

ТЕМА 1. Лідерство та комунікації у сучасному трансформаційному суспільстві

- 1. Лідерство у сучасному суспільстві.*
- 2. Підходи щодо формування актуальних лідерських якостей в умовах трансформацій.*
- 3. Комунікативна діяльність. Взаємозв'язок лідерства та комунікативного процесу*

1. Лідерство у сучасному суспільстві

Лідерство - найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Саме слово «лідер» означає «вождь», «провідний». Незважаючи на уявну простоту цього поняття, в сучасній науці, при наявності спільності вихідних позицій різних авторів, лідерство характеризується неоднозначно.

Актуальність даної теми пояснюється тим, що проблема стратегії лідерства сьогодні одна з актуальних для будь-якої організації, а, перш за все - для керівника, що бажає розвитку та розширення свого дітища, своєї компанії. Основним ресурсом на шляху до цього є людський потенціал, талант, ініціатива, сила і енергія, тобто та лідерська складова особистості, яка йому ці багатства представляє.

Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування - підпорядкування. Лідер - це символ спільності та зразок поведінки групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає з певних потреб людей та їх об'єднань, які їм покликані задовольняти лідери. Більш детально природу лідерства розкривають його різні теорії. Важлива роль відводиться лідеру у створенні та

управлінні організаційної культурою. Залежно від типу організаційної культури лідер виконує різні функції.

Адже багатьох називають керівниками тільки тому, що вони знаходяться на вершині адміністративної піраміди. Але справжніх керівників вирізняє наявність такої специфічної властивості, як здатність підбирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідерства. Тому лідерство – управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Тому виділяють формальне і неформальне лідерство. У випадку формального лідерства вплив на підлеглих чиниться з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси називають неформальним лідерством. Ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистої та організаційної.

Найбільшу користь суспільству та управлінню державою приносить ефективне лідерство. *Найхарактерніші риси ефективного лідера:*

- бачення ситуації в цілому;
- здатність до комунікації;
- довіра співробітників;
- гнучкість під час прийняття рішень.

Існує три підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства: підхід з позиції особистісних якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

1) Підхід з позицій особистих якостей керівника. Прихильники даного підходу зробили спробу визначити співвідношення між наявністю конкретних особистих якостей і ефективністю керівництва. Найчастіше визначають наступні якості ефективного керівника, відсутність яких перешкоджає досягненню високих результатів в роботі:

- здатність управляти собою;
- розумне сприйняття особистих цінностей;

- цілеспрямованість;
- прагнення до самоудосконалення;
- вміння вирішувати проблеми;
- винахідливість і здібність до інновацій;
- вміння впливати на тих, що оточують;
- знання основ сучасного менеджменту;
- здатність керувати;
- вміння навчати;
- здатність формувати колектив.

2) *Поведінковий підхід* створив основу для класифікації стилів керівництва залежно від манери поведінки по відношенню до підлеглих:

Авторитарний стиль керівництва: у його основі – значна влада керівника, яка створює можливості для нав'язування своєї волі виконавцям. Виходячи з таких положень, автократ прагне максимально централізувати повноваження, структурує роботу підлеглих за допомогою різних процедур, правил, інструкцій, практично не дає підлеглим можливості брати участь у прийнятті рішень. Він також може чинити психологічний тиск на підлеглих і навіть вдаватися до погроз.

Демократичний стиль керівництва відрізняється високим рівнем децентралізації повноважень. Підлегли мають можливість брати участь в ухваленні та прийнятті рішень і користуються широкою свободою у процесі виконання власних повноважень.

Ліберальний керівник надає підлеглим повну свободу у визначенні своїх цілей та контролем за своєю власною роботою. Для ліберального керівництва характерна мінімальна участь керівника в управлінні: група має вільний вибір ухвалювати власні рішення.

3) *Ситуативний підхід* базується на припущенні, що стилі керівництва і особисті якості менеджера понад усе відповідають певним ситуативним чинникам: потребам і особистим якостям підлеглих, характеру, вимогам до дії внутрішнього середовища, наявної інформації.

Регулювання суспільних відносин, що виникають в результаті різноманітної діяльності, є однією з основних функцій держави, що здійснюється в специфічній формі діяльності - державному управлінні.

Ефективність і злагодженість управлінської роботи державних органів та органів місцевого самоврядування, значною мірою визначається саме особою, яка очолює ці органи, наявності чи відсутності у такої особи досвіду, належних фахових знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

Відповідно в сучасних умовах зростає увага до підбору керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які повинні бути, як зазначає М. Логунова, не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності.

Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет, чи на те й інше разом. Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління і організації в групі, а лідер - це наділений найбільш ціннісним потенціалом індивід, який має провідний вплив в групі.

Згідно класифікації визначень лідерства запропонованого Р. Стогділлом у праці «Керівництво з лідерства» лідерство позначається, в тому числі й як мистецтво досягнення згоди, коли під час управління досягається максимальне співробітництво за мінімальних розбіжностей та уміння переконувати, коли управління здійснюється за допомогою сили переконання та спонукання мистецтва знання людської природи.

Як бачимо однією з ключових категорій загальних визначень лідерства,

є категорія «мистецтво», що передбачає наявність у носія лідерських якостей, певної психічної енергії.

Природа лідерства як такого, досить складна й не піддається однозначній інтерпретації. Важливе місце в розумінні природи феномену лідерства займає психологічна інтерпретація лідерства, в основі якої концепція психоаналізу Зігмунда Фройда.

Основа психоаналізу – теорія фрустрації (що дослівно означає становище збудження людини внаслідок усвідомлення нею перешкод для реалізації своїх інтересів), пояснює, як несвідомі сексуальні мотиви (лібідо) з допомогою сублимації (переносу, заміщення) трансформуються в інші, в тому числі політичні (владні) бажання і мотиви діяльності. Фройд вважав, що в основі лідерства є саме пригнічене лібідо. В процесі сублимації пригнічене лібідо проявляється в людині в прагненні до створення і, в тому числі, до лідерства. У багатьох людей володіння керівними позиціями виконує суб'єктивно-компенсаторні функції, дає можливість подавляти або переборювати різноманітні комплекси, почуття неповноцінності тощо. Треба відзначити, що послідовники Фрейда трактують лібідо більш широко – як психічну енергію взагалі.

Важливими для розуміння суті лідерства в групах та в суспільстві в цілому є наукова спадщина італійського політичного мислителя Ніколо Макіавеллі. В своїх роботах «Державець» та «Роздуми про першу декаду Тіта Лівія» він вперше в площині реального життя визначив природу, функції та технологію лідерства. В основі лідерства за Макіавеллі, лежить орієнтація на владу. Властивість бажання влади не залежить від особистих достоїнств чи недоліків, вона діє на подобі об'єктивного закону, що не залежить від волі та свідомості людей. Однак успіх у просуванні до вершин влади обумовлений не стільки інтенсивністю орієнтації на владу, скільки наявними засобами, окрім того лідер (правитель в Макіавеллі), який бажає досягнути успіху, повинен узгоджувати свої дії із законами необхідності (долі) та з манерою поведінки підлеглих. Він має враховувати психологію людей, знати особливості їх способу

мислення, моральні принципи, достоїнства та недоліки.

В основі поведінки людей за Макіавеллі, лежить два мотиви - страх і любов. При застосуванні влади краще поєднувати обидва мотиви. Однак, оскільки в реальному житті це майже недосяжно, то він вважав, що правителю краще всіх підданих тримати в страсі, але до певної межі, аби страх не переріс в ненависть. Окрім зазначених мотивів, поведінкою людей також править честолюбство, яке притаманне кожній людині і Макіавеллі рекомендує це враховувати.

Технологія стабільного лідерства за Макіавеллі, полягає в умілому поєднанні засобів заохочення та покарання. Він рекомендує правителям добрі справи розтягувати в часі малими дозами, а негативні стимули застосовувати відразу і у великих дозах. Кожен володіє як вродженими так і набутими якостями, однак від природи людині дається менше, ніж стільки скільки вона отримує, живучи в суспільстві. Прямодушна, хитра та талановита вона буває від народження, але честолюбство, жадібність, марнославство, боягузтво та ін. формуються в процесі соціалізації людини. За словами Макіавеллі, мудрий лідер має поєднувати в собі якості лева (силу та чесність) і лисиці (містифікацію і хитрість).

В цілому, доктрина Макіавеллі враховує чотири положення: 1) влада лідера коріниться в підтримці його прихильників; 2) підлеглі (прихильники) мають знати, що вони можуть чекати від свого лідера, і розуміти, що він чекає від них; 3) лідер має мати волю до виживання; 4) лідер завжди вірець мудрості та справедливості для своїх прихильників. Не дивлячись на час свого виникнення, підходи до розуміння суті лідерства запропоновані Макіавеллі є актуальними й у сучасності.

В новітній час категорія «лідерство» отримала більш широкі інтерпретації та нові парадигми. Так, за визначенням Головного управління державної служби України, яке було прийняте в процесі розробки профілів компетенцій лідерства для керівників на державній службі в Україні, лідерство є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, для якої

має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи.

Як сказав колишній Начальник Голодержслужби України Тимофій Мотренко: «Лідерство вважається однією з головних управлінських тем. При всіх умовах та ресурсах, що надаються конгломератам, соціумам, об'єднанням, успіху досягають ті, які очолюють «леви»».

Колишній Голова Цивільної служби Республіки Польща Ян Паства у світлі реформування державної служби характеризує лідерство наступним чином: «Не зважаючи на те, що концепція лідерства може бути зрозумілою по-різному в різних культурах, це в основному визначається як процес, що складається з серії постійних взаємодій між лідером та іншими. Лідерство також стосується впливу, бо лідери мотивують інших людей робити певні речі, і це має місце у груповому контексті, включаючи багатьох індивідуалів та загальну мету».

Відповідно до класичної типології політичного владарювання Макса Вебера, в якій в якості класифікаційної ознаки використовується знову ж таки поняття «авторитет», котре визначається як «вірогідність того, що накази зустрінуть покірність в певній групі людей», лідерство на державній службі однозначно можна віднести до так званого раціонально-легального типу владарювання, тобто влада «авторитету» визнається в силу «легальності» та в силу віри в правомірність правового статусу і «компетенції», що заснована на раціонально встановлених законах. Вебер називає цей тип ще бюрократичним, але не в негативному, а в позитивному розумінні цього питання, заснованому на вірі в законність і розумність існуючого порядку, де лідер-чиновник виступає як носій певної раціонально-державницької позитивної функції. Однак, зрозуміло, що без наявності влади авторитету, одного авторитету влади для лідерства недостатньо. Визнання членами групи за керівником авторитету лідера та добровільне підкорення йому, є однією з основних ознак лідерства такого керівника.

2. Підходи щодо формування актуальних лідерських якостей в

умовах трансформацій.

Лідерство як нова управлінська парадигма Термін «здви́г парадигми» вперше був введений Т.Кунтом у праці «Структура наукових революцій», в якій дослідник показав, що кожний значний прорив у науці починається з розриву зі старими парадигмами. Необхідність заміни існуючої управлінської парадигми та її негативні наслідки для розвитку суспільства відзначаються сьогодні низкою науковців, серед яких: Дж.Коллінз, В.Кремень, П.Лоранж, Г.Мінцберг, С.Пазініч, О.Пономарьов, С.Філонович, С.Щенников та ін. Лідерство ідентифікується сьогодні як нова управлінська парадигма, актуальність якої детермінується наявними суспільними трансформаціями. Для початку зазначимо кілька слів про сутність лідерства.

Етимологічно лідерство означає «ведення за собою». Об'єднання західного та східного підходів до розуміння лідерства дозволяє вичленити ключові аспекти цього поняття: ведення (рух за визначеним напрямом) та наслідування з боку інших, що базується на повазі. Досліджуючи природу лідерства, звертають увагу на поєднання двох складових: комбінації певних якостей особистості та певного типу взаємовідносин у групі людей задля реалізації спільної діяльності. Так С.Філонович у своїй праці зазначає, що лідерство одночасно є: положенням (станом) особистості та процесом залучення послідовників до певної діяльності. Поєднання положень еволюційного поступу теорії управління та положень компетентісно-орієнтованого підходу щодо професійного розвитку, дає підстави нам констатувати лідерство як вплив через наявні поведінкові компетенції, до яких відповідно до Л.Спенсера та С.Спенсера належать: мотиви, психофізіологічні особливості та Я-концепція (установки, цінності або образ Я-людини).

За аналогією до встановлених складових лідерства визначають наявність двох основних видів лідерства:

*Індивідуальне лідерство – суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до

себе (саморозвиток особистості), так і до інших особистостей.

*Інституційне (або організаційне) лідерство – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо по відношенню до себе (саморозвиток організації), так і до інших організацій.

Лідерство як сучасна управлінська парадигма набуває своєї значущості саме в період змін. Науковці Великобританії у 2002 році визначили, що саме лідерство «є ключем для того, щоб здійснити зміни, необхідні для «модернізації» та ефективності в ХХІ столітті».

Відсутність лідерського потенціалу в управлінців і низька якість управлінської культури спричинюють суттєві перешкоди суспільному розвитку, спроможність суспільства здійснювати реформи. Ознаки такої ситуації, на жаль, спостерігаються в Україні, де ще слабо усвідомлена значущість нової управлінської парадигми. Вітчизняна модель лідерства починає лише складатися. Вплив лідерства на систему професійної підготовки управлінців у ракурсі констатації лідерства як нової управлінської парадигми очевидною стає потреба трансформації засад, на яких має будуватися професійна підготовка сучасних управлінців. Професійна освіта як складова загальної системи, «є фундаментом для здобуття лідерських позицій.»

Ще Б.Франклін стверджував, що невдача при підготовці веде до підготовки невдачі. Перефразування цього вислову в аспекті значущості професійної підготовки управлінців засвідчує, що неправильна підготовка управлінців веде до підготовки неправильного управління. Реалії суспільного життя зі свого боку засвідчують наявну кризу управління у різних сферах (економічній, фінансовій, політичній, освітній та ін.) Вочевидь, що однією із основних причин останньої слід розглядати «неправильність» професійної підготовки управлінських кадрів і відповідно критичну потребу щодо зміни її парадигми. Врахування та відображення у процесі професійної підготовки управлінців-лідерів сучасних здобутків наукових досліджень з проблем управління, забезпечення випереджаючого характеру цієї підготовки, перехід на засади компетентісно-орієнтованого підходу веде до зміни ключових

принципів і самої філософії організації навчання управлінських кадрів.

Трансформація освіти відбувається через трансформацію (зміну) основних складових освітнього процесу. Це, у свою чергу, передбачає відображення відповідного змісту, використання відповідних методів і засобів, а також найважливіше – отримання відповідних результатів такої професійної підготовки. Результатом реалізації програм професійної підготовки управлінців має стати особистість керівника-лідера з рівнем культури (моральної, етичної) та управлінської компетентності відповідно до сучасних суспільних викликів і вимог. Іншими словами, професійна компетентність управлінця за сучасних умов має нарощуватися за рахунок саме лідерських якостей і формуватися безпосередньо на засадах лідерства та через лідерство. І хоча ця ідеологія виглядає досить незвично у колі традиційних педагогічних поглядів, її актуальність є критичною для подальшого успішного поступу українського суспільства, бо ще В.Гюго зазначав: «Немає нічого сильніше ідеї, час якої настав.» Організаційне навчання Спроможність навчатися розглядається як ключова організаційна та особистісна характеристика сьогодення: «Єдина конкурентна перевага компанії майбутнього – це здатність її менеджерів навчатися швидше, ніж їх конкуренти.

3. Комуникативна діяльність. Взаємозв'язок лідерства та комуникативного процесу

Концепція «комуникативного лідерства» була прийнята протягом останнього десятиліття низкою світових організацій, які працюють в галузі комунікації. Комуникативне лідерство базується на тому, як лідер спілкується зі своїми співробітниками. Загальне припущення полягає в тому, що комуникативні лідери є кращими комуникаторами, ніж інші лідери та менеджери, і що вони мають суттєвий вплив на ставлення працівників і продуктивність роботи. У світових організаціях безперервно оцінюється

якість спілкування лідерів і розробляються лідерські програми для розвитку комунікативних компетентностей.

Теорія лідерства загалом стверджує, що спілкування є важливим для успіху організації. Однак найчастіше більшість управлінських текстів замовчують комунікаційні аспекти лідерства, в результаті чого комунікація розглядається як другорядна щодо інших управлінських дій і обов'язків.

В Європі безперечним лідером у розвитку важливої сфери досліджень є Швеція (С. Хамрефорс, К. Йохансон). Широкого поширення тема комунікативного лідерства набуває й в Україні (Калашнікова С., Кизилова В., Нестуля О., Пашко Л.).

Комунікативне лідерство як концепція виникло у Швеції наприкінці 1990-х років. Відтоді організації використовують його, щоб охарактеризувати діяльність, яка заснована на взаємодії між керівниками організацій та їхніми працівниками, та пов'язана з організаційними результатами та змінами: діалог, постановка та пояснення цілей, залучення до прийняття рішень, створення енергії та відданості, оцінка ефективності та зворотній зв'язок, обмін знаннями, встановлення співпраці та виконання рішень. Використання поняття має припущення, що комунікативні лідери кращі або перевершують некомунікабельних лідерів у досягненні цілей організації та мотивації співробітників. У науковій літературі поняття комунікативного лідерства ще не остаточно вивчено та розроблено. Українські та зарубіжні наукові дослідження показують, що перевагами хорошої внутрішньої комунікації є: задоволення від роботи, висока продуктивність, менше прогулів, покращена якість послуг, зниження витрат і підвищення рівня інновацій.

Інші дослідження підтверджують, що працівники, які більш задоволені спілкуванням з керівництвом, з більшою ймовірністю ідентифікуються з організацією, і що особистий зворотний зв'язок, спілкування з керівником та організаційна інформація є важливими для ідентифікації співробітників з місцем роботи. Відповідно, добре розроблені комунікаційні програми є важливими для загальної ефективності організації, і багато організацій

приділяють підвищену увагу оцінці своєї комунікації та просуванню «комунікабельних» лідерів.

Хоча повністю розроблена концептуалізація «комунікативного лідерства» ще не достатньо представлена в науковій літературі, дослідники висувають кілька аспектів:

1. Комунікативний лідер створює позитивний клімат в команді. Поведінка лідера має «значний вплив на розвиток позитивного або негативного процесу». Працівники оцінюють поведінку лідера як індикатор ставлення до них організації та оцінки їх діяльності.

2. Комунікативний лідер практикує рефлексивність. Комунікативні лідери говорять з манерою запрошення, сприяючи дискусіям, створюючи безпечні місця для всіх співробітників, щоб висловитися та бути почутими. Рефлексивність – це форма реляційно-чутливої комунікації, яка наголошує на тому, що керівники запрошують і сприяють спілкуванню з іншими під час розмов.

3. Комунікативний лідер залучає працівників до прийняття рішень. Участь у прийнятті рішень покращує розуміння пов'язаних проблем, а участь посилює відданість працівників. Працюючи над спільними цілями, люди менш змагаються й більше співпрацюють. Коли люди приймають рішення разом, соціальна прихильність один до одного стає більшою, а отже, збільшується їх прихильність до рішення.

4. Комунікативний лідер заохочує працівників та інвестує в їх розвиток. Комунікативні лідери мають трансформаційні характеристики, тобто виявляють повагу до окремих співробітників і заохочують їх діяти для зміцнення робочої групи. Сильна емоційна прив'язаність до команди працівників, колективне зобов'язання разом із формулюванням бачення, служіння прикладом для працівників та інтелектуальна стимуляція також є характеристиками трансформаційного лідерства.

5. Комунікативний лідер використовує міжорганізаційну мережу. Успішне спілкування з іншими людьми в організації дозволяє лідерам

«збирати цінну інформацію про проблеми, з якими стикається організація, і дії, які можна вжити для їх вирішення». Таким чином, мережа заохочує лідерів розширювати свої знання про організаційне середовище, потреби різних підрозділів і можливості їхніх членів.

6. Комунікативний лідер дає і отримує фідбек. Зворотний зв'язок може мати потужний вплив на ставлення працівників і продуктивність. Комунікативні лідери заслуговують довіри та дають конкретний, збалансований зворотний зв'язок стосовно нещодавніх подій протягом відповідного періоду часу та не пов'язані з оплатою чи фінансовою винагородою. Комунікативні лідери також вважаються сприйнятливими до зворотного зв'язку, доступними та готовими вислухати. Вони також шукають негативні відгуки від своїх колег і співробітників, щоб дізнатися, як вони можуть покращити своє лідерство.

7. Комунікативний лідер слухає інших колег та бере участь у розмові. Важлива лідерська поведінка складається з повсякденних дій, таких як слухання та неформальна розмова. Ці елементи рідко визнаються в академічній літературі чи популярній пресі, тому що вони не відповідають образу лідерства як такого, що полягає у здійсненні сильного впливу та керуванні людьми. Комунікативні лідери також можуть бути харизматичними та далекоглядними.

Наведені вище аспекти характеризують «комунікативну» поведінку лідерів. Підсумовуючи, ми зазначаємо, що комунікативний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку та практикує прийняття рішень за участю колег. Кращі керівники, як правило, більш «комунікативні», наприклад, їм подобається говорити та висловлюватися на зустрічах; вони можуть пояснити інструкції та політику; їм подобається спілкуватися з підлеглими. Кращі керівники, як правило, охоче, чуйно слухають; з розумінням реагують на так звані «дурні» запитання співробітників; вони доступні; вони вислухають пропозиції та скарги з позицією справедливого розгляду та готовності вжити відповідних заходів.

Кращі керівники схильні (за деякими помітними винятками) «запитувати» або «переконувати» замість того, щоб «розповідати» або «вимагати», вони мають тенденцію бути чутливими до почуттів і потреб своїх підлеглих у захисті его; наприклад, вони обережно роблять зауваження приватно, а не публічно. Кращі керівники, як правило, більш відкриті у передачі інформації; вони виступають за завчасне повідомлення про майбутні зміни та пояснення причин, «чому» стоять за політикою та правилами. Ці важливі принципи комунікації є основою того, чого очікують від усіх лідерів, починаючи з найнижчого рівня до найвищого, незалежно від того, наскільки гарними є інформаційні системи чи корпоративні стратегії. Наведений вище набір принципів можна звинуватити в орієнтованості на лідера та ставленні до працівників як до пасивних послідовників. Проте ми визнаємо, що працівники є активними комунікаторами, і що впровадження комунікативного лідерства пов'язане зі стосунками та характеристиками працівників, а також з організаційним контекстом. Ми також стверджуємо, що чотири важливі індивідуальні передумови впливають на комунікативну поведінку лідерів: комунікативна обізнаність, знайомство, ставлення і здатність. Лідери, які володіють комунікативною обізнаністю, свідомо планують і адаптують свою комунікацію до окремих людей і команд. Знайомство з комунікацією можна отримати через формальне навчання та/або вправи на різних типах курсів спілкування, семінарів і практичних занять. Ставлення лідерів до спілкування також впливає на їх комунікативну поведінку. Наприклад, люди, які вважають спілкування важливим, також приділяють час і ресурси зустрічам і розмовам.

Комунікативна здатність пов'язана як з комунікативною компетентністю людини, так і з реалізацією спілкування в певному середовищі, яке може сприяти або обмежувати спілкування. Звертаючись до дослідження комунікації, ми виявимо, що два підходи до комунікації були дуже впливовими: один підхід зосереджений на передачі інформації, а інший – на формуванні сенсу. Традиційно комунікація розглядалася як простий лінійний процес, у якому відправник передавав повідомлення одержувачу,

який потім розумів повідомлення та діяв відповідно до нього. У цьому ключі лідерська комунікація визначається як: «контрольована, цілеспрямована передача значення, за допомогою якої лідери впливають на одну особу, групу, організацію чи спільноту». Ця точка зору, яка називається трансмісійною точкою зв'язку, була основою для досліджень обміну між лідерами та членами колективу, наприклад, для досліджень підтримки стосунків і тактики висхідного впливу, і зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок має наслідки для задоволення від спілкування на робочому місці та включає дві перспективи: надсилання та отримання зворотного зв'язку, а також пошук зворотного зв'язку.

Зворотній зв'язок зазвичай розглядається як проста відповідь. У цьому випадку ігнорується контекст, що оточує надання та отримання зворотного зв'язку. Однак зворотній зв'язок також можна розглядати як розмовну практику. Не тільки співробітники можуть очікувати зворотного зв'язку від своїх лідерів, але лідери також можуть шукати зворотного зв'язку від своїх співробітників. Захищається зворотний зв'язок щодо розуміння конкретних повідомлень. Лідери можуть допомогти послідовникам «розуміти» діалог і побачити зв'язок між тим, що лідер повідомляє, і тим, чого вона або він намагається досягти.

Лідери дають співробітникам відчуття мети, спрямованості та ідентичності. Вони реагують на мінливі робочі умови, потреби співробітників і дії інших лідерів. Якість і своєчасність такої комунікативної поведінки спонукають працівників, менеджерів і аутсайдерів оцінювати лідерів як «ефективних» або «неефективних». Очевидно, що жодна людина не здатна досягти досконалості в кожному вимірі комунікативної поведінки. Ми складаємось із суміші сильних і слабких сторін у багатьох вимірах. Особи, яких сприймають як ефективних лідерів, демонструють набори комунікативно компетентної поведінки, які є послідовними та відповідають їхнім умовам.

Перш ніж представити ключову комунікативну поведінку лідерів і відповідні показники ефективності, необхідно підкреслити три моменти.

По-перше, доцільність будь-якої типології чи категоричного списку поведінки багато в чому залежить від контексту, до якого вони застосовуються. Для наших цілей тут контекст буде виражено в термінах взаємодії між керівником і співробітником, керівником і командою або підрозділом.

По-друге, відповідність будь-якого списку поведінки залежить від кваліфікації співробітника та характеру роботи. Для того, щоб керувати підрозділом досвідчених, високоефективних співробітників, потрібні зовсім інші навички спілкування, ніж для керівництва підрозділом недосвідчених і новоприйнятих співробітників. Робоче середовище також сильно відрізняється за своїми фізичними, когнітивними та емоційними вимогами. Хоча певні способи комунікації, такі як взаємодія в манері поваги, незмінно необхідні в усіх контекстах, а набори поведінки, необхідні лідерам для досягнення успіху, можуть відрізнятися від одного контексту до іншого. Наприклад, поведінка деяких лідерів у спілкуванні, наприклад коучинг, може набувати ще більшого значення залежно від контексту.

По-третє, комунікативна поведінка лідерів переплітається з їхніми особистісними рисами. Проте дослідження показують, що особистісні риси лідера не впливають прямо на судження інших щодо ефективності лідера та продуктивності групи.

Поведінка лідера, пов'язана із спілкуванням, безпосередньо впливає на судження інших про ефективність лідера та продуктивність групи та опосередковує зв'язок між особистісними рисами та судженнями про ефективність. Взаємодія між лідерами всіх рівнів і тими, хто слідкує за ними або підпорядковується їм, формує комунікативне середовище, в якому вони працюють. Дослідження організаційних комунікативних середовищ показують, що такі середовища дозволяють, але також можуть легко обмежувати обмін інформацією та інтерпретацією їх повідомлень між окремими особами та підрозділами.

Організаційне комунікативне середовище складається із моделей обміну

інформацією та систем зворотного зв'язку, за допомогою яких працює організація. Ступінь, до якого ці системи надають своєчасну, точну та повну інформацію відповідним сторонам, впливає на ставлення людей до загального керівництва організації та їхніх безпосередніх керівників. Системи зворотного зв'язку щодо ефективності організації, включаючи зворотний зв'язок із відділами та підрозділами, а також системи зворотного зв'язку окремих працівників щороку чи півроку, сприяють створенню середовища, де інформація від керівництва сприймається як насичена, а взаєморозуміння покращується.

Комунікативний клімат впливає на готовність співробітників ініціювати пропозиції, надавати відгуки та взаємодіяти зі своїми керівниками та колегами. Клімат спілкування також пов'язаний із задоволеністю співробітників роботою та відданістю організації. Клімат є основоположним поняттям у тому сенсі, що є основою організаційних операцій, його часто можна визначити на основі консенсусу, і він постійно присутній, але змінюється відповідно до організаційних учасників і подій. Комунікативний клімат також діє на організаційному, командному та міжособистісному рівнях, причому іноді здоровий клімат синхронізується на всіх рівнях. В інших випадках клімат на рівні підрозділу різко відрізняється від клімату організації, як у випадку, коли існує недовіра та підозра щодо намірів повідомлень вищого керівництва, але відкритість або сприйнятливість до повідомлень керівника підрозділу.

Отже, «Комунікативне лідерство» – це концепція, яка виникла в шведських організаціях, які цінують комунікацію як важливий засіб для досягнення організаційних цілей і підвищення ефективності особистості та організації. Комунікабельний лідер – це той, хто залучає співробітників до діалогу, активно ділиться та шукає зворотного зв'язку, практикує прийняття рішень за участю колег та сприймається відкритим до обговорень. Лідерство в організаціях реалізується в спілкуванні між лідерами та співробітниками, і ці взаємодії формують стосунки та сприяють створенню команди,

організаційній злагодженості та організаційній ефективності. Ключова комунікаційна поведінка лідерів полягає в тому, щоб ініціювати структуру, сприяти, спілкуватися та представляти. Разом ця поведінка призводить до важливих особливостей, які керують ефективністю організації: чіткість ролі співробітника, відданість і залученість, а також згуртованість і впевненість у команді. Комунікаційне середовище в організаціях і підрозділах складається з культури, клімату та систем оцінки продуктивності та зворотного зв'язку. Середовище формується та впливає на спілкування керівника та співробітників. Комунікаційна поведінка лідера також пов'язана з їхньою комунікативною обізнаністю, знайомством, ставленням і здібностями.