

ТЕМА 7. СТРУКТУРА ЛІДЕРСТВА ТА ТЕОРІЇ ЙОГО ПОХОДЖЕННЯ

1. Поняття лідерства
2. Підходи до вивчення лідерства
3. Якості та риси характеру ефективних лідерів. Навички лідерів
4. Харизматичне лідерство

1. Поняття лідерства

Багато українських компаній зіштовхуються з однаковими проблемами: це байдужість працівників і відсутність у них ініціативи, труднощі з реалізацією прийнятих рішень і пошуком нових шляхів розвитку. Все це – симптоми недостатнього розвитку лідерства.

В найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій перші особи компанії приділяють багато часу.

Для українського бізнесу це є новим, хоча більшість компаній досягли тієї стадії розвитку, коли слабкий лідерський потенціал стає серйозною перешкодою до подальшого росту і підвищення ефективності.

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.-Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Peger) та ін.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років .

Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир»⁵ . Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «корманич».

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети⁶ .

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку .

Лідерство – це здатність впливати на індивідуумів і групу людей для досягнення певних цілей.

Лідерство - це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;

- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

В феномені лідерства можна виділити 3 базові компоненти:

I. Лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших.

II. Послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі.

III. Мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності.

Отже, сутність лідерства, полягає в тому, що послідовники визнають лідера коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників і для її підтримки він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

2. Підходи до вивчення лідерства

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні підходи до вивчення лідерства.

Теорія рис (особистісна теорія лідерства)

Концентруючи свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями. Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать, "харизма" (грец. *charisma* — дар, милість, Божа благодать). Харизматичний лідер користується у групі абсолютною довірою, спонукає до схиляння перед собою.

Поведінковий підхід до проблем лідерства

На противагу першому підходу, поведінковий підхід заснований на висновках, зроблених на базі спостережень лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ними рис.

На думку представників цього підходу, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаного спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік – в припущенні, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного "оптимального" стилю керівництва.

Ситуаційна теорія лідерства

Не відкидаючи теорії рис, вважає лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план індивідів, які переважають інших за якоюсь якістю.

Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлювали свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводили, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності.

Часто, внаслідок дії стереотипів, людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу.

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Синтетична (системна) теорія лідерства

Ця теорія сформувалася на основі узагальнення напрацювань у межах попередніх підходів. Лідерство вона тлумачить як процес організації міжособистісних стосунків у групі, вважаючи лідером суб'єкта управління цим процесом. Представники цієї теорії суттєву увагу звертають при цьому на структуру особистості лідера, тривалість існування групи та ін. Власне феномен лідерства аналізують як продукт спільної групової діяльності при розв'язанні конкретного завдання, коли індивіди мають змогу виявити свою здатність організувати групу на розв'язання групової проблеми. Отже, спільна діяльність (актуальність мети, широта завдань, різноманітність умов для їх розв'язання та ін.) сприяє виникненню і формуванню лідерства, появі конкретного лідера.

Більшість вітчизняних досліджень лідерства здійснюється саме в координатах цієї теорії.

3. Якості та риси характеру ефективних лідерів. Навички лідерів

Найчастіше в дослідженнях намагаються визначити риси, які повинні бути притаманні лідерам. Навколо цього питання в теорії лідерства завжди виникали дискусії.

Марвін Бауер, один із засновників компанії McKinsey & Company і її директор у 1950-1967 роках, писав, що найпопулярніше визначення лідера звучить приблизно таким чином: лідер – це людина, яка ставить перед собою мету та здатна залучити інших до її досягнення. Той хто хоче стати лідером, повинен володіти певними якостями та рисами характеру. Але якщо те, що дано природою, змінити важко, то якості мають більше спільного з навичками, і тому набути їх легше. На його думку, основними якостями лідера мають бути:

Чесність. Спеціалісти з лідерства зазначають, що чесність - найважливіша риса керівника. Правду варто говорити тому, що це простіше.

Якщо Ви завжди говорите правду, вам не треба запам'ятовувати всі свої слова.

Чесність у всьому - хороший спосіб завоювати довіру всередині організації і за її межами.

Стриманість та безпосередність. Людина зарозуміла, самолюбива не може бути менеджером за визначенням. Стриманість і неформальність можна проявляти по-різному, але дійсні лідери думають не про себе, а про компанію.

Вміння слухати. Якщо людину не вислухати, то наступного разу вона не захоче говорити.

Сприйнятливість. Керівник, який стає самовпевненим та самодостатнім, втрачає сприйнятливість. Сприйнятливий керівник краще поінформований, у нього продуктивніші стосунки з колегами та підлеглими.

Уміння увійти у становище іншого. Для того, щоб переконувати інших, необхідно знати, що вони думають. Керівник повинен розвивати в собі здатність відчувати, що відбувається з підлеглими.

Ініціативність. Відомо, що ієрархічні системи пригнічують ініціативу, особливо на нижчих рівнях. Але в компаніях, які будуються на лідерстві, люди значно більше мотивовані за результатами власної праці, відчуттями, що вони роблять внесок у розвиток компанії, що їх адекватно оцінюють та поважають.

Еберхард фон Ленайзен директор McKinsey & Company, використовуючи досвід роботи з лідерами найбільш успішних корпорацій, говорить про наступні якості як ключові для розуміння лідерства:

Відчуття перспективи – тобто бачення того, до чого необхідно прагнути, в якому напрямку рухатися, як досягнути цілі.

Пристрасність – емоційна захопленість, емпатія. Лідери впевнені у правильності власних цілей і здатні заражати цією впевненістю не лише своїх співробітників а й споживачів та інвесторів.

Впевненість - вміння добитися свого, впливати на людей і, керуючи ними, знаходити вірне співвідношення між наказами та мотивацією. У житті будь-якої компанії бувають моменти, коли без наказу і вертикального контролю не обійтися. Але лідерство, яке засноване на мотивації співробітників та стимулюванні ініціативи знизу, як правило, чинить більш тривалий позитивний ефект.

Наполегливість – ніколи не здаватися, у випадку невдачі робити нові спроби. Багато відомих лідерів переживали різного роду труднощі на тому чи іншому етапі власної кар'єри, але успіх їм принесла здатність відновлюватися та ставати на ноги після поразки. У більшості найбільш успішних компаній було немало проблем на початковому

етапі їх діяльності, і з кожної кризи вони виходили лише завдячуючи наполегливості власних лідерів.

Терпіння - вміння чекати сприятливого моменту, продумувати всі наступні кроки. Ця здатність особливо важлива при побудові нового бізнесу або управлінні швидко зростаючою компанією, коли необхідно обрати правильну стратегію захоплення ринку. Досвід свідчить, що не завжди вдається добитись мети за допомогою масштабних одночасних інвестицій, і найкращою стратегією для підприємства може стати ретельна підготовка та пілотне тестування нової бізнес-концепції.

Навички лідера

В науковому співтоваристві не існує єдиної думки щодо навичок та вмінь лідера. Все ж, вважаємо за необхідне презентувати модель навичок лідера, що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером.

Дослідники виділили 5 базових здібностей:

- моделювання шляху для досягнення мети;
- надихання послідовників;
- сприйняття кожної нової мети як виклику;
- надання послідовникам можливості досягати більшого;
- підбадьорення послідовників .

Здатність до моделювання шляху проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також включає в себе готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію.

Здатність надихати послідовників проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Крім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.

Здатність сприймати кожну мету як виклик проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.

Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості.

Здатність підбадьорювати інших проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

4. Харизматичне лідерство

Хто такий харизматичний лідер?

Образ харизматичного лідера на протязі багатьох років викликав особливий інтерес науковців. Харизматичні лідери мають здатність надихати та мотивувати людей так, щоб ті діяли, перевершуючи свої звичайні можливості; діяти, незважаючи на перешкоди та особисті жертви. Харизматичний лідер впливає на людей сильними емоційними проявами, тому що він може зачіпати не тільки почуття, але й розум підлеглих.

Харизма – особливе обдарування, винятковість особистості, що викликає захоплення, повагу оточуючих та забезпечує популярність.

Якщо харизма лідера не протистоїть його етичним нормам, вона сприяє підвищенню продуктивності всієї організації. Харизматичні лідери підвищують рівень самосвідомості людей, відкривають перед ними нові можливості, так, що співробітники починають жертвувати особистими інтересами заради інтересів організації.

Харизматичні лідери створюють атмосферу змін та ідеалізовану картину майбутнього, мають здібності доносити складні ідеї і так чітко формулювати цілі, що буквально всім від віце-президента до обслуговуючого персоналу – вдається їх зрозуміти.

Харизматичні лідери надихають послідовників своєю захопленістю. Вони також домагаються довіри послідовників, коли беруть на себе особистий ризик, пристрасно захищають свою позицію. Люди поважають харизматичного лідера і захоплюються ним за його досвід, знання, особистісні якості, а не за звання та посаду.

Незважаючи на те, що харизматичні лідери займають високі посади, вони здатні долати межі формальної організаційної ієрархії, тому що їх вплив ґрунтується на особистісних якостях, а не на посадовій владі.

Харизматичний вплив ґрунтується на особистих якостях лідера: його зовнішній та внутрішній привабливості, іміджі, манерах, стилі поведінки. Характерними рисами харизматичних лідерів є висока впевненість у собі, домінування, рішучість, глибока впевненість у своїх ідеях, сильна потреба у владі та уважність стосовно оточуючого світу.

Харизма, обумовлює особливість та неповторність особистості лідера. Нажаль, вона не завжди використовується для розвитку організації. Іноді харизма використовується лідерами для задоволення власних потреб і для приниження оточуючих. В залежності від впливу харизматичного лідера на організацію виділяють етичні та неетичні прояви харизми.

Етичні прояви харизми

Етичний харизматичний лідер пов'язує власні інтереси з інтересами організації. Його самореалізація невідривно пов'язана з розвитком колективу та підлеглих. Одним з головних особистісних мотивів такого лідера виступає служіння іншим та інтересам справи.

Повага до етичного харизматичного лідера забезпечується через його високий професіоналізм та зацікавленість у загальному благополуччі.

Навички етичного харизматичного лідера

- Служіння іншим. Етичний харизматичний лідер пов'язує власні інтереси з інтересами організації. Його самореалізація невідривно пов'язана з розвитком колективу та підлеглих. Одним з головних особистісних мотивів такого лідера виступає служіння іншим та інтересам справи.

- Врахування потреб інших. Рухаючись до важливої мети лідер не нехтує мотивами, цінностями та інтересами послідовників. Напроти, харизматичному лідеру вдається вдало прив'язати втілення індивідуальних інтересів послідовників до реалізації загальної мети.

- Врахування критики. Етичний харизматичний лідер усвідомлює і приймає факт власної «неідеальності». Він відкритий до сприйняття конструктивної критики та готовий до роботи над своїми помилками, та до саморозвитку.

- Стимулювання розвитку інших. Харизматичний лідер бачить не тільки актуальні здібності своїх підлеглих, а й потенційні зони розвитку. При розподілі завдань між послідовниками він намагається допомогти підлеглим навчитися нового.

- Відкритий обмін думками. Харизматичний лідер готовий до відкритого конструктивного діалогу. Він здатний не тільки говорити, а й слухати. За результатом обміну думками з послідовниками він готовий до корекції концепції досягнення мети, перебудови способів її досягнення, тощо.

- Виконання ролі коуча. Етичний харизматичний лідер створює умови позитивної підтримки послідовників, в яких вони здатні висувати власні ідеї, пропонувати нестандартні методи досягнення мети. В таких умовах, послідовники легше беруть на себе відповідальність та з більшим задоволенням рухаються до досягнення мети. Лідер же забезпечує їм підтримку та приймає результати роботи.

- Високі моральні стандарти. В своїй діяльності харизматичний лідер спирається на «пост конвенційну мораль», яка представляє собою загальнолюдські цінності: чесності, рівності, поваги до життя та особистості.

Неетичний харизматичний лідер

Неетичними харизматичними лідерами є такі, що використовують інших для досягнення власних цілей, а серед основних засобів впливу мають маніпуляції та обман. Влада такого лідера як правило має багато ознак демонстративності, авторитарності, доміантності. Такі лідери готові піти на будь-які жертви заради перемоги. При чому під перемогою вони часто розуміють приниження суперника.

Як саме діє неетична харизма?

По-перше, через затуманення здатності послідовників до раціональних суджень. Надягаючи маску грандіозності та використовуючи інструменти маніпуляції та емоційного впливу, лідер насильно насаджує послідовникам свої думки та переконання.

По-друге, неетичні лідери використовують можливості психологічної залежності. Вони приваблюють до себе тих людей, що переживають сумніви у собі, або певну неповноцінність і дають їм можливість самоствердження через ідентифікацію з власною грандіозною фігурою.

По-третє, неетичний харизматик підживлює колективний нарцисизм, розповсюджуючи ауру своєї неповторності на послідовників.

Неетичним лідерам дуже важко створювати образ позитивного спільного з послідовниками майбутнього. Саме тому вони вимушені залучати інших до спільної роботи через залякування і психологічний тиск.

Вони мають роздуте уявлення про власну значущість, і мало не в кожній розмові з послідовниками підкреслюють власну незвичність та грандіозність. Сприйняття себе як ідеалу призводить до того, що неетичні харизматичні лідери стають «однобокими комунікаторами»: вони зацікавлені тільки в тому, щоб доносити власну думку до інших, а не в тому, щоб отримувати і враховувати чийсь інформацію.

Всі рішення такого лідера не мають піддаватися сумніву. Їх мають виконувати невідкладно ті люди, яким неетичний лідер дає завдання. При цьому інтереси, мотиви і цінності виконавців не враховуються. Це призводить до того, що послідовники такого лідера вимушені жертвувати власними інтересами і власним розвитком заради лідера. Це призводить до їх психологічного пригнічення, втоми, відчуття власної нікчемності.

Неетичні харизматичні лідери орієнтуються на «пре конвенційний» тип моральності, в рамках якого добрим є те, що добре для них особисто. Такий тип моральності притаманний дітям до семи років та має присмак тотального егоцентризму. Розуміння загальнолюдських цінностей для такого лідера є недоступним.

Послідовники неетичного харизматичного лідера мають характерні ознаки, за якими їх легко визначити. Як правило, вони:

- надмірно залежні, не мають своєї думки, або бояться її висловлювати;
- вони слухняні, приймають будь-яке рішення без обдумування, навіть не дозволяють собі критично та раціонально оцінювати лідера;
- не мають спрямованості на саморозвиток, дуже низько оцінюють себе, піднімають власну самооцінку тільки за рахунок ідентифікації з «великим» лідером.

Колективи, які очолюються неетичними харизматичними лідерами, відрізняються стійкою атмосферою страху, невпевненості. Тут рідко зустрінеш живу та позитивну дискусію. Самі послідовники переймають манеру спілкування від свого лідера і схильні принижувати та ображати інших для досягнення домінуючої позиції в колективі.

Цікаво, що в короткостроковій перспективі такі колективи можуть бути достатньо успішними і якісно виконувати поставлені цілі, якщо ті добре структуровані. В далекій же перспективі вони приречені на крах через відсутність здорових відносин та можливостей для особистісного та міжособистісного розвитку. Крім того, з часом неетичні лідери переключаються з виконання нових цікавих завдань на ті завдання, що підтримують ауру «величчч» та неповторності лідера.

Найбільш яскравими неетичними харизматичними лідерами є голови сект та харизматичних культів. Але не треба плекати ілюзій щодо локалізації таких лідерів виключно в маргінальних колах послідовників харизматичних культів. Природна тяга до влади неетичних харизматичних лідерів приводить їх до лідерських позицій на всіх шаблях суспільного життя: від малого бізнесу до політики. Якщо ви стикаєтесь з емоційно виснаженим та неуспішним колективом, який очолюється «великим та неповторним» лідером, то майже напевно ви спостерігаєте приклад неетичного харизматичного лідера.