'язку з тим, що вона формується і сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально-психологічному рівні.

Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення і прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття.

Широкий смисл цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузкий смисл – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня її стану корпоративної культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь-якій корпорації завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама по собі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів.

Найважливішими категоріями корпоративної культури є інтереси, цінності та ціннісні орієнтації індивіда, що дозволяють визначитися з допустимістю або недопустимістю поведінки та зрозуміти, як діяти у конкретній ситуації. Отже, корпоративна культура є системою найістотніших допущень, що сприймаються членами організації та відбиваються у конкретних цінностях, які визначають вектори поведінки особистості.

Корпоративна культура підприємства повинна включати в себе зібрання найбільш важливих положень діяльності підприємства, що визначаються його місією та стратегією розвитку [16]. Кожен працівник підприємства, у межах корпоративної культури, повинен: усвідомлювати свою роль у загальній системі виробничих відносин та очікування від своєї роботи; знати, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки; розуміти, що коли порушить «писані» або «неписані» норми, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, а й колегами по роботі.

Адже, корпоративна культура – це своєрідна закрита мораль, покликана зміцнювати згуртованість соціальної групи, спрямовувати її діяльність у потрібному руслі, що забезпечить успішне функціонування та розвиток підприємства [5].

Корпоративна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура

являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує дієвим механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудовах відносинах.

### Перелік посилань

1. Коротков З. М., Силина А.Н. Организационное поведение. Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 218 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.Й., Менеджмент. – М.: Фирма Гардарики, 2000.
3. <http://www.kontrakty.com.ua>
4. Корпоративна культура: Навч. посібник / Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. та ін.; Заг. ред. Г.Л. Хаєтва. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академ. видав., 2003. – 464 с.
6. Типы корпоративной культуры. [http://угуф.е-хеситиве.ru/publications/aspects/articl\\_360/](http://угуф.е-хеситиве.ru/publications/aspects/articl_360/)
7. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 1995.
8. Порядок и хаос в производственных системах: роль фактора корпоративной культуры, <http://k-ing-personal.na-rod.ru/k13.html>
9. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка. – К.: МАУП, 1999. – 208 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
11. Палеха Ю.І. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посібник / Ю.І. Палеха, В.О. Кудін. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
12. Лозовий В.О. Етика: навч. посіб. / В.О. Лозовий, М.І. Панов, О.А. Стасевська. – К.: Юрінком Інтер, 2002. – 224 с.
13. Чмут Т.К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т.К. Чмут, Г.Л. Чайка. – К.: Вікар, 2002. – 223 с.

14. Сухарський В.С. Менеджмент: навч. посіб. / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 340 с.

15. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Міжнародний менеджмент»: <http://kursmm.com.ua/5a4.htm>

16.

<http://www.jobs.ua>

## Тема 11. Харизма лідера (2 год.)

### План

§ 1. Харизма. Основні моделі харизматичного лідерства.

§ 2. Особистість харизматичного лідера

§ 3. Поведінка харизматичного лідера.

§ 4. Послідовники харизматичного лідера

§ 1. Харизма. Основні моделі харизматичного лідерства.

Один з найбільш видатних теоретиків менеджменту управління Пітер Друкер в одному із своїх інтерв'ю сказав: Я не вірю в лідерів. Увесь цей шум навколо них – небезпечна нісенітниця. Це марнослів'я. Забудьте про це. Мені сумно бачити, що після ХХ століття з його Гітлером, Сталіним і Мао, яких вважали лідерами (можливо, найвидатнішими лідерами останніх століть), люди ще прагнуть знайти лідерів, знаючи про такі страшні приклади лідерів «несправжніх». Варто задуматися над питаннями: «Які їх ідеали? Які їх цінності? Чи можемо ми їм довіряти? Чи є в них харизма?». На мою думку, нам з головою вистачило харизми за останні сто років» [1, с. ].

Незважаючи на таку вбивчу характеристику харизми й харизматичного лідерства, вони й надалі не залишають байдужими не лише тих, хто потрапляє під їх вплив, а й теоретиків і практиків управлінської діяльності. Принаймні, останні не полишають надію, нарешті, розгадати їх таїну, якою вони окутані від найдавніших часів.

Власне, слово «харизма» можна перекласти з грецької як «дар», «милість», іноді ще як «приковувати до себе увагу». В Античну епоху воно зазвичай вживалося в значенні «дар богів». Адже харіти в давньогрецькій міфології – це три молодші богині краси й витонченості, які були втіленням радості від життя. В Стародавній Греції люди, які володіли харизматичними якостями, вважались улюбленцями богів, які допомагали своїм обранцям досягти надзвичайних успіхів [2, с. 20; 3, с.20].

Давньогрецьку традицію підхопило християнство. Серед дарів святого Духа християнські тексти називають мудрість, уміння розрізняти духів, пророцтва, творіння див і зцілення хворих та ін. З часом термін «харизма» вийшов за межі релігійної традиції. Люди почали вважати харизматичними – обдарованими зверху заради виконання особливої місії, задля спільного блага – не лише служителів церкви, але й полководців, керівників держав, лідерів політичних партій та інших громадських діячів. «Харизматиків» почали знаходити також серед підприємців, артистів, художників та інших лідерів окремих сфер людської діяльності й громадської думки, які своїм талантом та не завжди зрозумілою силою особистості «зачаровували» інших, перетворюючи їх у своїх фанатів [2, с.21; 4, с.185].



Дослідники харизми, харизматичного лідерства неодноразово наголошували на багатовекторності цих понять. Тому, розкриваючи зміст харизми, вони пропонують враховувати ряд пов'язаних з нею аспектів.

Релігійний, який дозволяє розглядати харизму як божественний дар. Соціологічний аспект, за якого харизма розглядається з точки зору рольових функцій особисті лідера і його відносин з послідовниками. Культурологічний аспект передбачає виділення ряду якостей, притаманних харизматичному лідеру, які й притягують до нього послідовників. Психологічний аспект. Харизматичний вождь володіє надзвичайними особистими якостями, завдяки яким він встановлює суб'єктивні відносини з послідовниками, засновані на ілюзії взаємності. Комунікативний аспект, який дозволяє донести інформацію про харизму лідера до його послідовників. Соціально-політичний аспект підкреслює революційність і новаторство харизми, яка легітимізується послідовниками. Нарешті, історико-філософський аспект дозволяє уявити наявність харизми в суспільній свідомості [2, с.21; 4, с.185].

В залежності від аспектів, які дослідники вважають пріоритетними, базовими в походженні й функціонуванні харизми лідера сформувалось цілий ряд концепцій харизматичного лідерства.

Історично першою серед них сформувалась «релігійна» концепція харизми. Вона будується на наступних основних підвалинах. По-перше, мається на увазі, що харизматичний лідер дійсно володіє особливими екстраординарними якостями, які даровані йому «зверху». По-друге, робиться досить чіткий розподіл «володарів» харизми в залежності від наслідків їх лідерства для суспільства. Дії харизматичних лідерів оцінюються відповідно до моральних, етичних, релігійних, соціальних та інших критеріїв.

Згідно з релігійним підходом, справжні харизматичні лідери вищою мірою моральні й релігійні. І цим вони відрізняються від «псевдохаризматичних». Відтак, пропонується розрізняти лідерів двох типів: а/ тих, які володіють «гіпнотичною» владою над послідовниками й отримують від цього задоволення; б/ здатних підвищити силу волі підвладних його впливові людей й стимулювати їх до самореалізації.

В релігійній концепції харизми істинний харизматик, по-перше, володіє особливою «надихаючою» здібністю, тобто здійснює значний вплив на людей, мобілізуючи їх на екстраординарні зусилля й дії. По-друге, його надзвичайні здібності знаходяться в залежності від внутрішніх якостей, які відзначаються вищою моральністю й духовністю. По-третє, спонукальним мотивом виступає прагнення «розбудити» мораль інших людей, а не бажання лідера стати об'єктом сліпого послуху й відданості. В результаті відбувається посилення й розвиток волі послідовників, які залишаються вільними для реалізації власних цілей (за «псевдохаризми» послідовники вождя слугують засобом його самореалізації) [3, с.112-113].

Соціолог Макс Вебер першим вивів поняття «харизма» за межі релігійної традиції, пов'язавши його з такими поняттями як «політика», «влада». Оскільки погляди М. Вебера на харизматичну владу, харизматичне

лідерство вже аналізувалися раніше, тут лише нагадаємо його визначення харизми: «Харизмою варто називати якість особистості, яка визнається незвичною, завдяки якій ця особистість оцінюється як обдарована надприродними, надлюдськими або, в крайньому разі, специфічно особливими силами й якостями, недоступними іншим людям. Вона розглядається як послана Богом або як зразок» [8, с.68].

Під впливом М.Вебера соціолога, в межах так званого персоналістського підходу, тривалий час прагнули знайти ті якості й особистісні характеристики лідера, які й визнавалися його послідовниками як харизматичні. Підсумовуючи їх результати, американський соціолог Р.Такер пише: «Приділяючи надмірну увагу постаті лідера, можна змалювати занадто однобічну картину тієї ролі, яку цей фактор відіграв, вплинувши на напрямок чи темпи історичного розвитку. В такому дослідженні недостатньо систематично та поглиблено вивчати лише особистість лідера. Необхідно також виявити зв'язки та взаємодії особистості із суспільним оточенням і політичною ситуацією, які тоді дозволяють особистісному фактору віднайти історичну значущість» [9, с.8].

Відтак, при вивченні харизми почали домінувати поведінковий та атрибуційний підходи. Прихильники першого розглядали харизму як результат взаємодії з іншими людьми й управління груповою структурою. Другого – вважали харизму результатом уяви оточуючих, які й приписували лідерові «божественні» якості [10, с.25].

Переважно саме в таких контекстах харизматичне лідерство досліджувалось і політології та політичній соціології. Висновок багатьох учених щодо харизми були досить радикальними. Так, К. Льовенштейн стверджував, що в сучасному світі, де вірування у екстраординарні й надприродні здібності особистості значно девальвувалися, для харизматичного лідерства не залишається місця, оскільки харизма виростає саме з цих вірувань.

До подібних висновків дійшли й Р. Гласман, Й. Бенсман та Й. Гайвант. Ірраціональність, радикальність, особистісна природа харизми в суспільстві, яка характеризується масовою раціоналізацією, тотальним пануванням бюрократичних структур, в своїй істинній сутності просто не можуть виявитися. Водночас, бюрократія сама зацікавлена в легітимізації своєї влади через підконтрольного їй харизматичного лідера. І вона створює, породжує його. Відтак, Р. Гласман пише про «фабриковану харизму», а Й. Бенсман та Й. Гайвант – «псевдохаризму». В обох випадках мова йде про своєрідну «маску харизматичного», яку одягають на лідера, який не володіє харизматичними рисами [11, с.4-5]. Іноді таку «харизму» називають «керованою» [12, с.86].

Широке поширення в соціології отримало «функціональне» трактування харизми. Один з його прихильників В. Фрідланд вважає, що вірогідність появи «харизматичного» залежить від культурної системи, яка сприяє чи заважає розвитку сильних, інноваційних особистостей.

Харизматичне панування стає можливим, коли проголошені лідером місія, його заклики сумісні з потребами мас. В іншому випадку дії й ідеї лідера будуть сприйматися як дивні, злочинні чи безглузді. Лідерство розвивається як харизматичне за умови, коли погляди лідера вирізняються новизною, його діяльність розцінюється як ризикована й небезпечна, якщо маси бачать докази успішності дій лідера.

Е.-Р. Вілнер виділяє три категорії індикаторів харизматично орієнтованого визнання: ототожнення лідера з надлюдською реальністю; безумовне визнання панування лідера; абсолютна емоційна прихильність до лідера, встановленого ним порядку. Лідера, за Вілнер, стає харизматичним у випадку: 1) звернення до важливих культурних міфів; 2) здійснення вчинків, які сприймаються як героїчні чи естраординарні подвиги; 3) проєкції якостей з таємничою чи могутньою аурую; 4) наявності видатних риторичних здібностей [16, с.23; 11. с.16-17].

Досить значного поширення набули серед дослідників і погляди на харизматичного лідера як не «месію». Такий тип харизматичного зазвичай пов'язують з кризами, які руйнують попередньо встановлені соціальні системи і породжують невпевненість і страх за майбутнє. Якщо до таких умов лідер демонструє готовність і здатність до радикальних дій, спрямованих на руйнування традиційних образів поведінки, соціальна група передає йому повну владу й право на встановленні нових «правил гри» й формування групи. За кризових умов, наголошує Р. Ітвал, люди «відчувають вакуум ідентичності, виявляються відкритими для впливу лідерів, які пропонують радикальні ідеологічні альтернативи» [13, с.12]. Як зазначає Т. Паппас, це пояснює, чому харизматичне лідерство має такий рівень підкорення послідовників, якого немає в жодному з інших типів панування. Харизматичний сприймається з сильним емоційним захопленням, яке руйнує інституційний контроль над ним, дозволяє йому здійснювати управління в прямій і безпосередній формі [14, с.62-64]. Таким чином, виникнення харизматичного панування згідно з месіанською парадигмою, обумовлено ситуацією (кризою), а також наявністю істинного харизматика. Також, на думку Р. Такера може бути лише лідер, який не лише демонструє естраординарні якості, а й очолює рух, спрямований на соціальні зміни [9, с.18].

Одним із засновників плюралістичної концепції харизми Е. Шилз спробував зменшити розрив між харизматичним як сферою естраординарних, інноваційних якостей і подій та рутиною повсякденності. Для цього він увів поняття «послабленої», «дисперсної» харизми, яка постійно присутня в рутинному функціонуванні суспільства як зосередження його потреби в стабільності на основі життєво важливих цінностей. Відтак, вона «прикріплюється» до індивідів чи інститутів, які забезпечують цю потребу. В силу їх значимості, вони стають своєрідними «центрами» суспільства й життя. Більшість починає сприймати їх як джерело керівних вказівок, інструкцій і розпоряджень, виявляючи, тим самим, власну

харизматичну схильність. Найчастіше найважливішим «центром» визнається влада (політична, релігійна, організаційна тощо), оскільки вона здійснює найбільший вплив на забезпечення порядку. Проте в цьому сенсі її діяльність не завжди ефективна. Тому вона для своєї легітимізації потребує «віри в якийсь зв'язок» зі священним, тобто харизматичним джерелом. В подібній легітимізації мають потребу і підлеглі. Таким чином харизму породжує не популярність лідера у мас, а втягування в життєво важливі локуси, знаходження поблизу центру подій. Харизма народжується у магії самої влади, внутрішньо притаманної святенності суверенної влади [10, с.20-23; 15, с.9-16].

Досить широкою є палітра концепцій харизми та харизматичного лідерства а психології. Продовжуючи традиції Г. Лебона та Г. Тарда, соціальний психолог С. Московічі, розглядає механізми їх виникнення в контексті відносин лідера і послідовників, зацікавлених у зміні існуючого порядку, виході з кризи та інших екстремальних ситуацій [16, 17]. Харизматичний лідер, за визначенням С. Московічі, це людина з надзвичайною енергетикою й екстраординарною обдарованістю надзвичайної сили, неісторичної природи. «Харизма, - наголошує він, - виявляє емоційну навантаженість, натиск пристрастей, достатній для того, щоб вийти з безпосередньої реальності й вести інше існування. Кожен відчуває надлишок сил, які його захоплюють. Або ж у нього складається враження втілення вищої сили, яка надихає спільну діяльність, роблячи її нестримною. Вона рухає ним, так би мовити зсередини, як двигун, який отримав від акселератора добавку енергії». Будучи владою нееконімічного характеру, «харизма подібна свого роду високій енергії, *materia prima*, яка вивільняється в кризові й напружені моменти, зламуючи звички, струшуючи інерцію й даючи світові надзвичайну інновацію».

С. Московічі вводить поняття «первинної» й «вторинної» харизми. «Я, - пише він, - назвав би первинною харизмою ту, яка несуттєва до обмежень повсякденного життя й розсіяна у суспільстві. В той час як вторинна харизма є особливою якістю людини, яка притягує інших і впливає на них» в силу того, що переключає їх на діяльність, «результат якої залежить від їх якостей». Учений підкреслює психічний характер харизми, оскільки там, де вона з'являється, «вона являє собою «покликання» в емпатичному сенсі цього слова: як «місію» чи «внутрішнє завдання».

Таким чином харизма лідера – це відповідь на виклик і потреби суспільства в особистості, здатній зламати існуючі стереотипи й повести за собою не обіцянками моральних благ, а на основі причетності до реалізації високої місії, речником і втіленням якої стає лідер. Завдяки цьому, наголошує С. Московічі, «вся соціальна сфера стає харизматичною» [16, с.187-196]. Навколо ж особистості лідера (вождя) «створюється певна спільнота відданості й надії, непідвладна ієрархії. Підлегла істота не чекає ні нагороди, ні оплати». Більше того, вождь може розраховувати «на можливість

розпоряджатись особистістю, на її відмову, тим самим від власної волі на користь волі іншого, що робить того справжнім володарем» [17, с.347-349].

Російський психолог О. Сосланд визначає харизму як певну єдність образу, ідеології й ініціативної дії, спрямованої на розширення свого простору й впливу. Харизматичні лідери – обов'язково яскраві з виключним честолюбством й життєвою енергією, безмежно віддані ідеям, які складають сенс їхнього життя, прекрасні оратори й маніпулятори суспільної свідомості, володіють особливим умінням викликати довіру й симпатію. Їх видатні здібності, а також створений умілою поведінкою імідж наділяють таких лідерів особливим впливом на людей, дають їм можливість підкорити їх своїй волі. Водночас, О. Сосланд наголошує, що «харизма має часову й просторову вибірковість»: одні харизматичні здібності підходять для одної ситуації, інші – для другої. Тому навіть для лідера з видатними здібностями «дуже важливо в харизматичній кар'єрі – опинитися в потрібний час в потрібному місці».

Загалом, на думку О.Сосланда, «харизматичним може стати кожен, доки він не доведе протилежного». Своє твердження він обґрунтовує тим, що «харизма, – на його думку, – не є лише якась природжена містична якість. Це цілком прорахований набір персональних якостей», поведінки через яку вони доносяться до послідовників. Саме вони ідентифікують лідера як «харизматичного» чи «нехаризматичного». У зв'язку з цим О. Сосланд в основу своєї концепції «харизми» кладе положення З.Фрейда. Відповідно до якого ставлення послідовників до лідера можна порівняти зі ставленням дитини до батька. «Насправді, - пише він, основи взаємовідносин харизматичного і його послідовників починають закладатися в родинних сім'ях послідовників». Саме тому вчений фокусує свою увагу на вивченні психології поведінки послідовників і механізмів сприйняття ними особистості й поведінки лідерів [18].

Італійський психолог А. Менегетті також акцентує увагу на дитячому віці становлення особистості, коли «мати, сім'я і суспільство виробляють у суб'єкта визначений тип поведінки, стандартизують його. Ця матриця задає напрямок, непереборний і незмінний впродовж усього життя індивіда». Вона формується в «діадах», які А. Менегетті визначає як рух удвох, єдність дій двох центрів, в процесі якого більш сильний індивід формалізує й поляризує слабшого, який переймає стиль життя сильнішого. Він стає домінантним комплексом суб'єкта, який впродовж усього життя обирає лише людей певного типу для особистих і ділових стосунків: одні тих, кого потрібно вести за собою, інші – лідерів, за якими можна йти. Проте щоб стати лідером, потрібно відчувати в собі відповідні здібності, які запрограмовані в онто Ін-се. Ін-се, за визначенням А. Менегетті, це – внутрішнє позитивне ядро людини, її справжнє буття, трансцендентне до плану існування, це те, що здавна називалось душею. Відтак, лідер – «той, хто відрізняється й переважає» - від народження «вже наділений природним даром». Головне – відчувати цей дар. Це непросто, оскільки Ін-се знаходиться в несвідомій частині структури

розуму людини. Несвідоме – це інтуїція, екстрасенсорне сприйняття, духовність, розумна логіка. Тому відчуття власного Ін-се відкриває людині шлях до відновлення власної цілісності й наповнює її величезною енергією при її реалізації. Через величезну працю з самовдосконалення лідер втілює в буденність закладені в його Ін-се здібності лідера.

Харизма виникає у кожного лідера, який діє відповідно до свого онто Ін-се, свого покликання, яке йде від його душі. «Коли суб'єкт, – пише А. Менегетті, – знаходиться в хорошій формі й розвивається, він неминуче набуває харизму. «Харизма» являє собою коктейль з благополуччя, вітальності, симпатій, сексу, любові, захоплення, тобто вона приємна, вона приваблює, оскільки суб'єкт, який на тебе дивиться й співвідносить себе з тобою, виявляє певне збільшення, якість розширення самого себе. Харизма... – щось, що безоплатно б'є через край із установки твоєї особистості».

Для збереження харизми важливо дотримуватись онто Ін-се, особистості, ... уважно слідкувати за тим, щоб харизма не виходила за межі її інтересу. Якщо харизма особистості відхиляється інтересами іншого, ця особистість негайно відкочується назад з негативними для себе наслідками». Таким чином, на думку А. Менегетті, харизматичним стає й залишається ним лише той лідер, який ніколи не зраджує своєму покликанню [19].

Становлення харизматичного лідера М. Кетс де Вріс розглядає в рамках «клінічної парадигми» – концепції, яка на перший план ставить людський фактор і ґрунтується на психоаналітичних методах та ідеях. Перша її передумова: кожній дії людини є раціональне пояснення – навіть коли вона здається ірраціональною. Щоб зрозуміти її, необхідний емоційний інтелект. Другий постулат парадигми: більша частина життя свідомості – думки, почуття, мотиви – знаходяться поза зоною свідомості. Люди не завжди усвідомлюють, що роблять, і ще менше – чому вони це роблять. Приховане від раціонального мислення когнітивне й емоційне несвідоме людини впливає (а іноді диктує) на усвідомлену реальність. Тому край важливо зрозуміти чому ми робимо те, що робимо, і як ми можемо змінити це на краще.

Третє положення клінічної парадигми стверджує, що немає нічого більш важливого в розумінні людини, ніж те, як вона виражає емоції й управляє ними. Як і когнітивний процес, емоції визначають поведінку, а характерні паттерни емоцій, думок і поведінки формують особистість. В дитинстві емоційні реакції мають біологічну основу й пов'язані з базовими системами потреб людини. В процесі соціалізації люди починають управляти емоціями. Проте емоції продовжують «фарбувати» отриманий досвід в позитивні чи негативні відтінки й створюють у кожної людини певні переваги. Вони формують основу для засвоєння ментального уявлення про себе й інших, яке управляє відносинами впродовж наступного життя.

Нарешті, четвертий постулат парадигми: розвиток людини – процес міжособистісний і внутрішньособистісний. Важливу роль в розвитку особистості, особливо в тому як людина будує відносини з іншими, мають

дитячі враження. Психологічний вплив перших вихователів – особливо батьків – настільки сильний, що сформовані під їх впливом зразки поведінки, людина продовжує повторювати впродовж усього життя (явище переносу).

Особливо важливі сформовані в дитинстві мотиваційні системи потреб, унікальне поєднання яких та взаємодія з факторами оточуючого середовища й визначає унікальність кожної людини. Результатом такої взаємодії є внутрішні уявлення про себе, оточуючих і взаємовідносини, які стають своєрідним кодом, що визначає наші реакції в різних ситуаціях [20, с.25-37; 21, с.20-38].

Результатом перенесення сформованих іще в дитинстві стереотипів поведінки й реакції на оточуючих в сучасну реальність є пошук одних можливостей зайняти позицію лідера, а інших – власне лідера. Дуже часто на лідерських позиціях опиняються так звані нарцисичні особистості в яких з дитинства домінує потреба в статусі, престижі, впливові.

Учений виділяє конструктивний і деструктивний нарцисизм. Перший розвивається, коли батьки турбуються про дітей, допомагають їм справитися з фрустраціями, виховують гармонійні, позитивні особистості з хорошою самооцінкою, здатністю до самоаналізу й емпатичним поглядом на світ. Вони також можуть прагнути до величчя, але їх бачення поширюється не лише на самих себе, цінують співробітництво й беруть всю повноту відповідальності на себе. Тому конструктивні нарцисисти можуть стати видатними трансформаційними лідерами й надихаючими ролевими моделями-харизматиками.

Деструктивний нарцисизм зароджується, коли фрустрації дитинства проходять не успішно, а батьки або ж тримаються холодно й на відстані, або ж занадто балують і вихваляють дитину. В першому випадку виникає бажання будь за що довести свою значимість. В другому – створюється перебільшений образ самого себе, який не відповідає дійсності. На їх ґрунті в дорослому житті розвивається почуття зверхності, відчуття великого призначення, які супроводжуються неадекватністю, заздрістю, озлобленістю, жадібністю, самовизначенням і мстивістю.

Харизматичні на основі деструктивного нарцисизму дуже часто демонструють симптоми маніакально-депресивного захворювання, зокрема, пов'язаного з ним стану гіпоманії або ейфорії. Коли такі лідери знаходяться в піднесеному стану духу, їх енергійна поведінка стає ще більш невідпорною, робить їх дуже привабливими для інших і дозволяє ще активніше передавати іншим свої погляди й настрої. Проте такі харизматики відзначаються серйозними перепадами настрою, вони сфокусовані виключно на своїй особистості. Так що часто їх дар харизми стає прокляттям для організації [20, с.43-47; 21, с.134-137].

Серед інших дослідників харизми й харизматичного лідерства в межах психологічного підходу названо Хауелла, який, спираючись на введені Д. Мак-Клелландом поняття спеціалізованого й персоніфікованого прагнення до влади, виділяє, відповідно, соціалізовану й персоналізовану харизму. Для

першої характерно стримане прагнення до влади, виникнення спільних для лідера й послідовників цінностей, прагнення до цілей, які відповідають потребам підлеглих, постійна їх підтримка й інтелектуальна стимуляція. Для персоналізованої харизми – нестримне прагнення до влади й непомірне її використання, стосунки з підлеглими будуються на ґрунті привабливості лідера, він переслідує власні цілі й нав'язує їх організації, підтримує послідовників лише тоді, коли це вигідно йому.

В результаті послідовники соціалізованого лідера стають автономними, вільними й відповідальними, а персоналізованого – залежними, підлеглими й покірними.

Д. Ебербах, об'єднавши в своїй концепції харизму й теорію відданості Дж. Боулі, стверджує, що в ситуації кризи послідовники отримують «харизматичну травму». Внаслідок цього відбувається їх деіндивідуалізація й посилення сімейної прив'язаності до лідера – харизматичної любові до одної людини. Тобто харизматичному лідерові дає владу й право використовувати директивний стиль ситуація кризи.

Згідно з Р.Трайсом та А.Бейером харизматичне лідерство, на відміну від інструментального, спрямовано на збереження цілісної культури організації: цінностей, норм, поглядів, символів, міфів, легенд [22, с.112-113].

Наростання кризових процесів в економіці, ускладнення механізмів її функціонування, динамічні зміни виробничих технологій, загострення конкуренції, глобалізаційні та ряд інших процесів останніх десятиліть минулого століття обумовили інтерес до діяльності харизматичних лідерів і в організаційній сфері. В США саме з їх діяльністю почали пов'язувати надії на глибокі організаційні зміни, спрямовані на посилення життєздатності американських компаній, підвищення їх конкурентоспроможності за умов загострення протистояння на світових ринках.

В числі перших до цієї проблеми звернувся американський дослідник Р. Хаус. Відомий фахівець в області організаційних процесів, він розглядав харизму як суттєвий компонент організаційного лідерства. Таким чином, включив аналіз проблеми в контекст дослідження конкретних управлінських процесів.

Розроблена ним теорія харизматичного лідерства ґрунтується на інтерактивному підході й підкреслює, що харизма пов'язана з особливим типом відносин між лідером та послідовниками. Насамперед, харизматичний лідер має володіти рядом специфічних особистісних і поведінкових характеристик, відсутніх у керівників-нехаризматиків. Риси харизматичного лідера включають сильну потребу у владі, високий рівень впевненості в собі й переконаність у правильності власних уявлень.

Поведінка харизматичного лідера передбачає насамперед управління враженнями. Це значить, що лідер діє так, щоб створити у послідовників враження про свою компетентність. Останні ж вірять у це, довіряють лідерові і йдуть за ним [23, с.129].



Подальші дослідження Р.Хауса та його колег розширили число індикаторів поведінки харизматичного лідерства, довели його організаційну ефективність особливо за умов кризи чи необхідності динамічних трансформацій.

На концептуальному рівні на адресу теорії Хауса звучали й критичні зауваження. Зокрема, її автору закидали те, що теорія визначає харизматичне лідерство, виходячи з наслідків чи результатів і недостатньо враховує сприйняття його людьми [24, с.134]. Проте формула формування харизми на основі комбінації рис, форм поведінки лідера й ситуації, в якій він опиняється, враховувалась наступними дослідниками харизматичного лідерства.

Прагнучи дати відповідь на питання чому харизматичні лідери здатні суттєво впливати на підлеглих й мотивувати їх здійснювати екстраординарні вчинки, Б.Шамір разом з колегами Р. Хозе, М. Артуром та ін. розробили Я-концепцію харизматичного лідерства. Вона багато в чому схожа на теорію Хауса, проте розширює її перш за все в області мотиваційних процесів харизми. Окрім того автори Я-концепції трактують лідерство не стільки як дуалістичний, тобто вплив одної людини на іншу, скільки колективний процес.

В його основі лежить схильність співробітників ідентифікувати себе з групою й високо цінувати приналежність до неї. Харизматичний лідер підвищує таку соціальну ідентифікацію тим, що пов'язує відповідні уявлення й цінності кожного з груповими цінностями й колективною ідентичністю. Чітко виражена групова ідентифікація означає, що член групи ставить групові інтереси вище за індивідуальні й готовий пожертвувати ними. Це, в свою чергу, посилює колективні цінності й норми поведінки [23, с.136-138]. Власний підхід до проблематики харизматичного керівництва запропонували американські дослідники Д. Конгер і Р. Канунго, які тісно пов'язали його з організаційним контекстом. Свою розробку вони назвали «поведінковою теорією харизматичного керівництва в організаційних умовах». Інші дослідники харизми іноді називають її теорією атрибуції, оскільки, на думку Конгера і Канунго, харизма – це феномен процесу атрибуції. Іншими словами, люди в організаціях приписують харизму деяким лідерам за певних обставин [23, с.133]. Таким чином автори теорії «звільняють» харизму від аури містицизму й відкривають можливість її дослідження в контексті поведінкового процесу.

Запропонована Конгером і Канунго модель відображає еволюцію харизми. На першому етапі лідер оцінює оточуюче середовище, адаптується до нього й формулює ті уявлення, які мають реалізуватися. На другому – лідер узгоджує свої уявлення з послідовниками. Третій етап – вироблення довіри й узгодженості дій. На четвертому етапі харизматичний лідер служить ролевою моделлю й «мотиватором» для інших [25, с.412-414].

При цьому харизматичні керівники мають демонструвати не лише екстраординарні особисті якості, а й мотивацію, готовність бути лідером,

вести підлеглих за собою до мети, яка також декларується як екстраординарна, але під його керівництвом цілком досяжна. Харизматичний має вражати всіх своєю інноваційністю, риторикою, часто зовнішнім виглядом, одягом, готовністю до самопожертви. Все це створює передумови для атрибуції харизми лідерів його послідовниками й їх готовності йти за ним [26, с. 409].

Як і в теорії Хауса, в теорії Конгера й Канунго підкреслюється, що для виникнення харизматичного лідерства потрібні певні умови. Бачення лідера має враховувати як потреби й бажання підлеглих так і ситуації й, зрозуміло, відповідати їм. Важливий і час стратегічного втручання. Нововведення, якими пов'язують діяльність харизматичного лідера, будуть давати ефект лише тоді, коли дійсно є потреба в них.

Таким чином. Конгер і Канунго не розглядають харизму як якусь містичну чи екстраординарну якість, якою володіють лише особливі люди. Вони вважають, що харизматичними формами поведінки можна опанувати [23, с.133, 135].

Результати досліджень Р. Хауса, Д. Конгера і Р. Канунго, інших учених які в кінці минулого століття вивчали феномен харизми, були використані У. Гарднером та Б. Аволіо в розробленій ними «драматургічній моделі харизматичних відносин між керівниками й підлеглими».

Аналіз харизматичного керівництва в цій моделі ґрунтується на ідеях І. Гоффмана, який запропонував для пояснення людських взаємовідносин «концепцію соціальної драматургії». В ній сама взаємодія розглядається як ряд драматургічних дій, багато в чому аналогічних тим, які відбуваються на сцені. Б. Шленкер встановив, що підчас «соціальної драматургії» її учасники втягуються в процес управління враженнями і, зокрема, одного з його проявів – феномену побудови іміджу. На його думку це одна з фундаментальних ознак соціальної поведінки. Адже від найдавніших часів люди прагнуть контролювати й регулювати інформацію, яку вони надають оточуючим про себе, події власного життя, організації, її цілі, пріоритети і т. ін. [27, с. ].

Гарднер і Аволіо розглядають харизму як поведінковий феномен, адже харизматичні відносини передбачають наявність лідера з харизматичними рисами й підлеглих, готових приписати такі риси керівникові. При чому центральною фігурою відносин виступає керівник. Володіючи якостями, які дозволяють лідерові здійснювати надзвичайно сильний вплив на підлеглих, уособлюючи глибинні цінності членів групи, харизматики досягають їх ідентифікації – усвідомлення підлеглими себе як послідовників харизматичного лідера.

«Драматургічна модель керівництва» має певну структуру. Важливим її елементом виступає середовище – сцена, на якій керівники й підлегли будують харизматичні відносини (ситуація, найважливішими характеристиками якої є стабільність чи нестабільність). По-друге, характеристики лідера. Серед них найважливішими аспектами Я-системи

лідера для його лідерської ідентифікації є: лідерська ідентичність, центральною частиною якої є образ лідера; висока самоповага; самомоніторинг.

В контексті зусиль лідера, спрямованих на управління відносинами важливе значення має демонстрація лідером іміджу бажаної ідентичності – своєрідної моделі бажаного уявлення про себе. Не випадково в літературі «драматургічна модель» отримала назву «самопрезентаційної теорії харизматичного керівництва». Відповідна активність лідера має наступні драматургічні аспекти: фрейлінг (висунення лідером ідеї); скриптінг (сценарне втілення висунутої ідеї); постановка (відбір релевантних символів і маніпуляція ними); виконання (конкретна реалізація сценарних моделей поведінки і взаємовідносин керівника з підлеглими на основі стратегій управлінням враженнями).

В результаті впливу дій лідера на Я-систему послідовників, їх мотиви і цінності, емоційні стани виникає ідентичність харизматичних лідерів і їх послідовників. Останні починають інтерпретувати певних учасників взаємодії як лідерів, а себе – як більшу частину колективу, якій належить іти за лідером.

Визначаючи перспективи досліджень драматургічної моделі, її автори сподіваються, що більш глибоке осмислення процесів, завдяки яким послідовники приписують лідерові харизму, позбавить її від містики і дасть можливість спеціалістам реально оцінити перспективи наукової й прикладної роботи з цим досить сильним фактором людського впливу [26, с.413-435].

Відповідну спробу зробив російський дослідник і бізнес-тренер Р. Гандапас. Щоправда, його твердження ґрунтуються не на основі системних досліджень, а переважно на теоретичному аналізі концептуальних положень інших авторів і власних спостережень. Проте висновок звучить досить категорично: «Харизми немає. Є лише конкретні люди, які в той чи інший момент, в тому чи іншому контексті, в певній ситуації сприймаються як володарі харизматичного впливу. Це ілюзія, яка може бути стійкою, - і все ж це ілюзія» [2, с.207].

Щоправда, він не відкидає ролі й впливу харизми на статус лідерів і впливу харизматичних лідерів на ефективність діяльності їх послідовників і організацій. Досить ґрунтовно описує харизматичні риси особистості й механізми їх формування, впливу на послідовників за різних ситуацій. Проте це не впливає на його загальний висновок: «... Харизматичний ефект залежить не лише від об'єкта – від того, від кого цей ефект виходить, - але і від суб'єкта, який цей ефект сприймає, і від обставин, в яких ефект переломлюється. У формули харизми – три невідомих. Оскільки ж всі ці три фактори можуть змінюватися одночасно й непередбачувано, про харизму як об'єктивне явище говорити не доводиться» [2, с.209].

І, все-таки, вона є. навіть, якщо не як містичний багатий дар, а лише результат атрибуції певних рис і якостей лідера за певних ситуацій, вона продовжує «зачаровувати» й впливати на ефективність діяльності

організацій. Оскільки ж, харизма може бути як позитивною, так і негативною, «світлою» чи «темною», конструктивною чи деструктивною цей вплив може мати різні наслідки: як позитивні, так і негативні. Проте завжди надзвичайно відчутні і майже непереборні.

Ось чому останнім часом опублікована низка досліджень, автори яких не лише намагаються з'ясувати основи й механізми формування харизматичного впливу на послідовників, а й розробити методики управління самою харизмою. Вони прагнуть зрозуміти чому риси характеру й якості особистості, які визнаються як лідерські, у деяких лідерів виявляються з особливою силою й наповнені особливою переконливістю, тобто набувають ознак харизматичних. Одні вчені вбачають причини цього в особливостях мислення лідерів [3; 28; 29]. Інші пов'язують їх з особливістю психоемоційної сфери лідерів [20, 30]. Причому представники обох напрямків продовжують шукати першовитоки харизматичного мислення й харизматичних емоцій в царині підсвідомості лідерів. Таким чином, не відкидаючи вплив на становлення харизматичного лідерства ситуації й очікувань загалом, в центрі уваги знову ставлять саме лідера з усіма його особливостями особистісних якостей і поведінки, які й сприймаються як його харизма. Оскільки ж царина підсвідомості завжди несе в собі певну трансцендентність, харизмі лідера залишається шанс зберегти свою таїну.

## **§ 2. Особистість харизматичного лідера.**

Дослідження особливостей особистості лідера, які проводились в межах так званого структурного підходу («теорії рис», «теорія великої людини») й ставили за мету виявити універсальні лідерські якості особистості, їх структуру так і не досягли поставленої мети. Як вже зазначалось, виокремити універсальні лідерські риси не вдалося. Проте вони переконливо довели й інше: лідером може бути далеко не кожний, а лише наділений, знову ж таки, певним набором особистих якостей і психологічних рис. Оскільки ж в більшості випадків вони розглядались як природжені, структурний підхід іноді називають «харизматичною теорією» [31, с.29].

На нашу думку, така назва доречна лише в тому сенсі, що кожен лідер, в тому числі й харизматичний, має володіти особистісними якостями й рисами, які вирізняють його з-поміж інших, змушуючи їх іти за ним, визнавати його авторитет і лідерство. Водночас, очевидно, що не кожен лідер може й повинен бути носієм харизми, володарем її напівмістичної таїни. Завдяки дослідженням, проведеним в межах поведінкового та ситуативного підходів, особистість лідера набула «земного» змісту. Проте харизматичні лідери не зникли. Відтак, в кінці минулого століття знову актуальним стало питання: чим вони відрізняються від нехаризматичних?

Відповідаючи на це питання, Р. Хаус вважає харизматичними тих лідерів, «які можуть в силу своїх особистих здібностей здійснювати глибокий і надзвичайно сильний вплив на своїх підлеглих. Такі лідери відчувають сильну потребу у владі, володіють почуттям самоефективності й глибоко

переконані в правоті своїх моральних уявлень. Таким чином, прагнення до влади спонукає у цих людей бажання стати лідерами. В наступному ця потреба підкріплюється впевненістю у власній моральній правоті. В свою чергу, почуття самоефективності змушує цих людей відчувати, що вони можуть бути лідерами. Таким чином, на думку Р.Хауса, для того, щоб особистісні лідерські риси набули харизматичного характеру, вони мають отримати визнання з боку підлеглих [32, с.305].

А.М. Гантер називає шість основних характеристик, притаманних харизматичному лідерові:

- «обмін енергією», або сугестивні здібності, уміння впливати на людей, «випромінювати» енергію й заряджати нею оточуючих;
- «зовнішність, яка зачаровує»;
- «незалежність характеру». У своєму прагненні до благополучності й поваги ці люди не покладаються на інших;
- «хороші риторичні здібності й деякий артистизм». У них виразна мова й високі здібності до міжособистісного спілкування;
- «позитивне сприйняття захоплення своєю персоною». Ці люди відчують себе комфортно, коли інші висловлюють захоплення ними;
- «гідна й впевнена манера триматися». Вони виглядають зібраними й складають враження людей, які володіють ситуацією [33, с.59-60].

Більш глибокому розумінню особистості харизматичного лідера сприяли також дослідженням У. Бентіса, який запропонував розділити лідерські якості на чотири групи:

- управління увагою (уміння так подати мету, майбутній результат чи напрямок діяльності, щоб це було привабливим для послідовників і мотивувало їх);
- управління цілями (здібність передати свої ідеї й бачення, щоб вони були зрозумілими й несли глибокий суспільний і особистісний зміст, сенс);
- управління довірою (здібність лідера перебороти страхи, недовіру, комунікативні бар'єри, які заважають його послідовникам повністю йому довіряти);
- управління собою (здатність об'єктивно оцінювати свої сильні й слабкі сторони, уміло компенсуючи свої недоліки перевагами своїх підлеглих) [31, с.32].

Досліджувались також риси так званих «далеких» харизматичних лідерів (на макрорівні) і безпосередніх харизматичних керівників. Ініціатор цих досліджень Б. Шамір, зокрема, встановив, що лідери, з якими підлеглі вступають у тісний контакт, і ті, з якими вони зустрічаються дуже рідко або взагалі не зустрічаються, описувались як харизматичні, але з зовсім різним набором рис і якостей. Зокрема, перші мали виявляти комунікабельність, досвід, почуття гумору, динамізм, активність, фізичну привабливість, розум, оригінальність, високі стандарти оточуючої обстановки. В «далеких» харизматичних лідерів цінувались, насамперед, наполегливість, ораторські здібності, мужність, уміння висловлювати й обстоювати свою точку зору,

ідеологічна спрямованість. При цьому і перші й другі мали виявляти впевненість у собі, чесність, владність, жертовність [32, с.306-307].

Узагальнюючи результати дослідження рис харизматичних лідерів (або ж «харизматичних» рис лідерів) Н.Б. Енкельман відніс до них наступні:

- 1) особиста магнетична сила тяжіння;
- 2) натхнення від виконання життєвого завдання;
- 3) ототожнення себе з роботою, яка виконується (це створює враження, що людина знаходиться на своєму місці);
- 4) розкриття власних здібностей;
- 5) впевненість у власних силах і душевна рівновага;
- 6) уміння зосередити свою увагу на головному;
- 7) комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини;
- 8) уміння мотивувати себе й інших;
- 9) здібність знаходити правильний підхід;
- 10) уміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі;
- 11) чарівність;
- 12) активність і енергійність, уміння приймати рішення;
- 13) уміння слугувати взірцем для наслідування;
- 14) позитивне сприйняття життя [3, с.24].

Перелік особистісних якостей і рис харизматичного лідера, очевидно, можна продовжувати, так як це вже робилося в рамках «теорії рис». «Діапазон якостей, які входять в поняття «харизма», достатньо широкий, – зауважує з цього приводу Л.В. Шалагінова. – Відповідь на запитання про те, кого можна вважати харизматичною особистістю, багато в чому залежить від особистого сприйняття» [24, с.135]. З нею погоджується Р. Гандапас, який зазначає, «що різні харизматики демонструють зовсім різні якості й діють по-різному. Брак одної із складових обов'язкового компенсується іншими. Тому-то так важко знайти загальне визначення харизми, і цілком природно, що воно викликає дискусії» [2, с.35-36].

Проте не «розпізнати» харизматичного лідера неможливо. «Харизматик завжди знаходиться в центрі уваги, він підкорює серця, оточуючі як заворожені ловлять кожне сказане ним слово, відгадують по очах кожне його бажання. Його співробітники заради нього досягають дивовижного успіху. Він випромінює впевненість і оптимізм, віру, натхнення, і це знаходить відгук у оточуючих. Харизматична особистість запрограмована на досягнення успіху – настрої на досягнення успіху стає звичкою» [24, с.135].

Таким чином, акцент робиться не на кількості надзвичайних якостей і рис, які відрізняють харизматичного лідера від його послідовників, а на динаміці й енергетиці вияву головних з них, базових, які й здійснюють той надзвичайний вплив, який вони відчують і відзначають як «харизма».

Автори «драматургічної моделі керівництва» У. Гарднер і Б. Аволіо розглядають харизматичних лідерів як людей, для яких образ лідера є центральною й важливішою частиною їх ідентичності. Це може бути

наслідком попередніх досягнень в різних видах діяльності, успіхів у подоланні життєвих викликів, атрибутів лідерства з боку інших, особливо в дитячі роки. Водночас, сильне бажання бути лідером, найчастіше поєднується з високою потребою у владі [26, с.415-416].

Потреба у владі може бути продиктована чисто прагматичними мотивами: матеріальними, кар'єрними, статусними. Іноді – невротичними: для того, щоб компенсувати свої недоліки, мінімізувати комплекси, довести усім свою значимість чи насолодитися приниженням оточуючих [2, с.58-59]. Проте «зразкові харизматики» використовують владу швидше на благо колективних цілей, ніж для досягнення власних.

Лідерство й влада не є для них самоціллю, а всього лише засобом здійснення певних перетворень у світі, тобто виконання певної місії. Вона повинна виходити за межі їх власних інтересів і бути спрямована на досягнення суспільно-значимих цілей і перетворення оточуючого світу. А сам лідер має усвідомлювати значимість власної місії і власного «призначення». Харизма з'являється у лідера лише тоді, коли він відчуває цю місію, віру в те, що зможе змінити світ, знає як це зробити. Характерна риса «месіанства» харизматичного лідера – підняття над буденністю, побутом і прагматизмом. Тому місією харизматичного лідера не може бути досягнення багатства чи особистого добробуту: «Ми не продаємо квітів, ми робимо світ красивим!» [34, 35].

Харизматик, як правило, фанатично відданий своїй місії. Він відкидає сумніви, відмовляється від зайвої самокритичності. Перед ним – лише мета його життя, якій він безмежно відданий. Оскільки ж місія соціально значима, принаймні, у його власних очах, він відчуває й готовий взяти відповідальність за долю групи, організації, а то й нації чи світу в цілому.

«Лідер завжди багато хоче, – наголошує Р. Гандапас. – Він хоче руху й змін. Він ненавидить пасивність, вона його пригнічує... Лідери ініціативні. Вони схильні не реагувати на обставини, а самі ці обставини формувати. Тому харизматичні особистості з ентузіазмом беруться за переробку там, де більшість людей плюнуть, махнуть рукою, змиряться з незручностями» [2, с.59].

Взявши на себе відповідальність, харизматики не «тікають від свободи» (У. Фромм) прийняття рішень. Більше того, вони відмовляються від багатьох обмежень, з якими люди, зазвичай, погоджуються. Саме тому вони і можуть прокладати шлях, який для багатьох здається безумством, генерувати ідеї, передбачувати майбутнє. «Для харизматика майбутнє – це другий дім» [2, с.60].

Оскільки харизматик переконаний у своїй правоті і власному призначенні, він не шукає виправдання своїх вчинків зовні. Він знаходить їх у собі. Розширивши на етапі усвідомлення й формулювання власної місії рамки картини світу й межі особистої свободи, харизматичний лідер дуже часто не зупиняється перед усталеними нормами моралі. Його моральні норми багато в чому засновані на власному розумінні доцільності в контексті

виконання його ж місії, або ж внутрішніх правил і принципів, які він встановив собі.

Саме місія лідера «задає той потенціал, яким він володіє. Якщо немає зверхзавдань – не буде й харизми» [2, с.74]. Автори «драматургічної моделі» зазначають, що бачення харизматика дуже часто ідеалізоване, риси правдоподібності в ньому часто поєднуються з елементами утопії, але вони «наповнюють зусилля послідовників більшим сенсом і надають їм більшу цілеспрямованість» [26, с.413].

Їх приклад демонструє сам харизматичний лідер. «Практично кожен харизматик відчуває свою місію як священну війну за все хороше проти всього поганого... Для більшості харизматиків, нехай вони в цьому і не зізнаються, боротьба – природній стан, а для деяких – сенс життя» [2, с.80, 83].

У зв'язку з цим харизматичним може стати лише лідер з високим енергетичним потенціалом, тобто психофізіологічними ресурсами – природженими властивостями його організму, а також виробленими в процесі життєдіяльності навичками і здібностями. Не випадково, здається, що харизматичні лідери буквально випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих людей [26, с.155]. «Людей з харизмою можна описати як таких, що володіють небаченою енергією, яка створює видимий ефект» [20, с.134].

Обов'язковий компонент харизми лідера – його сильний тип темпераменту. Завдяки цьому харизматичні лідери мають притаманну їм високу працеспроможність і стресостійкість, ініціативність, енергійність, сміливість і підприємливість, мужність і наполегливість, надійність і відповідальність, незалежність і свободу.

Оскільки харизма лідера базується, насамперед, на його авторитеті, він повинен мати навички й знання, в тому числі професійні й спеціальні, необхідні його підлеглим для досягнення спільних цілей. В іншому випадку він не зможе виступати в ролі учителя й наставника.

Будь-який лідер має збирати, обробляти й інтерпретувати великі обсяги інформації, передбачаючи наслідки своїх дій. Проте харизматик не обов'язково повинен володіти надвисоким інтелектом. Головне, щоб його інтелектуальні здібності корелювалися з інтелектуальними здібностями його послідовників, а лідер володів креативністю мислення. Його рішення не повинні бути стандартними чи нормативними, але мають бути завжди успішними [34].

Аналізуючи особливості мислення харизматичного лідерства, Н.Б. Енкельман [3], а за ним і І.Л. Добротворський [36], привертають увагу до важливості його позитивного спрямування. Р. Глікман пропонує зробити ще один крок у цій площині – перейти до оптимального мислення, яке він розглядає як технологію максимізації талантів, ресурсів і часу для досягнення оптимального особистісного і професійного саморозвитку. «Оптимальне мислення, - пише він, - це мова вашого кращого Я. Вона



надихає вас діяти в повну силу й не дозволяє задовольнятися другим сортом» [29, с.16].

Харизматичний лідер налаштований на «оптимальне мислення», оскільки має високу самоповагу, бере відповідальність не лише за себе, а й за інших і постійно спрямований на досягнення успіху. Відтак, у нього задіяні як ліва півкуля головного мозку, яка відповідає за соціальні установки, пам'ять, мову, управляє логічними й раціональними процесами, так і права, в якій концентрується управління творчими, аналоговими процесами, емоціями й інтуїцією. «В результаті, - наголошує Н.Б. Енкельман, - викликає тісний зв'язок між розумом, фізичними силами й творчими поривами. За таких умов наші працездатність і творча активність досягають найвищого рівня» [3, с.69]. Саме в такому стані харизматичний лідер нерідко й приймає неординарні інтуїтивні рішення, які, на перший погляд виглядають не логічними, а після підтвердження їх правильності розпізнаються як, ледь, не сигнали від вищого розуму.

Енергетичний потенціал та особливості мислення харизматика все частіше пов'язують також із його підсвідомістю. Точніше – механізмами взаємодії з нею свідомості. Найчастіше для їх пояснення використовують концепцію та термінологію К. Юнга, який вважав, що велика людина – це реалізація самості – архетипу цілісності, який включає свідоме й підсвідоме. Опанувавши підсвідоме, людина починає керувати ним, отримує доступ до знань, накопичених у його структурі багатьма поколіннями, які сприймаються як божественні. Лідери, які здатні реалізувати самість, отримують величезний заряд внутрішньої енергії, яка вражає інших і пов'язується з їх харизмою [37].

Спираючись на роботи К. Юнга та О. Нойберга, який увів поняття структурованих за тим чи іншим міфічним образом «архетипів» управління, австрійський учений Й. Штайрер дає характеристику чотирьох типів харизматичних лідерів, у кожного з яких домінуючими є певні риси: образ «батька» з патерналістською харизмою (турботливість і участь, панування й твердість, організація і контроль); образ «героя» з героїчною харизмою (виключність і незалежність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект, панування й твердість); образ «рятівника» з місіонерською харизмою (натхненність і амбіційність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект); образ «царя» з величною харизмою (інтроверсія й аутентичність, готовність до кооперації і точність почуттів, виключність і незалежність) [36].

Нарешті, важливіше значення для успішного функціонування харизматичного лідера має його комунікативний потенціал. Харизматик – це, насамперед, приваблива, товариська і впевнена в собі людина. Він уміло веде дискусію й може переконати своїх співрозмовників, спираючись, в тому числі, й на досвід та знання; здатний домінувати й «емоційно заряджати» оточуючих своїми ідеями; свідомо чи інтуїтивно він може впливати на цінності, установки й поведінку своїх послідовників. Особливий вплив на

них мають чесність і прямота лідера: «Його слова не розходяться зі справами».

Привабливість (чарівність) – як специфічний комунікативний стиль харизматичного лідера – характеризується чарівним тембром голосу, багатством інтонацій, прямим і відкритим поглядом, натхненним виразом обличчя, відповідними жестами, позами. Він і тут здатний виступати як «законодавець» моди, виступаючи ініціатором розширення чи зміни рамок, «фреймів», які структурують взаємовідносини учасників комунікації. При цьому вони не відчують, що їх психологічний комфорт і атмосфера безпеки порушуються [34].

Окрім комунікативних здібностей харизматичного лідера це відбувається ще й тому, що він має високий рівень самомоніторингу. Упевненість в собі, висока емоційна виразність, соціальна сензитивність, яскравість мови, які мають безпосереднє відношення до самомоніторингу, впливають, врешті-решт, як на вибір адекватних форм взаємодії з послідовниками, так і на більш ретельний аналіз організаційних ситуацій. Харизматичні лідери, як правило володіють високим емоційним інтелектом. «Хороші лідери, - зазначає М. Кетс де Вріс, - за визначенням є психіатрами й соціальними працівниками... вони «контейнери» для емоцій співробітників. Вони забезпечують ефективну «стримуючу атмосферу» для всіх тривог, які невідворотні в житті компанії. Ефективні лідери розуміють хитрощі й вміють слухати». Причому як інших, так і себе, контролюють власні емоції і чутливо реагують на емоції інших [21, с.268].

Таким чином, «харизматичний лідер – це людина, що володіє особливими (яких не мають інші) якостями (рівнем розвитку свідомості, особливістю внутрішнього світу) та інформацією (або її баченням), які є результатом тривалої внутрішньої роботи і нерозривно пов'язані з її мотиваційною сферою, поглядами на життя, цінностями. Харизматичний лідер покликаний донести цю інформацію до людей; допомогти їм скласти цілісну картину того, що відбувається; усунути непорозуміння і вказати вихід із ситуації, що склалася; змінити те, що не задовольняє маси в сьогочасній ситуації» [39, с.77]. Як наголошує М. Кетс де Вріс, саме «харизматичні риси лідерства збивають людей з ніг; вони складають основу впливу справжніх лідерів» [21, с.253-254].

Водночас, як наголошує той же М. Кетс де Вріс, особистість харизматичного лідера може мати й темний бік. Він формується на основі комплексу деструктивного нарцисизму і стає особливо помітним коли у лідера розвивається маніакально-депресивний синдром. Він, зокрема, може виявлятися як всеохоплюючий патерн величності, потреб в захопленні, брак емпатії. Для вражених «деструктивним нарцисизмом» харизматичних лідерів характерні наступні риси:

– Перебільшення почуття власної важливості (тобто перебільшені досягнення й таланти, очікування бути відзначеним без відповідних досягнень).

– Поглиненість фантазіями безмежного успіху, влади, пишності, краси чи ідеального кохання.

– Віра у власну унікальність. Її можуть зрозуміти й має сенс спілкуватися лише з іншими «особливими» людьми чи інститутами, які мають високий статус.

– Вимога підвищеного захоплення.

– Відчуття «особливих прав», тобто нереалістичні очікування особливо сприятливого звернення чи обов'язкової відповідності їх очікуванням.

– Схильність до міжособистісної експлуатації, тобто використання інших для досягнення власних цілей.

– Брак емпатії і небажання визнати чи прийняти почуття й потреби інших.

– Заздрість до оточуючих, або переконання, що оточуючі заздять йому (або їй).

– Зарозуміла, надмірна поведінка й ставлення.

Вражені «деструктивним нарцисизмом» харизматичні лідери стають одержимими владою, престижем, статусом, старійшинством. Вони переоцінюють свою значимість, вважаючи, що, як особливі люди, заслуговують на особливі привілеї й виключні права [20, с.48-49].

Іноді ці риси можуть виражатися у формі параної – психічного захворювання, описаного психіатрами й психоаналітиками досить давно: «Найбільш характерною властивістю параноїків є їх схильність до утворення так званих надцінних ідей, у владі яких вони потім і опиняються: ці ідеї заповнюють психіку параноїка і здійснюють домінуючий вплив на всю його поведінку. Найважливішою такою зверхцінною ідеєю параноїка зазвичай є думка про особливе значення його власної особистості. Відповідно основними рисами психіки людей з параноїчним характером є дуже високий егоїзм, постійне самовдосконалення й надмірна зарозумілість. Це – люди край вузькі й однобокі: вся оточуюча дійсність має для них значення й інтерес лише настільки, наскільки вона стосується їх особистості; все, що не має близького, інтимного відношення до його «я», здається параноїку мало вартим на увагу, мало цікавим. Всіх людей, з якими йому доводиться стикатися, він оцінює виключно за тим ставленням, яке вони демонструють до його діяльності, до його слів. Він не прощає ні байдужості, ні незгоди. Хто не згоден з параноїком, хто думає не так, як він. Той в кращому разі – просто дурна людина, а в гіршому – його особистий ворог. Параноїка не цікавить ні наука, ні мистецтво, ні політика, якщо він сам не бере найближчої участі в розробці відповідних питань, якщо він сам не є діячем в цих сферах; і навпаки, яким би не було вузьким чи малозначимим само по собі те чи інше питання, раз ним зайнятий параноїк, цього вже повинно бути достатньо, щоб це питання отримало важливість і загальне значення. Параноїки край наполегливо відстоюють свої думки, вони часто стають борцями за ту чи іншу ідею, але, тим не менше, це все-таки менш за все ідейні борці: для них

важливо, їх хвилює, що це – їх ідея, їх думка, подальше їх мало цікавить» [49, с.81-82].

Оскільки більшість дослідників харизми відзначають етичну нейтральність харизми, «діагностувати» деструктивну, засновану на тих чи інших психічних розладах, спрямованість рис і якостей харизматичного лідера край важка. Адже харизма – це не лідер сам по собі, а ще й енергетика й форма представлення його особистості і його цілей послідовникам. У зв'язку з цим для розуміння механізмів функціонування харизматичного лідерства край важливо проаналізувати поведінку лідера.

### § 3. Поведінка харизматичного лідера.

Поведінка харизматичного лідера, з одного боку, обумовлена його ж особистісними якостями та рисами, а з іншого – спрямована на те, щоб гіперболізувати їх в очах послідовників. Мета – досягнути атрибутів ними їх як харизматичних, виключних. Це видно з узагальненої таблиці компонентів поведінки харизматичного й нехаризматичного лідерів, складеної Конгером і Канунго (див. табл. 1) [25, с.415].

Таблиця 1

Компоненти поведінки харизматичного й нехаризматичного лідерів

Компонент	Харизматичний лідер	Нехаризматичний лідер
Ставлення до статус-кво	Опозиція до статус-кво й зусилля на його зміну (Стів Джобс в «Apple»)	Згода зі статус-кво й прагнення підтримати його
Майбутні цілі	уявлення, які сильно відрізняються від статус-кво (Том Морган з концепцією «Domino Pizza»)	Цілі, які не сильно відрізняються від статус-кво
Привабливість	Спільні перспективи й передбачення роблять з нього привабливого й шанованого героя, гідного вияву й наслідування  (Лі Якокка в перші три роки в «Chrysler»)	Спільні перспективи роблять його привабливим
Кваліфікація	Уміння використовувати незвичні методи зміни існуючого порядку речей (Ол Девіс, власник Los Angeles Raiders»)	Уміння використовувати відомі способи досягнення цілей в межах існуючого
Сприйняття оточуючого	Необхідність сприйняття оточення з метою зміни статус-кво (Едгар Волард в «Du Pont»)	Низька потреба в сприйнятті оточення для підтримки статус-кво
Уявлення	Чітке уявлення майбутнього й сильна	Слабкі уявлення про цілі й

	мотивація до лідерства (Росс Парат в «EDS»)	мотивації до лідерства
Підвалини успіху	Особистісна влада, заснована на знаннях, повазі й захопленні унікальністю (Ян Карлсон в «Scandinavian Airlines Systems»)	Влада посади й особистісна влада (на основі винагородження знань і переваг друзів того ж типу)
Взаємовідносини «лідер-ведучий»	Приналежність до еліти, засновник, зразок (Мері Кей Аш із «Mary Kay Cosmetics») <p>Спонукає людей до участі в пропонованих ним радикальних змінах (Едвард Ленд, винахідник фотокамери «Polaroid»)</p>	Поборник рівності, шукає згоди, або ж директивний <p>Підштовхує або змушує людей розділяти його або її погляди</p>

Попри те, що «нехаризматичний лідер» в порівняльній таблиці більше нагадує менеджера, головні напрямки діяльності харизматичного в ній відображені досить повно. Але лише головні й без врахування неповторної індивідуальності кожного харизматичного лідера. На цьому аспекті акцентує увагу Й. Штайрер. Він стверджує, що покладені в основу визначених ним типів харизматичних лідерів «архетипи» управління визначають не лише домінуючі в них особистісні риси, а й їх поведінкові особливості.

Лідер в образі «батька» з патерналістською харизмою відповідає прообразові творця, батька й необмеженого владика. Відповідно до типу деспотичного господаря він демонструє розсудливість, силу, знання, велич і могутність, стабільність, непохитність і надійність. Як батько «усіх дітей» він може ставитися до свого оточення доброзичливо, з турботою, сприянням, розумінням, прощаючи помилки, а може, навпаки, ставитися вимогливо, суворо, грізно, показуючи владу й караючи неслухняних.

«Герой», за Нойбергом, юнацька протилежність постарілого батька. Як колись і він в молоді роки, герой несхитний і самотній, наділений надлюдськими силами, йде своїм шляхом, перемагаючи усіх ворогів, завойовуючи захоплення й вдячність оточуючих, які визнають його напівбогом, або рівним богам. Він нікому не підкоряється, реалізує колективу мрію про владу й свободу, самодостатній, самобутній, навіть у своїх фантазіях могутній і сильний. Герой завжди величний.

«Рятівник» - це тип харизматичного оновлювача, великого перетворювача, мага-чарівника, який перетворює все навкруги в краще. Усіляко підкреслюючи надзвичайність харизми власної осяйної особистості, яка настільки далека від буденності, що не може бути виміряна земними мірками, він демонструє своє «месіанство», надзвичайно яскраво змальовуючи образ щасливого майбутнього, до якого може показати істинний шлях лише він.

Лідер з величною харизмою на основі архетипу «царя» - втілення вищого призначення людини, яка може піднятися до царської величі, якщо повністю реалізує свої здібності. Він – втілення мудрості колективного підсвідомого (за К. Юнгом). Відтак, поведінка харизматичного лідера величава, спокійна, інтроверсійна й незворушна.

Таким чином, робить висновок Й. Штайрер, до виникнення тієї чи іншої харизми можуть призводити різні моделі поведінки керівника. Проте в їх основі завжди повинні лежати його вражаючі риси й особистісні якості, на які й звертають увагу співробітники. І саме вони дають їм оцінку як харизматичних [38].

В зв'язку з цим для харизматичного лідера особливого значення набуває уміння своєю поведінкою здійснювати або створювати, враження володіння такими якостями. Оскільки стрижнем особистості харизматичного лідера є усвідомлене ним власне «месіанство», особлива місія, яку він повинен здійснити для своєї групи послідовників, і яка дає йому право на лідерську владу, він змушений постійно транслювати її, виявляти неабиякі здібності в управлінні увагою й цілями. Р. Хаус саме цим пояснював той факт, що поведінкові характеристики харизматичних включають: формування привабливого для підлеглих бачення, яке визначає напрямок їх зусиль і стимулює прийняття на себе зобов'язань; декларування високих очікувань від роботи підлеглих; вираження надії, що підлеглі здатні сформувати в себе упевненість у власних силах [26, с.401].

Сучасні дослідники, загалом, погоджуються з оцінками Р.Хауса. Вони наголошують, що місія харизматика – це не пусті фантазії й безпідставні твердження. Вона заснована на передбаченні, яке включає в себе: 1) чітке уявлення про майбутнє; 2) впевненість у правильності свого бачення майбутнього; 3) уміння яскраво й переконливо сформулювати своє бачення майбутнього; 4) навіювання своїм послідовникам упевненості в реалізації передбачення. Лідер просто випромінює упевненість в правоті, значимості й реальності своєї місії. Усією своєю поведінкою він говорить: «Ми вирішимо це складне завдання!». Водночас він повідомляє своїм послідовникам ключі – чітке формулювання завдань – того, що і як потрібно зробити для досягнення спільної мети [34; 35, с.167].

На думку шведських учених Б. Карлофа й С. Седерберга, бачення має створювати мотивацію й мобілізувати ентузіазм більшості людей. У зв'язку з цим воно повинно надихати, тобто містити виклик, захоплювати картиною майбутнього; бути простим і зрозумілим для послідовників; бути щирим; реалістичним; відповідати цінностям і інтересам послідовників [41, с.115]. М.Хаузер і Р. Хаус додають: формулювання бачення повинно відповідати таким критеріям, як лаконічність, зрозумілість; в ньому має міститися виклик, спрямованість у майбутнє, переконаність у правильності зробленого вибору; воно повинно надихати й вказувати на очікувані результати [26, с.419].

Ось чому харизматичні лідери схильні формулювати власну місію і місію своїх послідовників як компактно-енергійні гасла, «афористично сугестивно, так, щоб це легко запам'ятовувалось, і при цьому виявляло вплив, здатний змінити стан свідомості» [42, с. ]. Вони ніколи не забувають, що основна мета транслювання місії, бачення – запалити ними послідовників, «посіяти в них відчуття надзвичайної значимості, бажання іти до неї, усвідомлення власної корисності для лідера і для вирішення надзавдання» [2, с.155].

У зв'язку з цим Д. Конгер називає харизматичних лідерів творцями сенсу. Навіть за найскладніших реалій дійсності, вони здатні малювати для своїх послідовників картини величезних можливостей, причому колосальної спонукальної сили. При цьому застосовують дуже тонкі способи переконання: інтерпретують реальність так, щоб на контрасті запропонувати своїм послідовникам насичені надзвичайною привабливістю картини майбутнього [26, с.158].

«Харизматичний, - зазначає російський дослідник О. Сосланд, - тою чи іншою мірою – людина одної думки. Яка б не була її реальна цінність, він за будь-яких обставин їй виключно відданий. Це диктується необхідністю боротьби за свої ідеї, причому не як за об'єктивно-наукові дані, які можна експериментальним, наприклад, шляхом підтвердити чи спростувати, а як за безсумнівні екзистенційні цінності, об'єктивна верифікація яких скоріше могла б їм зашкодити, ніж допомогти» [42, с. ]. Не випадково харизматичний лідер своєю поведінкою ніколи не дає навіть натяків на те, що він не впевнений у правоті своєї місії. Як наголошує О. Сосланд, «виключна відданість ідеї, неможливість зрадити їй, тобто до певної міри надцінне ставлення до неї, неодмінно входить до будь-якого харизматичного репертуару» [42, с. ].

Поведінка харизматичного лідера – постійна демонстрація оптимізму, впевненості й сили, рішучості й натхнення в досягненні мети [43, с. ]. В цьому контексті Р. Хаус говорить, що він здійснює управління враженнями з метою підтримки у підлеглих упевненості в керівникові; мотивує їх на досягнення мети, сам виступаючи поведінковим зразком. Автори «драматургійної моделі» розцінюють дії лідера з управління враженнями як спосіб досягнення і збереження ним іміджу бажаної ідентичності.

Цим терміном Б. Шленкер описує демонстрацію індивідом оточуючим бажаного уявлення про себе. Автори «драматургійної моделі» вважають, що бажаність іміджу ідентичності для лідерів частково залежить від того, що цінується людьми, з якими вони працюють, частково – від особистих якостей самого лідера. Водночас, вони виділяють ряд іміджів, які складають цінність для будь-якого харизматичного:

- імідж людини надійної, яка заслуговує на довіру (його називають головним, оскільки без довіри послідовники добровільно не підтримають бачення лідера);
- імідж людини гідної в моральному сенсі;

- імідж людини, схильної до новаторства;
- імідж людини, наділеної виключними здібностями, надзвичайно обдарованої [26, с.401, 421-242].

Для легімітизації лідерства та створення іміджу бажаної ідентичності харизматики нерідко використовують різноманітні прийоми містифікації чи гіперболізації особистісних якостей і рис та фактів своєї біографії. Їх іще в 1973 р. описав І. Шиффер [44], а згодом проаналізував російський психоаналітик О. Сосланд [18, 42]. На думку І. Шиффера, для харизматика надзвичайно важливо постійно транслювати свою бійцівську позицію [44, р.57]. Виключне значення має демонстрація його готовності йти до кінця за інтереси своїх послідовників. Причому попереду інших. Це визначає повний, або значний радикалізм харизматиків. Невизначеність позиції, коливання, поступки, компроміси – це не їх поведінка. Відтак, вони постійно гіперболізують проблеми, або знаходять їх навіть там, де їх немає. Вони постійно повторюють: «Все жахливо, тяжко й майже катастрофічно, але, слава Богу, є людина, яка знає, як з усім цим справитися» [18, с.89].

Боротьба харизматика завжди повинна бути успішною. «Харизма годується успіхом», - наголошує О. Сосланд [18, с.91]. Не випадково, харизматичні лідери готові на все, аби досягти успіху. Вони можуть демонструвати виняткову фізичну витривалість, наполегливість, енергійність, повністю мобілізуються самі й вимагають цього від інших. Перемога для них – понад усе. Все інше – в тому числі дуже часто й усталені норми моралі, здоров'я, сім'я, рідні, друзі – для них не настільки важливі.

Саме успіх формує харизму. Вона, в свою чергу, породжує нові очікування, які, поширюючись далі й далі, сприяють новим успіхам. Виникає ефект, який О. Сосланд називає харизматичним колом: успіх – харизма – успіх – посилення харизми – успіх і т.д. [42, с. ]. Це коло переривають невдачі. Проте справжні харизматики вміють будь-яку поразку обертати собі на користь: розцінюють її як результат «шкідництва ворогів», мобілізуючи своїх прихильників на подолання перешкод (зрозуміло, на чолі з лідером, якого потрібно наділити додатковими повноваженнями); бачать в ній урок (демонструють гідну похвали готовність навчатися) і т.ін. Відтак, навіть очевидний провал вони інтерпретують як голосну перемогу [42, с. ].

Демонструючи свою бійцівську позицію, харизматичний лідер підкреслює свою жертвовність. А ще краще, коли його біографія, а особливо виконання ним лідерських функцій дає підстави для оголошення його жертвою – заздрісників, конкурентів, ворогів і т. ін. «З одного боку, – пише О. Сосланд, – харизматичний – завжди боєць, з іншого, край бажано, щоб при цьому він був ще й жертвою. Завжди непогано, коли є потреба згуртуватися не лише навколо ідей: проектів лідера, але ще й заради захисту його від екзистенціонального ворога» [42, с. ].

Бійцівські риси харизматика посилюються і фактами з його біографії, які підкреслюють його уміння досягти успіху наперекір долі, незручностям, нестаткам, злидням, нерозумінню, протидії зовнішніх сил, попри утиски чи



переслідування. І тут – головний акцент на перемогу («Зробив себе сам!»). Суттєво зміцнюють харизму лідера факти переборення ним небезпеки загибелі чи смерті. І хоч такі випадки згадати може кожен, харизматик розповідає про них з особливим пафосом – як про свідчення його обраності [2, с.96-101].

Імідж харизматичного лідера, на думку І. Шиффера створювати значно легше, якщо він – людина зі сторони, про справжні вади й переваги якої оточення не знає. Відтак, це створює передумови для дозування фактів біографії лідера та використання їх з метою ірраціонального ефективного впливу на послідовників [43, р.24].

Інший важливий аспект І.Шиффер назвав харизмою неповноцінності. Він вважав, що для харизматика важливо мати якісь дефекти, стигмати (кульгавість, горб, родима пляма, низький або дуже високий зріст, епілепсія, параноя та ін.), які б переводили їх володаря в особливий вимір, показували послідовникам, що перед ними особлива особистість, відмічена «знаком» вищих сил [44, р.24].

Стигмати можуть бути не лише природженими, а й набутими (зачіска, елементи одягу й аксесуари, каліцтво, шрами і т.ін.). Особливий вид стигматів: уніформа, знаки відмінності, влади, - які, на відміну від попередніх, підкреслюють не індивідуальність конкретного харизматика, а окреслюють цілу категорію лідерів [2, с.114].

Ще один поведінковий штамп, спрямований на посилення харизми лідера І.Шиффер назвав «покликанням». Відповідний знак можуть подати «вищі сили». До месіанської діяльності людина може бути пробуджена й інсайтами: ясним розумінням шляхів, відповідей на якісь виклики, своєї місії, яка виходить із середини особистості як своєрідне осяяння. Поштовхами до нього, а іноді й джерелом може бути нестандартна ситуація, природне явище, авторитетна людина і т.ін. [43, р.34]. Нерідко самі харизматики стверджують, що їх «осіяння» передували якісь знаки чи знамення. Найважливішим тут О.Сосланд вважає «поєднання інтелектуального вирішення якоїсь проблеми з вольовим вибором в сенсі готовності до боротьби і жертв. Відтак, функціонально харизматик «вбудовує» цю історію в свою біографію як «зустріч з долею». Отже, завдяки цьому він стає обранцем долі. Врешті-решт, наголошує

О. Сосланд, «не так уже й важливо яким чином «вищі сили» сигналізували харизматикові про його «обраність». Головне, – пише він, – щоб ця подія функціонально вбудовувалась в історію героя як ключовий імпульс, щоб так чи інакше відбулась якась «зустріч з долею» [42, с.64].

Перш за все в біографії лідера привертають увагу факти, які говорять про його обдарованість, край високі інтелектуальні і фізичні здібності, про особливі духовні якості [2, с.94]. Як вже зазначалось, зазвичай, вони мають, принаймні, якусь із них. Саме через неї (них), яку лідер сам тонко відчуває, він і демонструє свою приналежність до особливої когорти людей. Іноді якості лідера ненабагато перевищують середньостатистичні. Але цього

досить, щоб гіперболізувати їх в очах послідовників. Відтак, з'являються легенди про суперздоров'я лідера (лише тому, що п'є й не п'яніє), особливу енергію й працездатність (спить з увімкненим світлом – працює всю ніч, а вранці, як нічого й не було).

На харизму працюють й розповіді про зверхінтелект, пам'ять (запитав про здоров'я у сантехніка, якому щойно підписав допомогу на ліки – знає всіх в обличчя, уважний до підлеглих), надзвичайну інтуїцію (запізнився на потяг, а він попав в аварію), неймовірну витримку й стійкість (ніколи нікому й ні на що не жаліється) і т.ін. [2, с.94-102].

Демонстративно підкреслюючи суб'єктивну й соціальну значимість власних місії й бачення, рішучість у їх відстоюванні й реалізації, необхідні для цього риси, харизматик часто «приховує власні амбіції, показуючи себе «службою народу», який супроти своєї волі і, як би, з неохотою бере на себе делегований йому тягар влади. Розповіді, які свідчать про так звану «скромність», «невибагливість» «великих і простих» вождів народів, є часто невід'ємною частиною їх біографічних наративів» [42, с. ].

Харизматичний підкреслює, що бачить своє призначення в тому, щоб давати іншим, а не брати собі. Тому демонструє турботу про людей, акцентує увагу на вчинках, спрямованих на їх благо. В гіршому варіанті – виказує відповідні наміри.

В арсеналі методів посилення харизматичного образу багатьох лідерів – показний аскетизм, демонстрація скромного способу життя, невибагливість до їжі, одягу, житла і т.ін., демонстративна відмова від надмірностей, предметів розкоші, привілеїв, зарплати, які належать їм за статусом. Ще один вияв аскетизму – підкреслена релігійність. Щоб у послідовників не виникало сумнівів у аскетизмі та подвижництві харизматиків, їх відчуженості від усього буденного, що відволікає їх від виконання місії, вони дуже часто утаємничують особисте життя, дім, сім'ю. Щоб не здаватись буденними – забороняють собі їсти й пити, спати й втомлюватися за присутності інших, хворіти чи виглядати хворим [2, с.121-128].

Харизматичний лідер – завжди хороший оратор, який під час своїх виступів отримує владу над аудиторією, змушуючи її пережити необхідні для усвідомлення єдності з лідером почуття і готовність до потрібних дій. Його мова й форма виступу зрозуміла для аудиторії. Він майстер розповідати притчі, байки, історії, особливо з власного життя, які підтверджують його висновки. Харизматичні виступи часто проходять у жанрі проповіді, коли мова й зміст відповідають рівневі аудиторії й одночасно підіймають її до рівня оратора. Вони супроводжуються закликами щось зробити, щось змінити в собі. При цьому факти й історії подаються через призму власного осмислення, враження й ставлення до них. Рефреном звучать тези про пристрасне ставлення лідера до його місії й власне зараження поставленою метою. Це дає йому право виступати ще й в ролі педагога, лектора, наставника. Він – транслює враження, що володіє більш широким життєвим досвідом.

Харизматик прагне створити у своїх виступах враження простоти, живої розмови, мови. Він рідко користується конспектами чи презентаціями, концентруючи всю увагу на собі й досягаючи зорового контакту із слухачами. Його виступи, як правило, добре зрежисовані, нагадують театралізовані постановки й заряджені енергією. Можуть бути жорсткими, різкими, з використанням особливих слів і виразів, жестів. Головне – вони мають показувати індивідуальність харизматика і його місії.

Для їх демонстрації харизматичні лідери нерідко майстерно використовують епатаж, вдаються до екстраординарних вчинків. Це руйнує шаблони, вводить оточуючих у стан трансу, викликає враження, що перед ними – надприродна й надуспішна особистість, якій дозволено все і яка може все [2, с.155-161].

На думку І.Шиффера, харизматичний лідер в більшості випадків демонструє «новаторський життєвий стиль», вносячи в свою зовнішньо-демонстраційну частину харизми якісь нові елементи [44, р.53]. «Взагалі, - наголошує О.Сосланд, - харизма живе новизною. Неможливо уявити собі, щоб носій екстраординарних здібностей обґрунтував їх загальноприйнятими ідеями чи оформлював в загальноприйнятий спосіб» [42, с. ]. Звідси й та ексцентричність і дивацтва харизматичних, які лише підкреслюють їх обраність. Це може бути захоплення якимось надзвичайним чи екстремальним видом спорту, грою на музичних інструментах, релігійні переконання, культ здоров'я, незвична доброта чи жорстокість, перепади настрою і т.ін.

«Вони дуже вимогливі й автократичні, диктують, як мають поводити себе їх послідовники, і карають тих, хто не дотримується субординації. Вони зберігають дистанцію між собою й своїми учнями використовують різні засоби, носять парадні костюми чи уніформу, надають перевагу особливим формам спілкування, проголошують промови з високих трибун, влаштовують зібрання в величезних залах і т.ін.», - так П. Штомпка описує ще одну особливість поведінки харизматичних лідерів – її зовнішню театральність [45, с.332].

І. Шиффер називав цей феномен харизмою прикидання, удавання [44, р.48]. Досить повно його характеризує О.Сосланд: «Харизма прикидання передбачає наявність певного елемента гри, певних зусиль по формуванню зовнішньо-театрального боку діяльності. Абсолютно необхідно, щоб харизматична активність усіяко кидалась у вічі, привертала до себе увагу. Тобто окрім зусиль, спрямованих на реалізацію основних цілей, багато уваги потрібно приділяти приверненню до них уваги, причому бажано в яскравому, можливо, навіть динамічно-агресивному стилі. Тут підійдуть будь-які засоби... Будь-яка спокуслива стратегія передбачає вибудування системи знакових принад» [42, с. ].

В арсеналі харизматичного лідера їх немало. Серед них: створення різноманітних гасел, емблем, гімнів, прапорів, символів, обрядів і ритуалів, через які харизматичний нав'язує підлеглим шаблони необхідної для нього

поведінки, готовність підкорятися йому. Водночас, вони дають відчуття єдності навколо надзавдання, визначеного харизматиком, підіймають настрій і дух підлеглих, вводять їх в певний стан, за якого не може бути навіть найменших сумнівів у правильності того, що говорить і робить лідер. Відтак, беззаперечне виконання його наказів стає ще й нормою, закріпленою силою ритуального впливу колективу, організації. За допомогою театралізованих ритуалів «харизматичні лідери вчать своїх підлеглих діяти без роздумів, без мозкових штурмів. Не дискутувати, не сумніватися, а кидатися в бій» [2, с.167-175].

В зв'язку з цим, наголошує О. Сосланд, «представницька частина харизматичної діяльності повинна носити характер, за можливості незмінний, а « ритуали й символи, правила поведінки і привітання – це те, чому необхідно зберігати вірність, щось непорушне» [42, с. ].

Останнє аж ніяк не суперечить образу харизматичного як новатора, здатного руйнувати старе, його радикалізму, екстравагантності й непередбачуваності. Чим ширший набір форм поведінки харизматичного лідера, тим більші можливості його впливу на послідовників: кожен з них знаходить у своєму «кумирові» те, що йому ближче. «Не потрібно боятися бути суперечливим, потрібно лише вміти переконливо пояснити такі суперечності». Для харизматичного вияву більш важливо, щоб одночасно взаємно протилежні емоційні знаки (ті, що лякають і заспокоюють) були виражені по можливості сильно. Оптимально, коли образ лідера вселяє певний «страх і трепіт» [42, с. ]. Харизматичний вміє це робити.

Підкреслимо, що описані форми поведінки характерні як для конструктивних, так і деструктивних харизматичних лідерів, лідерів зі справжньою чи псевдохаризмою, зорієнтованих на власну особистість чи інтереси послідовників. Адже харизма, яку завдяки власній поведінці хоче утвердити лідер, етично нейтральна. Проте це не означає, що сам харизматичний лідер не може бути позитивним чи негативним з етичної точки зору. Відтак, і дослідники визначили головні відмінності в поведінці етичного й неетичного харизматичного лідера, які наведені в табл. 2 [76, с.506; 47, с.96].

Харизматичні лідери далеко не завжди діють в інтересах очолюваних ними компаній чи організацій. Багато з них використовують свою владу для того, щоб переробити їх на свій смак. В найгірших випадках вияву егоцентричної харизми лідери ставлять власні інтереси й цілі вище за інтереси й цілі своїх організацій. Абсолютно нетерпимі до критики на свою адресу, вони оточують себе людьми типу «Чого побажаєте?», зобов'язаними улажати свого патрона й створювати атмосферу, за якої люди бояться задавати неприємні запитання чи поправляти лідера, коли той, на їх думку, припускається помилок. Часто використовують організаційні фінансові ресурси в корисливих цілях, порушують закон і загальноприйняті етичні

норми, фальсифікують фінансово-господарські результати діяльності [48, с.238].

Таблиця 2. Етика й харизма

<b>Неетичний харизматичний лідер</b>	<b>Етичний харизматичний лідер</b>
Використовує владу лише у власних інтересах	Використовує владу в інтересах інших
Просуває лише своє власне бачення	Будує своє бачення відповідно потребам і прагненням послідовників
Переслідує критику на свою адресу	Рахується з критикою й бере уроки з неї
Вимагає безумовного виконання своїх рішень	Стимулює у послідовників творчий підхід до справи й своїх поглядів
Комунікує лише в одному напрямку: від себе вниз	Заохочує відкриту й двохсторонню комунікацію
Нечутливий до потреб послідовників	Навчає, розвиває й підтримує послідовників, ділить свою славу з іншими
Покладається на зручні зовнішні моральні стандарти для задоволення своїх інтересів	Покладається на внутрішні моральні стандарти для задоволення організаційних й суспільних інтересів

До особливостей поведінки неетичних харизматиків Г. Юнг відносить також такі маніпулятивні дії:

- неправильне трактування подій або провокування інцидентів з метою створення видимості кризи;
- перебільшення своїх позитивних досягнень й отримання за це незаслужених похвал;
- створення видимості чудес;
- використання театралізованих заходів з музикою й символічним оформленням, щоб стимулювати емоції й викликати ентузіазм;
- ретельне приховування помилок і невдач;
- осуд інших за помилки, допущені керівником;

- обмеження доступу підлеглих до інформації, яка стосується перебігу справ і отриманих результатів;
- обмеження рамок виконуваних підлеглими робочих ролей;
- обмеження інформації, яка містить критику чи інакодумство;
- обробка свідомості нових членів;
- впровадження ритуалів пошанування й статусної символіки;
- створення бар'єрів, які ізолюють членів організації від контактів зі сторонніми особами [26, с.454-455].

Нерідко результатом таких маніпулятивних дій (мас-медіа, свити, іміджмейкерів ті ін.) є зовнішньо оформлена харизма далеко не харизматичних особистостей. Проте найдивовижнішим є те, що її володарі «починають поводити себе як типові харизматики, більше того, вони починають і самі вірити в особливість, божественність і т.п. свого походження, призначення й покликання. Хоча насправді за душею такого лідера «ні одкровень ні осяянь. І чим очевидніше їх відсутність, тим несамовитіше й піарівська міфотворчість, і потуги віри у власну велич міфолізованого за життя» [ ].

Харизматичний дуже часто стає заручником своєї ідеології й створеного ним самим образу. Розгорнувши свою діяльність в якому-небудь одному ідеологічному й ритуальному просторі, він змушений все життя дотримуватись проголошених ним принципів і обрядів, оскільки «перегляд поглядів» його послідовники можуть прийняти як зраду. Харизматичний «дуже скутий в своєму маневрі і в будь-якому випадку стає заручником тих міфів і ритуалів, які сам напридумував, а також тих, хто мав нещастя у все це вплутатися» [42, ].

У харизматичних на основі деструктивного нарцисизму чи з рисами параної від цього поведінка стає ще більш екзальтованою. Вони поводять себе зарозуміло, очікують особливих послуг, не підкоряються спільним правилам і відчують, що мають особливі права. Вони не здатні до емпатії, не турбуються про оточуючих, використовують їх, не сприймають обмеження об'єктивної реальності.

Коли загрози їх переваги немає, вони зазвичай позитивні й оптимістичні. Коли ж вона виникає, з'являється роздратованість й образа на оточуючих, зневіра й спалахи люті. Маючи патологічний страх перед невдачами, вони їх бояться і завжди намагаються приховати. Коли ж цього зробити не вдається, ні про яку самокритику не може бути й мови – лише самовиправдання. Щойно мова заходить про себе, харизматичного, рефлексія переключається на «об'єктивізм» (в кращому випадку) або на знамениту морфлотівську формулу: «Я вивів корабель з порту, але ми сіли на мілину». Розпочинається «роздача слонів» і покарань за розкладом, з неодмінною суцільною поркою («знав би за що, взагалі вбив би»). Відтак вони мало чому вчаться при поразках. Частіше – знаходять «цапів-відбувайлів» серед оточення, злятаються аж до істерики, якщо щось іде не за їх сценарієм [20, с.49-50].

Деструктивні нарцисисти, не готові ділити владу з ким-небудь, рідко слухають колег, надаючи перевагу прийняттю самостійних рішень. Якщо ж і звертаються за порадами, то частіше за все це ритуальний жест. Вони ділять світ на своїх і чужих, ворогів. Свої – ті, хто демонструє підтримку місії лідера. Вороги – всі інші. При чому в число «своїх» чи «чужих» записує сам лідер в залежності від їх реальної чи уявної поведінки. Оскільки харизматики «люди боротьби», вони постійно її провокують, постійно шукають «ворогів». Корпоративні структури на чолі з харизматиками – на постійному військовому становищі: ведуть боротьбу за виконання плану, проти конкурентів, байдужості чи інакомислення співробітників, засланих агентів, шпигунів [2, с.81-90].

«В організаціях в усьому світі навіть нарцисисти середнього порядку, - наголошує М. Кетс де Вріс, – використовують можливість стати живими богами, як тільки така надасться. В цій трансформації вони втрачають здатність розрізняти фантазію й реальність ... Тривожні й бентежні, коли вони не в центрі уваги, вони її люто вимагають. Вони живуть у світі миттєвого задоволення, демонструючи надмірну пихатість, зарозумілість, заздрість, гнів, жадібність й мстивість у стосунках з оточуючими. Їх нехтування правилами й традиціями приводить їх до неетичної поведінки, в той час як тенденція звинувачувати оточуючих в невдачах створює культуру страху» [20, с.56]. Його паралізують вплив на організацію нарцисичного харизматичного мало обходить: для нього головне зберегти вплив на послідовників.

Таким чином, поведінка лідера, загалом, визначається його особистістю й завданнями рекрутування послідовників. Демонструючи своє бачення майбутнього, готовність до жертв заради нього, бійцівські риси, оптимізм та суперздібності й можливості, підкреслюючи у різних формах свою унікальність, створюючи імідж бажаної ідентичності і т.д., харизматичний прагне одного – завоювати довіру й об'єднати навколо себе послідовників, без підтримки яких його «місія нездійсненна».

#### **§ 4. Послідовники харизматичного лідера.**

Харизма лідера, як інструмент його влади й впливу на послідовників, реалізується у їх довірі й необхідних для нього формах поведінки і легітимізується, або ж визнається лише ними. Саме це й дає підстави багатьом дослідникам харизматичного лідерства стверджувати, що харизми, яке б джерело її походження не визнавалось, як об'єктивної реальності не існує.

Саме ж харизматичне лідерство нерідко відносять до різновиду атрибутивного. «Сьогодні, - зазначає В. Шеклтон, - більшість фахівців погоджуються з тим, що харизму необхідно розглядати як взаємодію, особливий тип відносин, які існують між лідером і послідовниками. Харизма розглядається як результат певних реакцій послідовників, які обумовлені

характеристиками лідера і його поведінкою в конкретній ситуації» [23, с.127-128].

Вже Р.Хаус спробував виділити індикатори, які б дозволяли визначити підлеглих харизматичного лідера. До них він відніс:

- віра підлеглих у правильність поглядів керівника;
- абсолютне сприйняття ними керівника;
- переживання почуття прив'язаності до нього;
- готовність до підкорення;
- наслідування керівника й ідентифікація з ним;
- підлаштування думок підлеглих під думку керівника;
- емоційне включення підлеглих в місію керівника;
- відчуття підлеглими здатності сприяти виконанню керівником своєї місії [26, с.402].

Таким чином, послідовники вважають ідеї лідера правильними, безумовно сприймають його, відчувають прив'язаність до нього, довіру, емоційно залучені до виконання місії організації і, у зв'язку з цим, ставлять перед собою високі цілі, виявляють готовність зробити свій внесок в успіх організації [23, с.129].

Автори «поведінкової теорії харизматичного керівництва в організаційних умовах» Д. Конгер і Р. Канунго виділяють три етапи змін у сприйнятті підлеглими харизматичних керівників. На першому, коли лідер оцінює оточуючу обстановку, підлеглі бачать в ньому людину, яка хоче змінити статус-кво і його високу сензитивність до обставин. На етапі формулювання лідером бачення підлеглі починають розділяти його, а ефективна артикуляція лідера викликає у них емоційний підйом і зростання мотивації. На етапі реалізації бачення харизматичні керівники сприймаються як такі, що прагнуть до більшого ризику й готові йти на жертви, що посилює довіру до них. На цьому етапі керівники сприймаються як інноватори, з нетрадиційними підходами до реалізації свого бачення, що лише посилює їх емоційний вплив на підлеглих. Довіра до лідера, задоволення його діями посилює почуття поваги до лідера, колективної ідентичності, сприйняття своєї групи чи організації як високоефективної при вирішенні завдань [26, с.409-410].

Відповідно харизматичної теорії Б. Шаміра, основа харизматичних відносин – це сильний зв'язок між самосприйняттям (Я – концепцією) послідовників, з одного боку, та колективом, його лідером і його місією – з іншого. При цьому вони спираються на дослідження М. Бревера й У. Гарднера, які, відповідно до складових Я-концепції (Я – як індивідуаліст, Я – як міжособистісна істота, Я – як член групи) виділяють три типи індивідів: індивідуалісти, колективісти і ті, хто визначає себе в термінах міжперсональних відносин із значимими іншими. Індивідуалісти, як правило, цинічні прагматики, не схильні наділяти будь-кого харизматичними рисами. Відтак, автори теорії виділяють два типи послідовників, які встановлюють з



лідером харизматичні відносини: з персоніфікованими і соціалізованими відносинами.

Перші, перед тим як приєднатися до лідера, знаходяться в сум'ятті й дезорієнтовані. Тому персоніфіковані відносини з лідером забезпечують їх більш чітким відчуттям того, ким вони є, і більшою впевненістю в собі. Цей тип відносин базується в основному на особистісній ідентифікації послідовників з лідером, ніж на прийнятті того, що говорить або пропонує лідер. Їх більше вражає особистість і поведінка лідера, якого вони ідеалізують, обожують і визнають своїм харизматичним «вожаком». Брак самостійної позиції призводить до того, що послідовники стають залежними й навіть вразливими стосовно лідера.

Послідовники з соціалізованими відносинами з лідером мають чіткий Я-образ і конкретний набір цінностей. Харизматичне лідерство дає їм засіб для вираження своїх внутрішніх цінностей через спільну систему поглядів і спільну діяльність. Лідер дає можливість втілити їх особисті цінності й переконання в діяльність групи. Послідовники за цього типу відносин діють, виходячи не з ідентичності з лідером, а швидше з того, що він пропонує. При цьому вони самі беруть активну участь у визначенні цінностей, які пропонує лідер [49, с.85-87].

І все ж, головне полягає в тому, що співробітники обох типів готові поставити потреби групи, колективу, організації вище власних і пожертвувати заради них власними інтересами. Я-концепція описується в термінах «особиста ідентифікація», «соціальна ідентифікація», «інтеріоризація» та ін. Особиста ідентифікація означає, що послідовник наслідує поведінку лідера або ж приймає його установки, щоб бути схожим на нього. Особиста ідентифікація відбувається в парах, «діадах». Соціальна ідентифікація – це колективний процес, який передбачає ототожнення себе з зібранням людей, таким як група, організація чи нація. Інтеріоризація – це процес, в ході якого підлеглі засвоюють цінності й ідеологію лідера. Харизматичний лідер, наголошуючи на унікальності місії, завдань, а в зв'язку з цим і самої організації, яка демонстративно підкреслюється різноманітними ритуалами й символами, посилює, насамперед, соціальну ідентифікацію послідовників.

Врешті-решт, бачення лідера, його цінності й ідеологія стають їх власними, тобто відбувається інтеріоризація. В своїй крайній формі вона виявляється в тому, що людині важко відділити роботу від інших аспектів свого життя. Вона стає чи є тим, що вона робить.

Я-концепція оперує також поняттями з індивідуальної та колективної самоефективності. Індивідуальна самоефективність – це переконаність в тому, що людина компетентна й здатна досягнути мети. Колективна самоефективність – переконання в тому, що група як єдине ціле компетентна й здатна на високі досягнення. Демонструючи своєю поведінкою свої видатні здібності й переконання у правильності місії, енергійність і рішучість у боротьбі за неї, маючи перед послідовниками образи заманливого

майбутнього й постійно висловлюючи впевненість у можливостях послідовників, харизматичні лідери збільшують індивідуальну й колективну ефективність послідовників, заряджають їх такою ж енергією й готовністю досягти поставленої перед ними мети.

Послідовники харизматичного лідера починають вірити, що кожен з них здатний на досягнення особистого максимуму, а разом – видатних результатів: «Якщо ми разом, ми переможемо», «Коли ми єдині, ми непереможні!» і т.ін. [23, с.136-138].

Важливе місце проблема зміни поведінки підлеглих під впливом харизматичного лідера займає і в «драматургійній моделі» харизматичного лідерства. Її автори У. Гарднер і Б. Аваліо наголошують, що «керівник не може вважатися харизматичним, доки таким його не прагнуть сприймати підлегли» [26, с.412].

Оскільки харизматики уособлюють глибинні цінності груп, організацій і співробітників, які вони представляють, це сприяє ідентифікації індивідуумами себе послідовниками лідера. Цей процес характеризується прагненням солідаризуватися зі своїм лідером, приписуванням йому харизми й переживанням позитивних почуттів до нього.

Під впливом лідера на мотиви і цінності, емоційний стан підлеглих, приписування йому харизми, у них формується уявлення про себе як про його послідовників. Це уявлення, яке посилюється завдяки умілим діям лідера по управлінню враженнями стає важливішою частиною їх ідентичності. Лідер стає ролевою моделлю, зразком їх поведінки.

По-друге, зростає самоповага й самоефективність послідовників. Глибока переконаність лідера в здібностях і можливостях його послідовників, підкріплена відповідними емоціями на їх адресу, вселяє в них віру в те, що вони насправді можуть ефективно виконувати ті завдання, які він ставить перед ними.

Привабливість задекларованих лідером цінностей і бачення, його поведінка й емоційна зарядженість впливає також на мотивацію й цінності послідовників. Поступово вони все більше корелюються з баченням і цінностями лідера, їх полюс зміщується від власних інтересів до колективних, а цінності лідера поступово інтерналізуються послідовниками. Сам же лідер, як уособлення й генератор визнаних послідовниками цінностей набуває харизматичного значення.

Приписування (атрибуція) лідерові харизми багато в чому обумовлена й рівнем відповідності лідерської поведінки прототипу харизматичного лідера в свідомості послідовників. Особливо, якщо вони пов'язують організаційні досягнення виключно з ефективністю лідерства. Саме такі люди найбільше схильні до «романтизації» лідерства й першими «помічають» харизму у ефективних і впливових керівників.

Атрибуція харизми посилюється також багатовекторними діями з управління враженнями у вигляді харизматично зафарбованих самопрезентацій. Їх наслідком і є розвиток позитивних почуттів до лідера з

боку його послідовників, посилення їх солідаризації з ним, його баченням, викликає у них емоційне піднесення. Подібні почуття мають місце і в тих випадках, коли під впливом висловленої довіри з боку лідера значно зростає самоповага й самоефективність послідовників.

Завдяки реалізації лідером стратегій самопрезентацій та управління враженнями його вплив набуває форми соціального зараження. Харизматичні ефекти виникають спочатку в колі найближчого оточення лідера. А вже через нього розвиваються настільки, що втягують в свою орбіту все більше число людей, аж доки не ототожнюються з рухом чи організацією.

Розвиток харизматичних відносин між лідером і його послідовниками має своїм наслідком зростання у останніх почуттів колективної ідентичності й ефективності. Постійно транслуючи послідовникам значення спільних інтересів послідовників, лідери сприяють їх емоційному відчуттю себе єдиною групою. В результаті багато послідовників не лише солідаризуються з харизматиками, але й інтерналізують їх бачення й цінності, включаючи їх в число базових елементів власної системи поглядів.

Інший ефект харизматичних відносин – командні дії. Відчуття колективної ідентичності й ефективності сприяє єдності послідовників з лідером, яке й реалізується в командних діях. Відтак, зростають зусилля послідовників, спрямованих на досягнення амбітних цілей [26, с.425-430]. «У харизматичної особи, - зазначають О.О. Акименко та О.О. Романовська, - послідовники – це ті, хто йде за ним добровільно, за власним бажанням, сприймаючи його як видатну особистість і маючи за честь перебування поряд з ним у спільнотах, сформованих на основі добровільного бажання людей завдяки харизматичному лідерові і захопленості значущою ідеєю. Це емоційна спільність, завдяки якій люди ідентифікують себе зі своїм лідером.

Влада, якою володіє харизматична особа над людьми і яка є результатом, а не передумовою харизми, не знає позначених ієрархією меж, і до того люди із задоволенням приймають її як належне. Вона виникає для того, щоб об'єднати людей і направити їх енергію в потрібне річище, забезпечуючи взаємну потребу лідера і його прихильників один в одному» [39, с.82].

Автори переважної більшості теорій харизматичного лідерства підкреслюють його ситуативний характер. Важливішою передумовою виникнення харизматичних відносин Д. Валдмен і Ф. Яммаріно вважають адаптивну організаційну культуру, яку вони, слідом за Д. Коттером і Д.Хаскеттом, описують через цінності й способи поведінки, втілені в інноваціях, ризиках, відкритих комунікаціях, командній роботі, лідерстві, порядності й ентузіазмі людей на всіх управлінських і виконавських рівнях організації. Така культура спрямована на виявлення й підтримку харизматичних форм організаційного лідерства [26, с.438]. Дж. Ньюстром і К. Девіс вважають, що харизма найбільш доцільна, коли поставлені перед співробітниками завдання включають в себе якусь ідеологічну складову, або коли в організаціях панують напруга й невизначеність [48, с.237].

«Харизматичні лідери, – вважає Шамір, – з більшою вірогідністю з'являються тоді, коли в них виникає необхідність підтримати бачення, сумісне з цінностями й ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які розділяють їх цінності». Подібно до Хауса він вважає, що харизматичне лідерство є більш вірогідним там, де робота не структурована, на противагу рутинній. Найбільш сприятливі умови для виникнення харизматичних відносин в організаціях, які знаходяться на межі краху, де співробітники занепокоєні своїм майбутнім, а успіх маловірогідний [23, с.139].

З точки зору драматургійного підходу виникнення харизматичного відношення найбільш вірогідно, коли оточуюче середовище неспокійне і стан організаційного контексту сприяє змінам. Навпаки, коли оточуюче середовище стабільне і в організаційному контексті відсутні передумови до змін, вірогідність розвитку харизматичного відношення невелика [26, с.414-415].

Виникнення харизматичних відносин пов'язує з екстремальними ситуаціями також П. Штомпка. «Значення харизматичної легітимації посилюється в періоди соціальних криз, коли руйнуються звичні норми, правила й закони, дискредитується правляча еліта й відкидаються традиції». Потреба в харизматичному лідері, на його думку, за умов кризи визначається, принаймні, трьома психологічними чинниками:

«По-перше, людям потрібно набути почуття безпеки, яке може забезпечити фігура, яка бере справу в свої руки.

По-друге, люди намагаються компенсувати власні невдачі, непристосованість і убогість емоційною ідентифікацією з великим героєм, набуваючи гордості за його діяння.

По-третє, маси прагнуть уникнути відповідальності, перекласти її на більш сильного лідера» [45, с.333]. Відтак, підлеглі визнають владу харизматичного й піддаються його впливові.

Розвиваючи останню тезу, С.Зелінський пов'язує її з особливістю психіки більшості індивідів, які, попри те, що «влада заворожує», не готові нести тягар відповідальності, пов'язаний з нею. Для їх психіки більш характерним є підкорення, яке учений трактує як «уникнення якого-небудь пригноблення психіки». «Відповідальність їх напружує, - наголошує С. Зелінський. – викликає в душі дискомфорт, який може вилитися в загострення симптоматики душевних захворювань і в першу чергу викликає тривогу, стурбованість, іноді почуття провини, тобто – специфіку симптоматики неврозу.

І тоді вже для таких індивідів (а їх, повторимо, більшість) найбільш бажаним (комфортним) буде виконувати волю іншого, щоб не брати на себе яку-небудь форму відповідальності» [58, с.302-303].

Шляхом підкорення харизматичному лідері людина уникає почуття самотності й обмеженості. «В цьому акті капітуляції, - пише В. Титаренко, - вона втрачає незалежність як індивід, але отримує відчуття захищеності,

єдності, певної безпеки, стабільності. Ті погляди, ідеї, які поділяються групою, спільнотою, якби ірраціонально не виглядали в очах інших людей, забезпечують своїм членам певний комфорт. Віра у рятівну роль лідера приносить \_\_\_\_\_ значну полегкість, вирішення проблеми значень, подолання відчуження. Кожен адепт переносить свої найкращі якості на лідера, приписуючи йому свої власні сили і устремління. Тобто самоствердження досягається через ідентифікацію особистості з харизматичним лідером [7, с.113].

Таким чином «харизматична атрибутика», на думку Д. Конгера і Р. Конунго, пов'язана з психологічною потребою соціального оточення в лідері. Послідовники обирають лідера в якості надійного обґрунтування свого існування, ідентифікують себе з ним, сприймають його цінності, відтворюють його поведінку, оцінюють себе і, врешті-решт, стверджують своє існування через призму відносин з лідером. Він стає екзистенційною основою для послідовників, без лідера багато з них втрачають сенс свого життя. Тому лідер охороняється, підтримується і навіть виправдовується, коли поступає асоціально. Послідовників цікавить не істина, а збереження своїх екзистенційних основ, якими є їх лідер і його місія. Особливо гостра потреба в лідері відчувається в період кризи [34, с.60-61].

Пошук харизматичного, особливо за умов кризи, С. Московичі, слідом за З. Фрейдом, пояснює функціонуванням в несвідомому народу, його колективній пам'яті, міфу про сильну владу, доброго царя-батьошку, героя, які звільняють усіх від тих, хто їх пригнічує чи переслідує [16, с.153]. Витіснені в несвідоме образи актуалізуються за екстремальних умов, які Е. Еріксон і С. Фрідландер систематизував за категоріями: а) страх фізичної загибелі; б) страх втрати групової ідентичності; в) екзистенційний біль від втрати життєвих цінностей [13, с.14].

На думку М.Кетс де Вріс, послідовники реагують на лідерів точно так, як реагували на своїх батьків чи на інші авторитетні фігури коли росли. Оскільки минуле переноситься в сьогодення, у спілкуванні між динамічним лідером і його послідовниками, воно готує сцену для «харизматичної атрибуції», відроджуючи попередні моделі взаємодії й пробуджуючи потребу в ідеалізації лідера [20, с.135]. Таким чином, підсвідоме впливає не лише на становлення й розкриття потенціалу особистості харизматичного лідера, а й на процес атрибуції послідовниками його харизми.

Результати досліджень показують існування суттєвого прямого зв'язку між етичним харизматичним лідером і високою продуктивністю праці його підлеглих, а також їх задоволенням роботою. Люди, які працюють під керівництвом харизматичного лідера, зазвичай, достатньо вмотивовані, щоб «викладатися» на роботі, і – в силу того, що свани люблять і поважають свого лідера, - відчувають високе задоволення роботою [48, с.237]. не випадково «харизматичний стиль лідерства все ще приймається як «суперзірка» серед інших стилів» [51, с.136].

Водночас, харизма може використовуватися лідером у власних інтересах, призводити до обману й експлуатації людей, маніпуляції ними. Оскільки основою харизми є більше емоції, ніж логіка й розум, вона може бути потенційно небезпечною. Особливу шкоду можуть принести персонізовані лідери, які, на відміну від соціалізованих, турбуються лише за власні інтереси, схильні до самовозвеличення, антидемократичності, експлуататорського ставлення до людей [52, с.121-122].

«Надто часто й надто швидко темний бік нарцисичної поведінки лідера затемнює корисні риси, – наголошує М. Кетс де Вріс, – їх нездатність сприймати критику й вільний обмін ідеями, самовпевненість і егоїзм, невміння вирішувати проблеми й нездатність на компроміси погіршують роботу організації й заважають адаптації організації до внутрішніх і зовнішніх змін... Нарцисичне відношення викликає в підлеглих покірність й пасивну залежність, придушуючи їх критичність й здатність до перевірки реальністю.

Брак лояльності до оточуючих, недбале позбавлення від підлеглих, які більше не служать власним цілям лідера, егоїзм і пошук нових союзників перешкоджають виникненню творчої, інноваційної культури» [20, с.56].

Спрямована на досягнення величних цілей, вони нерідко виявляються непристосованими до створення ефективних управлінських систем, встановлення виробничих стандартів чи розподілу обов'язків і відповідальності. Організації стають неформально структурованими, а в них починає панувати організаційний хаос. Їх зосередженість на власній персоні й неувага до потреб послідовників погіршує моральний клімат, збільшує плинність кадрів, знижує продуктивність. Оскільки мета неетичного лідера, на відміну від етичного, належить йому особисто, вимога безумовного її дотримання послідовниками нерідко йде їм на шкоду. Іноді організація просто чине від некерованих і нестримних амбіцій харизматичного, який ставить нереалістичні цілі.

Схильні до односторонньої комунікації згори до низу, вони не стимулюють власний обмін думками, особливо якщо вони суперечать їхнім, оточують себе лояльними, некритично мислячими послідовниками. В організації починає панувати сірість, покірність, страх, які паралізують лідерські задатки співробітників. Про програми їх розвитку не може бути й мови. Неетичні харизматики схильні виховувати залежних послідовників. За цих умов для співробітників організації із здібностями керівника майже неможливо проявити себе. Для ще однієї сильної особистості не знаходиться місця. Відтак, створюється вакуум на керівних посадах.

Неефективні нарцисичні керівники-харизматики можуть сформувати у підлеглих небажані поведінкові риси: при груповому вирішенні питань співробітники починають вдаватися до внутрішньої цензури, оскільки бояться суперечити босу. Правда спотворюється: підлеглі відчують сильну спокусу підігнати інформацію так, як того хоче начальство. Постійно відчувається напруга, загальна атмосфера відрізняється похмурістю,

контакти з босом обмежуються професійними питаннями, без особистих взаємостосунків. Ніхто не дозволяє собі жартувати. Віддані лідеру, слухняні, залежні співробітники, які в усьому погоджуються з харизматичним, зрештою втрачають мотивацію й здатність кинути виклик статус-кво, прагнення до саморозвитку й незалежного мислення.

Самооцінка підлеглих починає залежати від думки лідера. Самоповага зв'язується з поставленими лідером цілями. Оскільки ж лідер задає ще й моральні стандарти, його послідовники виправдовують його навіть очевидні неетичні вчинки. Коли ж той припускається помилок, послідовники не лише підтримують його, а й беруть провину на себе. Якщо ж харизматичний звинувачує в невдачі зовнішні сили, ще тісніше ґрунтуються навколо нього. Як наслідок, психологічне благополуччя групи сильно страждає.

Часто нарцисичний керівник, а за ним і його послідовники пояснюють середні чи незадовільні результати діяльності останніх відсутністю здібностей або старання. Поступово співробітники починають вірити в це і втрачають надію на успіх у майбутньому навіть коли лідер перестає давати їм негативні оцінки. Результат – тривожність, песимізм і депресія, залежність від вождя ще більше посилюється. В кризових умовах воно стає майже абсолютною [51, с.136-146].

Психологи й психоаналітики пояснюють такий характер відносин між нарцисичним харизматиком і його послідовниками явищем перенесення – ставленням до інших людей в сьогоденні так, якби вони були важливими фігурами в минулому. В середині організації відносини між лідером і послідовниками можуть набути характеру змови. Деякі з них можна узагальнити терміном «безумство вдвох», або спільне безумство, яке є формою психічного зараження. В цьому випадку обидві сторони втягуються в процес взаємного проективного ототожнення – прагнення досягнути суб'єктивний світ іншої людини і вплинути на нього, обособити частину «я» і «вкласти» в іншого. Це – нав'язлива примітивна форма комунікації, коли ініціатор змушує іншу людину відчувати такий же набір емоцій, який переживає сам. В результаті проективного ототожнення обидві сторони стають ближчими. В такий спосіб харизматичні перекладають свої ілюзії й незвичну модель поведінки на підлеглих, які в свою чергу не лише грають активну роль в фантазіях, але й посилюють їх, не лише розуміють ілюзії, а й діють відповідно до запроєктованих фантазій. Послідовники використовують лідера, щоб відобразити те, що хочуть побачити, і лідери рідко можуть протистояти такому схваленню. Результатом стає товариство взаємного захоплення. Як його повноправні члени, лідери частіше за все чинять дії, спрямовані більше на підтримання свого іміджу, ніж на задоволення потреб організації. За умов стрімких змін такий процес відображення може бути для неї фатальним.

Ще один різновид перенесення – ідеалізація важливих для нас з дитинства людей, які набувають образу могутніх, всесильних. За допомогою процесу ідеалізації ми сподіваємося справитися з почуттям безпорадності й

отримати частину могутності людини якою захоплюємося. Ідеалізоване перенесення слугує для послідовників захисним щитом. Деструктивні нарцисисти особливо піддаються цьому типу захоплення, іноді стають настільки залежними від нього, що не можуть існувати без емоційної підтримки. Звичайно, це двосторонній процес: послідовники проєктують на лідера свої фантазії, а лідери відображають себе в світлі своїх послідовників. Відбувається руйнування перевірки поведінки реальністю в результаті поєднання позиції й умов: лідери щасливі знаходитися в дзеркальній кімнаті, де вони бачать лише те, що хочуть. Для них нормальні робочі процеси підміняються ілюзіями, перебуваючи в полоні яких лідер нічим не стримується від неадекватної, безвідповідальної чи неетичної поведінки [20, с.38-59].

Зрозуміло, що організація, яка живе в світі нав'язаних нарцисичним лідером ілюзій, приречена на загибель.

Таким чином, харизматичне ставлення послідовників до лідера формується під впливом «чар» його особистості й поведінки, яка переконливо демонструє виключність і право лідера вести за собою від буденності проблем до яскравого майбутнього. При цьому харизма, яка проявляється у лідера, або атрибуція якої відбувається послідовниками, фіксується як надзвичайної сили, насамперед, емоційний вплив першого на других. Відтак, вона легітимізує зміцнює статусну владу лідера й відкриває йому можливість необмеженої влади над послідовниками, готовими навіть до самопожертви заради проголошених лідером ідеалів, визначених ним цілей, власне, самого лідера. Сама по собі, харизма з етичної точки зору нейтральна. Це – феномен, якого можуть досягати як етичні, так і неетичні лідери. Як вважає Д. Конгер, в зв'язку з цим сила харизматичних лідерів є і їх слабкістю. Складається враження, пише він, що «ми не можемо жити без них, але не можемо жити й з ними. Вони забезпечують нам і найкращі й найгірші результати». Безперечно, темний бік харизми існує. Тому важливо навчитися контролювати його. Що ж до уміння харизматичного лідера в сфері комунікацій, мотивації, інновацій, то вони надто життєво важливі, щоб від них відмовитися. У зв'язку з цим учений робить висновок: харизматичні лідери й їх уміння «надто важливі, щоб їх можна було ігнорувати. При всіх їх недоліках ми маємо потребу в них» [51, с.146].

В цьому контексті британський дослідник Е. Геллнер зазначає: «Практика реального життя коливається між раціоналістично-бюрократичним стилем і тим, який Макс Вебер назвав «харизматичним»... і під яким мається на увазі пристрасна, аж до безумства, претензія на абсолютну владу, яка виражається в ірраціональній чи антираціональній формі і не утруднює себе навіть видимістю логічного обґрунтування. Поєднання цих стилів може бути цілком життєздатним, посилюючи їх сильні сторони: влада Наполеона мала харизматичний характер, проте модель суспільства, яка володіє кодексом чітко сформульованих законів і працюючою адміністративною системою, носить його ім'я [53, с.207].



### Література:

1. Бутенко О. Обойдемся без харизмы // Генеральный директор. – 2006. - №8.
2. Гандапас Р. Харизма лидера / Радислав Гандапас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
3. Энкельман Николаус Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни: Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», 2000. – 272 с.
4. Евтихов О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: монография/О.В. Евтихов. – Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.
5. Кравченко В.И. Харизматическая личность: многообразие понимания // СоцИс. – 2004. – №4 – С.134-137.
6. Фрейк Н.В. Политическая харизма: обзор зарубежных концепций // Социологическое обозрение. – 2001. – Т.1. - №1.
7. Титаренко В.В. Харизма та харизматичне лідерство: філософсько-релігійний аналіз понять // Вестник СевГТУ. – Севастополь: Изд-во СевГТУ, 2003. – Вип.46. – С.111-118.
8. Вебер Макс. Харизматическое господство // СоцИс. – 1988. - №5. – С.68-78.
9. Такер Р.С. Сталин. Путь к власти. 1879-1929 / Р.С.Такер. – М.: Прогресс, 1990. – 478 с.
10. Фрейк Н.В. Политическая харизма: обзор зарубежных концепций // Социологическое обозрение. – 2001. Т.1. – №1. – С.5-24.
11. Фрейк Н.В. Политическая харизма: версии и проблемы // СоцИс. – 2008. – №12 – С.3-10.
12. Старовойтова Г.М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – 2013. – 2(54). – С.84-90.
13. Итвел Р. Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий // СоцИс. – 2003. - №3. – С.9-19.
14. Старовойтова Г.М. Специфіка й особливості становлення та формування харизматичного лідерства // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – 2013. – 2(58). – С.59-65.
15. Каспэ С.И. Назад к Шилзу: социальные науки, политическая реальность и парадокс безблагодатной харизмы // Полития. – 2011. – № 1(60). – С.5-18.
16. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс / Пер. с фр. – М.: Центр психологии и психотерапии. – 1996. – 478 с.

17. Московичи С. Машина, творящая богов / Пер. с фр. – М.: Центр психологии и психотерапии, 1998. – 560 с.
18. Сосланд А. Харизма совершенного политика // Логос. – 1999. – №9. – С.87-95.
19. Менегетти Антонио. Психология лидера / Пер. с итал. БФ «Онтопсихология». Изд-о 5-е, доп. – М.: БФ «Онтопсихология», 2007. – 272 с.
20. Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций / Пер. с англ. – СПб: Бест Бизнес Букс, 2008. – 331 с.
21. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс.
22. Бендас Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
23. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / Пер. с англ. Комаров С. – СПб: Питер, 2008. – 222 с.
24. Шалагинова Л.В. Психология лидерства. – СПб.: Речь. – 2007. – 464 с.
25. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
26. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 544 с.
27. Ритцер Дж. Современные социологические теории / Пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 688 с.
28. Мартин Р. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры: пер. с англ. / Роджер Мартин. – М.: Издательство «Юрайт», 2009. – 228 с.
29. Гликман Р. Главный навык высокоэффективных людей. – Оптимальное мышление / Розалин Гликман. – СПб: Прайм – ЕВРОЗИАК, 2007. – 256 с.
30. Домбровский Т. Харизма. – СПб: Питер, 2002. – 192 с.
31. Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. – М.: Изд-во «Центр психологии РАН», 2011. – 296 с.
32. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 8-е издание / Пер. с англ. Под ред. Е.Г. Молл. – СПб: Питер, 2004. – 637 с.
33. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. – Архангельск: Изд-во Поморского международного педагогического университета, 1996. – 256 с.

34. Трунов Д.Г. Феномен харизматического лидерства // Философия социальных коммуникаций. – 2009. - № 2. С.55-62 (Электронный режим доступа: <http://trunoff.hotmail.ru/archiv/p086.htm>).
35. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Мегаличность общения. Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2001. – 544 с.
36. Добротворский И.Л. Харизма: власть и влияние личности / Игорь Добротворский. – М.: Олимп, Асбрель, АСТ, 2006. – 235, [5] с.
37. Юнг К.Г. Исследование феномена самости. – М.: Киев: РЕФЛ-бук: Ваклер, 1997. – 330 с.
38. Штайрер Йоханнес. Харизма руководителя и управленческие архетипы // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - №4. – С.102-106.
39. Акименко О.О., Романовська О.О. Харизма и особливості «харизматичної» особи // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави [Текст]: зб.наук.пр. / Асоц. політ. психологів України, Ін-т соц. та політ. психології АПН України / за заг. ред.: М.М.Слюсаревський. – К.: Міленіум, 2008. – Вип.7. – С.75-83.
40. Ганнушкин П.Б. Клиника психопатий: их статистика, динамика, систематика. – М.: Медицинская книга, 2007. – 322 с.
41. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. – М.: Дело, 1996. – 354 с.
42. Сосланд А. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или как создать свою школу в психотерапии. – 2-е изд., испр. – М.: Московский городской психолого-педагогический университет, 2013. – 368 с.
43. Энкельман Н.Б. Власть мотивации. Харизма. Личность. Успех / Пер. с нем. – 4-е изд. – М.: Интерэксперт, 2012. – 270 с.
44. Schiffer I. Charisma: A Psychoanalytic. Look of Moss Society. – Toronto: University of Toronto Press, 1973. – XVI, 184 p.
45. Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
46. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
47. Мэйджер Ч. Кто такой харизматический лидер? // Психология современного лидерства: Американские исследования. – М.: Когито-Центр, 2007. – С.91-97.
48. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
49. Замулин А.Л. Новый взгляд на последователей лидера: теория и управленческая практика // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – Сер.8. – Вып.3. – С.75-97.
50. Зелинский С.А. Информационно-психологическое воздействие на массовое сознание. – СПб: Скифия, 2008. – 407 с.

51. Уэфлер Б., Канджеми Дж.П., Ковальски К.Дж. Стиль руководства: здоровый в противовес нездоровому // Психология современного лидерства: Американские исследования. – М.: Когито-Центр, 2007. – С.136-161.

52. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн [пер. с англ. А.В.Козлова; под ред. Проф. И.В. Андреевой]. –М.: Эксмо, 2008. – 480 с.

53. Геллнер Э. Разум и культура. Историческая роль рациональности и рационализма / Пер. с англ. – М.: Московская школа политических исследований, 2003. – 252 с.