

## ТЕМА 3. СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ

Хороший лідер - це той, кому дістається трохи більше,  
коли мова йде про відповідальність,  
і трохи менше, коли доходить до подяки».

*Джон Максвелл*

### **Питання для розгляду:**

- 3.1. *Складові структури особистості лідера*
- 3.2. *Когнітивні відмінності*
- 3.3. *Цінності та установки*
- 3.4. *Стили лідерства та їх характеристика*
- 3.5. *Фактори успішного лідерства*
- 3.6. *Саморозвиток та самовдосконалення*
- 3.7. *Розвиток особистості сучасного лідера*
- 3.8. *Розвиток лідерських якостей*

### **3.1. Складові структури особистості лідера**

Про кожного з нас можна сказати дуже багато, але перш за все те, що кожний із нас – це особистість. Людина не народжується особистістю, вона стає нею поступово і цей процес триває довгі роки.

Давайте розберемося в тому, що ми розуміємо під словом «особистість» і як відбувається процес її формування. Для цього необхідно, насамперед, з'ясувати, ким же, якщо не особистістю, є людина?

Людина – це насамперед біологічна істота, яка народжується, живе, розвивається і вмирає відповідно до законів природи. Вона не може відмовитися від їжі, відпочинку тощо – інакше її розум та тіло не зможуть нормально працювати. Тому в основі людського існування лежать біологічні фактори. Проте ці фактори становлять лише «нижчий щабель» сутності людини.

На відміну від тварин, людина наділена свідомістю і мовою, здатністю працювати, оцінювати навколишній світ і активно його перетворювати. Як частина соціуму людина є соціальною істотою, залежною від суспільства, в якому вона існує. Людина виконує в ньому певні соціальні ролі, отримуючи відповідний соціальний статус і рівень доступу до ресурсів та благ, наявних у даному суспільстві. Отримуючи від суспільства ресурси та цінності відповідно до свого статусу, вона задовольняє свої біологічні, культурні та соціальні потреби, що стимулює активність її діяльності в різних сферах розвитку суспільства. Це найсуттєвіша ознака людини, оскільки суспільне життя і відносини, колективна трудова діяльність змінили і підкорили собі її природну індивідуальність.

Конкретну людину з усіма її характерними ознаками позначають поняттям «індивід», тобто одиничний представник людського роду. Існування людини – де буття індивіда як цілісної істоти. Ця цілісність виражається в тому, що людина постає як єдність трьох основних складових – біологічної, соціальної та психічної. Знищивши одну з них, ми знищимо саму людину.

Тому і розвиток здібностей людини, і її цілісне формування завжди пов'язані з такими факторами:

- біологічними характеристиками (задатками);
- соціальним середовищем і вихованням;
- внутрішнім «Я» (волею, прагненнями, інтересами тощо).

Таким чином, людина є *біосоціальною істотою*.

Таблиця 3.1.1

Сутність людини в різних теоріях

Релігійна теорія	Натуралістична теорія	Соціоцентризм	Ідеалістична теорія
Людина є суперечливою єдністю духу (душі) і природи (тіла), якісно протилежних одне одному як величне і низьке	Людину вважають лише природною істотою, вона нічим особливим не відрізняється від тварин. Сутність людини – у незмінних біологічних чи психологічних властивостях	Людина є вираженням культурних умов, що формують її, і якщо треба проникнути у її таємницю, то слід вивчити ті чи інші структури культури	Головне в людині — людська свідомість, розум, і саме цією властивістю людина відрізняється від решти живих істот (Р. Декарт: «Я мислю, значить, я існую»)

Але чи можна говорити про особистість новонародженої людини? Звичайно ні, тому що особистість – це продукт розвитку індивіда в суспільстві. Поняття «особистість» більш вузьке ніж поняття «людина». Коли ми говоримо про особистість, ми виходимо з суспільної сутності і соціальних функцій індивіда. **Особистість** – це системна соціальна характеристика індивіда, що формує предметну діяльність та спілкування і зумовлює причетність до суспільних відносин. Особистість – це ознака свідомого індивіда, який займає певну позицію у суспільстві і виконує певні соціальні ролі. Індивід, який народжений з глибокими відхиленнями у психіці, або той, що виріс поза людським оточенням, не зможе стати особистістю. Відомо кілька випадків, коли діти, котрі були вигодовані тваринами, не мали можливості спілкуватися з іншими людьми. Наслідки цього – дуже трагічні, оскільки діти, яких знаходили і привчали жити серед людей, так і не змогли опанувати тих навичок, якими володіє навіть п'ятирічна дитина.

Неповторність, оригінальність особистості, сукупність тільки її притаманних своєрідних особливостей складають **індивідуальність** людини, яка в одних має дуже яскраву палітру, в інших – малопомітна. Індивідуальність людини виявляється в рисах характеру, звичках, інтересах, особливостях мислення, мові, фантазіях тощо. Індивідуальність людини може яскраво заявляти про себе в інтелектуальній, емоційній, вольовій сферах, а може – відразу в усіх.

Поняття «людина – індивід – особа – особистість – індивідуальність» перш за все характеризують якісні прояви людини (табл. 3.1.2).

Поняття «людина» означає вид у біологічній класифікації, розумну істоту, що має принципові відмінності від усіх інших істот.

Поняттям «індивід» позначають окремо взятого представника людського роду, якому притаманні неповторні й унікальні природні і соціальні якості, представлені, однак, не в усій родовій повноті.

Тому ми не можемо прямо і безпосередньо переносити всі характеристики роду на індивіда, як і навпаки.

Таблиця 3.1.2

Сутність поняття «людина – індивід – особа – особистість – індивідуальність»

Людина	Особлива розумна істота, що має принципові відмінності від усіх інших живих істот; вид живих істот, що посідає певне місце в сукупності живих організмів
Індивід	Одиничний представник роду і стоїть в ряду таких понять: рід – вид – індивід
Особа	Суб'єкт та об'єкт соціальних стосунків; зосередження всіх якостей людини
Особистість	Людська особа, що усвідомлює свої якості, унікальність, свої вади та переваги
Індивідуальність	Особистість, яка внаслідок усвідомлення своєї неповторності розуміє, що дещо в цьому житті може зробити лише вона, і прагне це реалізувати

Поняття «особи» характеризує певні реальні якості людського індивіда. Тому поза індивідом особи немає. Але це не означає, що риси індивіда і є рисами особи; такі характеристики індивіда, як зріст, колір волосся, вага, особливості, наприклад, форми носа, аж ніяк не стосуються особи.

Поняття «особистість» та «індивідуальність» не тотожні, але тісно пов'язані. Багато особливостей людини (пам'ять, мислення, звички) є якостями її індивідуальності, а не характеристиками особистості, оскільки вони не важливі для тих груп, членом яких є людина. Особистісні лише індивідуальні якості, важливі у системі взаємовідносин з іншими людьми. Наприклад, сміливість і рішучість як риси індивідуальності людини не будуть характерними його її особистості доти, поки вона їх не проявить, захищаючи слабшого чи здійснюючи сміливий вчинок.

Досить образно сказав про індивідуальність у своєму вірші український поет Василь Симоненко.

*Ти знаєш, що ти – людина.  
Ти знаєш про це чи ні?  
Усмішка твоя – єдина,  
Мука твоя – єдина,  
Очі твої – одні.  
Більше тебе не буде.  
Завтра на цій землі  
Інші ходитимуть люди,  
Інші кохатимуть люди –  
Добрі, ласкаві й злі.  
Сьогодні усе для тебе –  
Озера, гаї, степи.  
І жити спішити треба,  
Кохати спішити треба –  
Гляди ж не прости!  
Бо ти на землі – людина,  
І хочеш того чи ні –  
Усмішка твоя – єдина,  
Мука твоя – єдина,*

На активність життєвої позиції людини впливають політичні, економічні, культурні відносини. На психіку особистості впливає і психологія тієї соціальної групи, до якої вона належить: сім'я, навчальний або виробничий колектив тощо. Позитивний або негативний досвід, взаємовідносини з іншими членами соціальної групи формують відповідну систему внутрішніх установок особистості щодо суспільства, праці, людей, власних якостей. Водночас, особистість, як свідомий індивід, вибирає при цьому той чи інший спосіб життя.

Отже, будемо вважати, що **особистість** – це індивід, який маючи свої особливості, пізнає і перетворює оточуючий світ і займає певне місце серед інших людей в суспільстві.

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.

Для того, щоб зрозуміти, що являє собою кожна людина як особистість, треба отримати відповіді на три основні запитання:

- що її цікавить (це запитання, в першу чергу, про інтереси та уподобання людини);
- що вона може (це запитання про здібності та можливості людини);
- якою вона є (це запитання про риси характеру людини).

Вашій увазі для розгляду пропонується модель «Вікно Джогарі», яка названа на честь її винахідників Джозефа Лафта і Гаррі Інграма. Згідно з моделлю «Джогарі» можна уявити, що кожна людина містить у собі чотири зони особистості: «відкриту», «таємну», «сліпу» і «невідому» (рис. 3.1.1).

	Відоме мені	Невідоме мені
Відоме іншим	Відкрита зона (А)	Сліпа зона (В)
Невідоме іншим	Таємна зона (С)	Невідома зона (Д)

Рис. 3.1.1. Модель «Вікно Джогарі»

«Відкрита» – це зона нашого «Я», про яку знаю я і знають інші.

«Видима» – це те, що я про себе знаю, а інші – ні (мрія, страх перед кимось тощо).

«Сліпа» – це те, що знають про мене, але я сам за собою не помічаю. Якщо ж мені на це вказують, я, як правило, не погоджуюся, злюся або ображаюся.

«Невідома» – це те, що приховано від мене та інших. Сюди ж включається і прихований потенціал будь-якої особистості. Умовно ця зона збігається із зоною невідомого.

Найбільше нам докучають в житті зони «сліпа» і «невідома». Від них більшість неприємностей і, отже, саме з ними потрібно розбиратися в першу чергу кожному з нас, як особистості. Іншими словами: чим більше правди ви будете знати про себе, тим краще ви будете почуватися в цьому житті і тим швидше адаптується до будь-якої життєвої ситуації.

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 трьох і більше списках. Опитування дали можливість зробити висновок, що ефективні лідери отримують більш високі бали, аніж середня людина при оцінюванні таких якостей 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.

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 викладача, 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.

**Екстраверт** – це 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: Людині, яка в значній мірі проявляє екстраверсію і домінування подобається бути в центрі уваги, говорити перед величезними аудиторіями, зустрічатися з новими людьми, з людьми, що працюють за кордоном.*

*Людина, яка проявляє незначне домінування і екстраверсію 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** – це людина, яка в більшій мірі орієнтована на сигнали свого внутрішнього світу. Стримана, замкнена, іноді сором'язлива, спокійна. 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	Фактор	Значний прояв
Тихий, замкнений, сором'язливий	Екстраверсія	Дружелюбний, енергійний, комунікабельний
Холодний, роздратований	Чутливість	Теплий, уважний, доброзичливий
Імпульсивний, безтурботний	Добросовісність	Відповідальний, обов'язків, цілеспрямований
Дратівливий, знервований, невпевнений у собі	Емоційна стабільність	Стабільний, впевнений у собі
Вузьке коло інтересів, надає перевагу перевіреним методам	Відкритість досвіду	Багатюща уява, зацікавленість, відкритість новим ідеям

**Чутливість** – це 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** – це 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 Оваскаєйнен 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. Він вважає, що не варто змішувати роботу з відпочинком, і прагне, щоб співробітники спрямували всі свої зусилля на перетворення кампанії 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 та 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 стресивній ситуації, або піддаючись критиці втрачають контроль над своїми емоціями. З емоційною стабільністю пов'язано поняття емоційного інтелекту (про що пізніше).

**Відкритість досвіду** – це особистісний фактор людини, що 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: В одному дослідженні про великих лідерів XIX ст., таких як: Джоні Адамс, Джеймс Адамс, Фредерік Дуглас розповідається, що подорожі в юному віці і знайомство з іншими культурами стали головними передумовами формування якостей і навичок лідера у цих людей. Їх свідомість була відкрита усьому новому багато в чому, завдяки подорожам, які привчили їх з раннього віку адаптуватися до різних ситуацій. Джон Адамс – (1767-1848) – 6-й президент США, досвідчений дипломат, був послом в Росії (1809-1811)*

*Джеймс Адамс (1860-1935) – видатна учасниця громадської благодійної діяльності. В Чикаго організувала «Опікунський будинок» для злиденних 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).*

Було б логічно передбачити, що 5 основних особистісних якостей пов'язані з успіхом лідера, але на цю тему було проведено вкрай недостатньо досліджень.

В огляді наукових праць за останні 70 років було показано, що чотири із п'яти особистісних факторів суттєво впливають на ефективність лідерства. Екстраверти, добросовісні, чутливі і емоційно стабільні люди 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 Джефферсон були в значній мірі відкриті досвіду. 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).*

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

*Томас Джефферсон (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.*

Доцільно зазначити, 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.

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	Інші, переконані, що їхнє життя залежить від удачі, випадку, зовнішніх обставин, та дій оточуючих
Такі люди відчують себе «господарями власної долі»	Такі люди не володіють власною долею.
<b>Локус контролю</b> визначає	
Покладає людина відповідальність за своє життя на себе (внутрішній локус контролю - інтерналі)	Чи покладає вона відповідальність на зовнішні сили (зовнішній локус контролю - екстернали)
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 і вирішують проблеми та 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.

#### **Авторитарність**

Переконання, 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: Іванова І.І. 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 йому 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. Іванов І.І. знайшов оптимальне рішення, бо конфлікт зайшов дуже далеко і шкодив загальній справі, вирішити його іншим чином було б важко.*

#### *Практичні поради:*

<b>Для екстравертів</b>	<b>Для інтровертів</b>
<i>Не захоплюйтесь самолюбванням</i>	<i>Розбийте шкарлупку в якій ви знаходитесь.</i>
<i>Вчіться спілкуватися з людьми. Уважно вислуховуйте оточуючих. Коли цього вимагає ситуація.</i>	<i>Прокиньтесь від безкінечної зимової сплячки.</i>
<i>Не прагніть справити ефект на оточуючих. Це може відлякувати людей, як наслідок, ви можете втратити цікаві ідеї, або факти.</i>	<i>Намагайтесь проявляти доброзичливість і дружелюбність. Проявляйте зацікавленість до позаробочих справ співробітників.</i>
<i>Менше говоріть, більше слухайте. Дозвольте людині з якою спілкуєтесь першій висловити думки, інакше ви можете здатися їй зарозумілим.</i>	<i>Діляться власним досвідом з оточуючими</i>
<i>Менше говоріть, більше слухайте. Дозвольте людині з якою спілкуєтесь першій висловити думки, інакше ви можете здатися їй зарозумілим.</i>	<i>Складіть сценарій. Подумайте про ті теми, які можна обговорити для заповнення пауз, що виникли під час бесіди.</i>
<i>Не поспішайте погоджуватися з чужою точкою зору. Екстраверти мають тенденцію одразу погоджуватися з людиною якою спілкується, щоб справити на неї хороше враження. Така покvapливiсть може вам дорого коштувати.</i>	<i>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.</i>

### **3.2. Когнітивні відмінності**

**Когнітивний** (Cognitio у перекладі з латинської мови означає «пізнання») **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. Слід пам’ятати, що кожна людина використовує обидві півкулі мозку, але в різній мірі.

1970-року менеджер одного із підприємств Дженерал Електрик Н. Герман розробив концепцію цілісного мозку. Модель мозку включає в себе 4 квадранти, кожен із яких пов’язаний з певними стилями мислення.

<p><i>Квадрант А</i> 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 автократичний; він орієнтується на завдання, віддає перевагу справі з точною інформацією і конкретними фактами і не надає значення людським емоціям.</p>
<p><i>Квадрант В</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов’язана з плануванням, впорядкуванням фактів і скрупульозно деталізованим розглядом ситуацій.</p>	<p>Людина, у якої домінує квадрант В добре організована, акуратна і обов’язкова. Люди цього типу 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 обставини.</p>
<p><i>Квадрант С</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель; пов’язана з ефективним і інтуїтивним мисленням</p>	<p>Людина, у котрої домінує квадрант С, проявляє чутливість, 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</p>
<p><i>Квадрант Д</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов’язана з концептуалізацією, синтезом і інтегруванням фактів і структур</p>	<p>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.</p>

Деякі люди використовують один стиль мислення, деякі – два, три, і навіть чотири. Для ідентифікації індивідуального стилю мислення використовується Інструмент Германа по визначенню домінанти мозку. Це дослідження випробувано на сотнях тисяч людей.

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.*

### ***Стилі вирішення проблем: Індикатор типів Майерс-Бріггс<sup>1</sup>***

Другий метод визначення когнітивних відмінностей 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. В тесті 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 обґрунтувати.

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

---

<sup>1</sup> 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.

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 віддає інтроверсії чи екстраверсії, сенсоричності чи інтуїції, мисленню чи почуттям, рішенням чи сприйняттям. Люди, які знають свої переваги, можуть їх змінювати в процесі навчання і здобутті життєвого досвіду.

Більш детально дане питання буде висвітлено в наступній темі.

### 3.3. 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. Працівник, який високо цінує чесність, прямоту, втрачає повагу до лідера, який говорить неправду*

Класифікація цінностей за соціологом Мілтоном Родичем

Термінальні цінності	Інструментальні цінності
Переконання відносно бажаних життєвих цілей	Переконання відносно форм поведінки, які можливі для досягнення мети.
Одні цінують безпеку, комфорт і хороше здоров'я, інші віддають перевагу загальному визнанню, задоволенням і розвагам.	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: Уільям Монро головний виконавчий директор Bertoni Norsh America навчився сміливості і ризику у своєї матері. Батько помер, коли Уільяму було б 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

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

Лідер, який високо цінує вміння прийти на допомогу, буде сприймати аналогічну ситуацію як можливість підтримати працівника і розвинути його професійні якості.

2. *Ставлення до оточуючих.*

Керівнику, який цінує лояльність, конформізм і ввічливість буде важко зрозуміти співробітника впевненого в собі, незалежного, творчого лідера, який цінує сміливість і вірність переконанням, схильний приймати непопулярні рішення, якщо він впевнений у їх правильності.

Лідер, який надає значення конкуренції і амбіціям вестиме себе по іншому ніж лідер, який високо цінує співробітництво і вміння пробачати.

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.

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 почуттів 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 працівників, 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 Y	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 Y, при певних умовах вони прагнуть розширити коло своєї відповідальності і проявляють свою уяву і творчість, щоб вирішити корпоративні проблеми. Лідер, чий установки описуються теорією Y, 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.

### 3.4. Стили лідерства та їх характеристика

При розгляді попередніх тем було з'ясовано, що невід'ємною складовою частиною лідерства є сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень. При цьому встановлено, що лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети, а лідер – це особа, яка фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Стиль лідерства – це модель поведінки, яку лідер використовує для спілкування з персоналом.

Автори книжки «Емоційне лідерство» Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. МакКі виділяють шість типів лідерства за характером взаємодії із членами команди (рис. 3.4.1)



Рис. 3.4.1. Типи лідерства за характером взаємодії із членами команди

Основними характеристиками *ідеалістичного лідера* є:

- веде людей до спільної конкретної мети;
- не говорить як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти;
- забезпечує автономність членів команди;
- невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі.

Ідеалістичний стиль лідерства ефективний під час стратегічного планування; здійснення проектної діяльності та реалізації інноваційних проектів.

**Навчаючий лідер** характеризується:

- фокусом на навчанні команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін членів команди;
- постійною взаємодією із членами команди;
- надає рекомендації, а не накази.

Навчаючий стиль лідерства ефективний у роботі з молодими фахівцями та у команді, яка орієнтується на особистісний та професійний розвиток.

**Товариський лідер** орієнтований на об'єднання організації, створення атмосфери довіри в команді. Цей тип лідерства варто використовувати при формуванні спільних цінностей та правил взаємодії у команді.

**Демократичний лідер** схильний:

- залучати до прийняття рішень команду,
- делегує повноваження – вислуховує думку кожного щодо пропозицій й рішень;
- володіє навичками модерації та фасилітації.

Зазначений стиль лідерства доцільно використовувати при необхідності прийнятті спільного рішення.

**Амбіціозний стиль лідерства** передбачає, що:

- лідер встановлює цілі й чекає, що команда їх досягне попри всі перешколи;
- лідер багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;
- лідер вважає, що працівники самі все мають знати;
- понаднормова робота команди.

Цей тип лідерства ефективний у короткостроковій перспективі.

На основі експериментальних досліджень діяльності лідерів у малій групі Р. Бейлс виділяє два типи лідерів: емоційний і інструментальний.

**Емоційний лідер** регулює міжособистісні стосунки і створює належний психологічний клімат у групі. Він завжди виступає як порадник і арбітр. Тоді як **інструментальний лідер** на основі своєї компетенції бере на себе ініціативу і відповідальність при організації і здійсненні певних видів діяльності.

Наступний підхід до класифікації типів лідерства заснований на стилі керівництва. При висвітленні питання 2.2. «Поведінкові підходи до лідерства» передньої теми зазначалося, що німецький вчений Левін Курт, провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їхню ефективність.

Левін Курт в експериментальній штучній ситуації досліджував працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти вченого виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягають оптимального ефекту діяльності групи, є *демократичний стиль*.

При *авторитарному стилі* для лідера характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи. Він визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі чуток і здогадок.

Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самостійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Використовуючи *демократичний стиль* лідер прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків. Він залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». Він завжди спирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

При *ліберальному (вільному) стилі* лідер характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу. уникає особистої участі в ухваленні рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно ухвалювати рішення.

Особливості вищезазначених стилів лідерства відображені в табл. 3.4.1.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс виділяє бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур.

Синонімами демократичного стилю слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці».

Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці – це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.



## Особливості стилів лідерства

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Мета	Ставить керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття рішення, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Усі завдання дає керівник, причому співробітник не знає, яке завдання він отримає потім	Установлюється певний порядок робіт. Залежно від побажань співробітника керівник може давати поради та пропонувати інші завдання	Керівник надає необхідні матеріали й інформацію (на прохання працівників)
Оцінка роботи	Керівник особисто винагороджує і карає робітників, але сам у процесі праці не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики й заохочення, намагається брати участь у роботі групи	Керівник дає окремі спонтанні коментарі, оцінка групової роботи відсутні
Трудова атмосфера	Висока напруга, ворожість	Вільна дружня атмосфера	Атмосфера неконтрольованої поведінки окремих співробітників
Групова єдність	Покірне, безапеляційне підкорення	Висока групова єдність, низька плинність	Низька
Зацікавленість у виконуваних завданнях	Низька	Висока	Мінімальна
Інтенсивність (якість роботи)	Висока інтенсивність	Висока оригінальність результаті	Мінімальна
Готовність до праці	За відсутності керівника перерва в роботі	За відсутності керівника продовження роботи	Перерва в роботі за бажанням
Мотивація праці	Мінімальна	Висока	Мінімальна

В. Френч виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій (від лат. *frustratio* – омана, марне очікування – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці). Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до доброзичливіших взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

- 1) лідера-прапорносеця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;
- 2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і діяти від їхнього імені;
- 3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їх перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на вирішення найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги моменту.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

Також розрізняють *формальне* й *неформальне* лідерство.

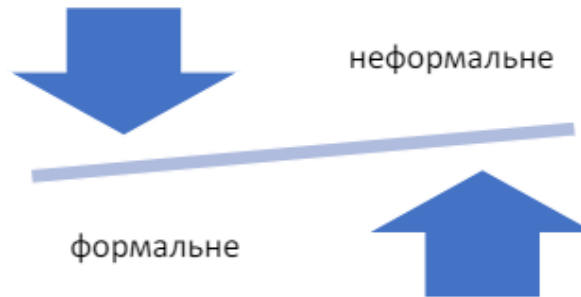


Рис. 3.4.2. Тип лідерства за статусом

Перше пов'язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників.

Ці типи лідерства або доповнюють один іншого та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Існують й інші класифікації лідерів. Вони поділяються на правлячих та опозиційних, великих і дрібних, активних і рутинних тощо.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою вирішуваних ними задач. Існуюча типологія лідерства, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди є багатшою від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

Кожен із стилів має дві характеристики формальну (Ф), до якої входять прийоми і способи керівництва, і змістовну (З), яка визначає рішення, які пропонуються групі (рис. 3.4.3).

### 3.5. Фактори успішного лідерства

«Чому не всі досягають успіху?» – це питання залишається актуальним багато років.

Сьогодні воно звучить інакше: «Які критерії визначають успіх в бізнесі, на керівних посадах?»

Однозначної відповіді на нього 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.

<p><b>АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ф:</b> ділові короткі розпорядження, заборони без поблажливості, з погрозами; чітка мова, непривітний тон; похвала і осуд суб'єктивні; емоції - ігноруються; позиція лідера - поза робочою групою</li> <li>• <b>З:</b> справи в групі плануються в повному обсязі попередньо; визначаються лише безпосередні цілі, дальні - невідомі; голос лідера є вирішальним</li> </ul>
<p><b>ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ф:</b> інструкції у формі пропозицій; товариський тон; похвала і осуд з порадами; розпорядження і заборони із дискусіями; позиція лідера - в середині групи</li> <li>• <b>З:</b> заходи плануються не попередньо, а в групі; за реалізацію пропозицій відповідають усі; всі розділи роботи не лише оголошуються, але й обговорюються</li> </ul>
<p><b>ЛІБЕРАЛЬНИЙ СТИЛЬ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ф:</b> відсутність похвали, осуду; ніякого співробітництва; позиція лідера - непомітно з боку групи</li> <li>• <b>З:</b> справи в групі йдуть самі по собі; лідер не дає розпоряджень, робота складається із окремих інтересів учасників групи</li> </ul>

Рис. 3.5.3. Специфічні стилі лідерства

Існують критерії, правила і принципи успішного лідерства.

Виходячи з досвіду, можна назвати наступні **критерії успішного лідерства:**

Перший критерій: *щастя*. Всі мають бажання бути щасливими. Але що таке щастя? У кожної людини своє уявлення про нього. Будь хто із нас прагне до щастя, але далеко 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? (проаналізуйте, наскільки регулярно ви ходите до спортивної зали. За приклад візьміть пристарілих людей Німеччини, Англії, Японії тощо).

Третій критерій: *поведінкова компетентність*. Він визначається нашою власною 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 думаєте про їжу, ваші думки пов'язані з іншими завданнями й цілями.

П'ятий критерій: *особистий розвиток*.

Існують одні ліки від старіння, про які поки що ніхто не говорить. Ці ліки – *вчення*. Я впевнений поки ви чогось навчаєтеся, розсовуючи свої особисті горизонти і покращуєте своє мислення, ви не зможете постаріти. «Кожні три чи чотири роки я вибираю собі новий предмет вивчення, це може бути японська мова чи економіка. Звичайно, цих років недостатньо, щоб опанувати предмет досконало, але цілком достатньо, щоб його зрозуміти. Таким чином, протягом 60 років я вивчав один предмет за іншим, каже батько сучасного менеджменту Пітер Друкер, який помер у віці 95 років».

Лауреат Нобелівської премії Шимон Перес, у віці 82 років, на запитання про те, що дає йому енергію, відповів - *вчення*. «Харчуючись тричі на день, ви будете *не голодні*, читаючи тричі на день ви станете *мудрим*. Я читаю *завжди*» Занадто багато людей не тримали книги в руках відколи закінчили школу. Занадто багато хто воліє дивитися телевизор, ніж заглиблюватися в уми найбільших людей, які ходили коли-небудь по планеті. Існує одне ліки від старіння, ці ліки – *вчення*.

Особистий розвиток 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 ні з 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* («*стелю*») *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 *кремінь* 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. Ця частина самооцінки сприймається іншими людьми, заряджаючи їх або, навпаки, пригнічуючи ініціативу і оптимізм.

- *Внутрішній стан, саморозвиток свого іміджу, само сприйняття, само настрій 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***

Вони витікають із законів самої природи.

1. *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. до н.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*.

2. *Контроль подій.* Можливо для більшості лідерів цей принцип є основоположним принципом їх діяльності. Контролювати події притаманно *впевненим у собі та 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* (див. попередню тему, в якій було розглянутий *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.

3. *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 уникаючи 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 ще одного принципу

4. *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 принципу 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.

### 3.6. Саморозвиток та самовдосконалення

Лідерство – це складний та багатогранний процес, який вимагає розвитку різноманітних навичок та характеру. Лідерство можна вивчити та розвивати протягом усього життя, і кожна людина може стати успішним лідером за умови налагодження своєї самодисципліни та самовдосконалення.

Чому ж прагнення до самовдосконалення та постійного розвитку є дуже важливим і необхідними компонентами для досягнення успіху?

У кожній людині живе потенціал для досягнення величезних вершин у житті. Саморозвиток і лідерство виступають як магічний ключ, що відкриває двері до успіху і задоволення.

**Саморозвиток** – це постійний процес самовдосконалення, що дозволяє нам розвивати свої навички, знання та внутрішні якості. Він допомагає нам стати кращими версіями самих себе, розкрити свій потенціал та зрозуміти себе глибше. Саморозвиток відкриває нові можливості, розширює наші горизонти та надає нам інструменти для подальшого розвитку.

Підтвердженням цієї думки є наступні твердження:

«Якщо сьогодні ти припиняєш вчитися, завтра ти перестаєш бути лідером». *Говард Гендрікс*

«Ви не можете нікого вести далі, ніж ви дійшли самі». *Джен Мош*

«Велич не в тому щоб бути вище за ближнього. Велич у тому, щоб постійно рости над собою». *Ернест Гемінгвей*

«Почніть змінювати в собі те, що ви хочете змінити навколо». *Магатма Ганді*

«Кожен день робіть щось з того, що вас лякає». *Елеонора Рузвельт*

«Виживає не сильніший і не розумніший, а той, хто найкраще реагує на зміни, що відбуваються». *Гордон Драйден*

«Якщо ви не робите помилок, значить ви нічого не робите. Я переконаний, ті, хто діють – роблять помилки». *Джон Вудден*

Постійне навчання призводить до постійного вдосконалення. Будьте відданими ідеї поглиблення своїх знань, навичок та досвіду. Умови швидко змінюються, і ваше розуміння передових практик, мислення та інструментів, що виникають, допоможе вам управляти і досягнути кращих результатів. *Памела Гіл Алабастер*

Отже, саморозвиток є необхідною передумовою для досягнення високого рівня лідерства. Коли ми постійно працюємо над своїми навичками та знаннями, ми розширюємо свої можливості та стаємо більш компетентними. Саморозвиток надає нам впевненість у собі, що є важливим фактором в ефективному лідерстві. Вдосконалення навичок комунікації, управління часом, прийняття рішень та креативного мислення допомагають нам стати сильними лідерами.

Коли ми самі розвиваємось і проявляємо лідерські якості, ми стаємо впливовими прикладами для оточуючих. Наш успіх, ентузіазм та ефективність надихають інших досягати своїх мрій та бути кращими версіями себе. Ми стаємо катализаторами позитивної зміни і сприяємо розвитку не лише себе, але і інших людей навколо нас.

Не випадково, людина, яка прагне самовдосконалення:

- поважає вільний вибір інших та чітко знає, що для неї є найважливішим, чого хоче досягнути;
- відкрито (з гідністю та повагою) відстоює те, у що людина вірить; спроможна говорити «ні» тому, що відволікає від досягнення мети, суперечить цінностям;
- ставить перед собою амбітні цілі, розуміє «куди і чому йде», усвідомлює значимість своєї справи;
- не заплющує очі на проблеми, чітко бачить перешкоди попереду, усвідомлює їх, визначає те, що в зоні її контролю та впливу; бере відповідальність за своє життя, намагається впливати на події та докладає зусиль для вирішення ситуації;
- розуміє, що кожне досягнення починається з рішення спробувати.
- не уникає складнощів та запитань, але готується до них, аналізує ситуацію, тенденції, виклики та ризики, оцінює вплив, продумує шляхи пом'якшення впливу ризиків в разі їх настання;

- намагається адекватно реагувати на ситуацію, що швидко змінюється, враховувати виклики, виявляти гнучкість;
- не сприймає бажане за дійсне, не займається самозаспокоєнням, а натомість діє задля досягнення своїх цілей, плануючи послідовність своїх кроків та розуміючи наслідки своїх дій;
- не відкладає на завтра, використовує можливості для розвитку, інвестує час, кошти, енергію в себе – у власний розвиток; розуміє, що ці інвестиції повернуться й будуть корисними і для неї особисто, і для інших людей;
- знає свої сильні сторони і загалом добре почувається щодо себе; є асертивною (впевненою у собі), вірить у себе, у власні можливості;
- визнає свої слабкі сторони, намагається працювати з ними; не знецінює себе через те, що чогось не знає чи не вміє через помилки, а приймає їх та навчається на їхній основі; має оптимізм та спроможність не зупинятися передчасно;
- якщо щось з того, що було задумано, не виходить, вона не применшує свого значення, розуміє, що вона – це вона, і навіть у ситуації програшу для неї було щось важливе, чому можна навчитися;
- може посміятися над собою чи ситуацією;
- не втрачає рівноваги (контролює себе) під тиском обставин, подій; управляє емоціями, що можуть блокувати наші можливості навчання та бажання щось змінювати;
- відчуває зв'язок з іншими людьми, командою та віддана спільній меті; відкрита до розвитку партнерств та обміну досвідом;
- підтримує атмосферу впевненості, ентузіазму та щирості; розвиває гарні (конструктивні) робочі стосунки з оточенням, колегами;
- ставиться до інших з повагою, на рівних, та розуміє, що й сама на це заслуговує;
- не має установки отримати щось задарма, не докладаючи старань, чи за рахунок інших; визнає, що успіх залежить від зусиль, що не можна «зрізати» шлях, прямуючи дорогою до успіху, і шукати легких рішень та шаблонів

### **3.7. Розвиток особистості сучасного лідера**

З якими вимогами стикаються лідери ХХІ століття?

В роботах цілого ряду дослідників (Беніс У., Боулман Л., Гарден Х., Гоулман Д., Діл Т.) ми зіштовхуємося з думкою про те, що в ХХІ ст. більше не працюють ті правила та принципи управління та лідерства, що працювали у ХХ ст. Принаймні, вони не дають таких високих результатів, як давали раніше.

Це пов'язано з тими змінами в світі, що ми спостерігаємо сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а отже змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера.



Відображені на рис. 3.7.1 суспільні виклики, що формують новий тип лідерства, вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.



Рис. 3.7.1. Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

На основі вивчення сучасних тенденцій розвитку українського суспільства дослідниками було сформульовано основні положення щодо *розвитку особистості сучасного лідера*.

Суть лідерства полягає в тому, що лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег, щоб і вони потребували змін.

Справжнім лідером може бути тільки така людина, яка користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне і адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна свобода, самостійність і автономність.

Сьогодні наша країна як ніколи потребує нового покоління національних лідерів. Чесних, відкритих, аутентичних, цілісних лідерів, які будуть формуватися не за лекалами наших східних, або західних сусідів, а будуть вбирати все найкраще і сильне, що є в українській культурі.

Багаторічні дослідження вітчизняних вчених, а також аналіз існуючих в західній науці розробок, приводять до розуміння того, що підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками:

- 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості;
- 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими і їх активізація в динаміці дій лідера (рис. 3.7.2).

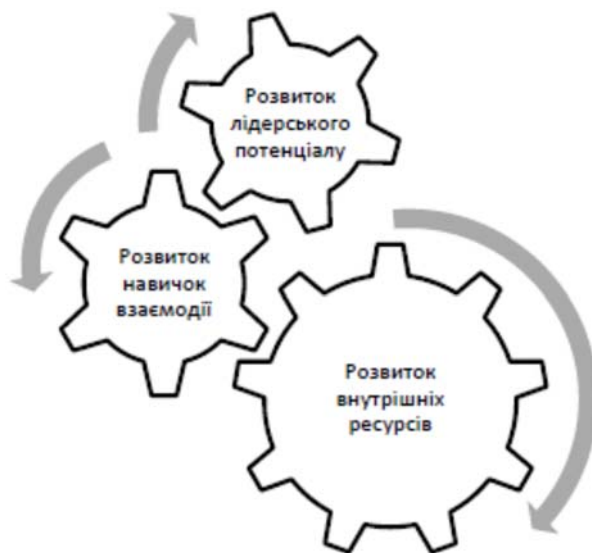


Рис. 3.7.2. Модель розвитку лідерського потенціалу особистості

Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує унікальний стиль лідерства особистості. Але, на жаль, часто буває так, що одні сторони особистості, необхідні для лідерства, розвинені у людини добре, в той час як інші, розвинені дуже слабо і потребують вдосконалення.

Можна виділити п'ять основних складових розвитку особистості людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

1) *розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини.* Саме здатність критично мислити, постійно працювати над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

2) *розвиток емоційного інтелекту лідера.* Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

3) *розвиток креативності лідера.* Креативність являє собою готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Саме креативність забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

4) *розвиток позитивного мислення.* Позитивне мислення орієнтоване на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

5) *формування здатності до адаптивного управління лідера.* Сучасний світ знаходиться в процесі постійних динамічних змін. При чому ці зміни охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їх впливу.

Важливою особливістю лідерства є те, що це не стільки особистісний, скільки соціальний феномен. Лідер – це людина, яка веде за собою інших. Лідер неможливий без групи послідовників. Людина може володіти дуже сильною особистістю, але якщо вона не вміє впливати на інших, взаємодіяти з іншими, то її лідерська енергія так і залишиться потенційною і не знайде свого виходу в реальному житті. В зв'язку з цим, важливим напрямком формування лідера є *розвиток здібностей до міжособистісної взаємодії*.

У цьому блоці *першим кроком* є розвиток комунікативної компетентності (існують бар'єри в спілкуванні між людьми; види драм спілкування і як їх можна подолати за допомогою комунікативних умінь тощо).

*Другим важливим кроком* є формування конфліктологічної культури. Конфлікти є обов'язковою стороною будь-якої людської взаємодії. Уміння «читати» конфлікти, розуміти їх суть і ефективно вирішувати, є обов'язковими для будь-якого лідера.

Вивчення конфліктологічної культури дозволяє:

- володіти знаннями щодо конфліктогенів в процесі ділового спілкування, стратегій конфліктної взаємодії, деструктивних стилів поведінки, що провокують конфліктні ситуації;
- ознайомитися з техніками ефективного спілкування в конфлікті;
- правилами контролю над емоціями; здобути уміння по врегулюванню конфлікту.

*Третім кроком* є розвиток риторичної культури лідера. Виступи перед іншими людьми є невід'ємною частиною діяльності лідера. Від здатності донести до послідовників свої основні ідеї залежить успішність не тільки лідера, але і всієї його організації.

Вивчення риторичної культури дозволяє отримати знання про психологічні основи побудови особистістю іміджу в професійній сфері, прийомах самоподачі в професійному спілкуванні, використанні прийомів вербальної самоподачі в професійному спілкуванні, розробляти ефектні і ефективні виступи.

*Четвертий крок* – розвиток навичок побудови команди. Саме вивчення особливостей комунікації та формування мережі міжособистісних відносин в команді дозволяє дати відповідь на такі питання: Як підібрати потрібний склад? Як поставити високі цілі? Як грамотно розподілити ролі? Як управляти мотивацією і продуктивністю команди? Як вирішувати конфлікти?

*П'ятий крок* – розвиток ділової етики лідера. Ділова етика є зведенням принципів і правил, які формують моральний образ організації і її лідера. При цьому моральне лідерство має на увазі не тільки слідування власним принципам, а й здійснення грамотного управління своїми послідовниками з урахуванням їх моральних профілів.

Лідер має усвідомити свої особисті моральні принципи, моральні принципи і правила організації, і проаналізувати їх вплив на успішність результатів діяльності. Визначені шляхи розвитку лідерського потенціалу складають універсальний підхід для лідерів всіх сфер суспільного життя.

Отже, у світі прогресивних цифрових бізнес-моделей, урізноманітненої робочої сили, організацій з горизонтальною структурою та поступового зсуву до командної моделі роботи, організації вимагають від своїх лідерів очолити рух вперед. Зокрема, від генеральних директорів очікують певної позиції щодо соціальних питань; від топ-менеджерів вимагають налагодження тіснішої міжфункціональної взаємодії; лінійним керівникам слід вчитися ефективної командної роботи.

Проте, як показують дослідження, очікуючи на нові лідерські компетенції, організації все ще значною мірою просують традиційні моделі та ідеології замість розвитку навичок, що допомагають лідерам ефективно орієнтуватися в умовах ще більшої невизначеності, брати на себе відповідальність за стрімкі зміни та взаємодіяти із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.

Традиційні очікування й перспективи лідерства все ще залишаються актуальними, проте в XXI столітті вони повинні поєднуватися з новими компетенціями і визнанням нового контексту (табл. 3.7.1).

Таблиця 3.7.1

Лідерство сьогодення: поєднання традиційних очікувань і нових компетенцій

Традиційні очікування та перспективи лідерства	Нові лідерські компетенції	Новий контекст
Фокус на індивідуальності лідера та його персональній ефективності	Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу	<i>Швидкий темп змін</i> вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі
Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами	Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і комунікувати мету численним зацікавленим сторонам	<i>Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників</i> , вимагають від організацій зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках
Здійснення фінансового та інвестиційного управління	Інтуїтивні вміння задавати напрямок руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку	<i>Швидкий темп змін</i> вимагає від організацій відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та перевершення навіть власних очікувань
Досягнення стійких результатів	Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях	Постійна поява <i>нових технологій</i> означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності
Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів	Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку	<i>Зміни очікувань клієнтів</i> спонукають організації змінювати людський досвід на людський досвід, який формує персональний зв'язок з клієнтом поза межами продуктів чи брендів

Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці	Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів/послуг	<i>Швидкий темп змін</i> у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення
Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів	Мотивування штатних і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогоденних кандидатів	<i>Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників</i> спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботі
Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів	Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту	Постійна поява <i>нових технологій</i> вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають
Управління ризиками та якістю	Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури	<i>Зміна очікувань клієнтів</i> спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

### 3.8. Розвиток лідерських якостей

Здатність до лідерства, як і будь-яка інша характеристика людини є поєднанням внутрішніх (генетичних) та зовнішніх факторів. Звісно, деякі люди народжуються з лідерськими задатками, проте більшість лідерів розвивають власні навички. Тобто в основному лідерство складається з набору навичок, які можна отримати в процесі навчання.

Щоб зрозуміти, які лідерські якості сьогодні є затребуваними, варто проаналізувати основні тренди в управлінні (рис. 3.8.1).



Рис. 3.8.1. Тренди сучасного управління

На рис. 3.8.1 виділено лише основні тренди (мегатренди) в управлінні, які значним чином впливають на вимоги до сучасного лідера. Зокрема, інформаційно відкрита форма взаємодії з громадянами сьогодні все більше налаштована на постійний зворотній зв'язок. Тому головним завданням лідера є трансформація внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин на основі інформаційних технологій і комунікаційних мереж, головною метою якої є збільшення участі членів команди у процесах керівництва й управління, забезпечення відкритості та підзвітності лідера.

У зв'язку з цим основними умовами є створення лідером можливостей для спілкування між членами команди; безпосередній обмін всією необхідною інформацією. При цьому варто зберігати здатність оперативно реагувати на зміни.

Серед головних особливостей сучасного управління слід звернути увагу на структуру та кадровий склад команди. Мережева структура здатна об'єднати команду навколо ідеї та приймати інноваційні рішення, швидко встановлювати нові контакти; здійснювати селективний відбір учасників мережі; і при цьому залишатися гнучкою.

Лідер в цих умовах здійснює управління мережею, через організацію процесу координування та узгодження дій між основними учасниками мережі. Хоча варто відзначити, що публічні політичні мережі є самоорганізованими та достатньо фрагментованими утвореннями, відслідкувати їх організаційну будову, як правило, практично не можливо. Коли мова йде про управління, маються на увазі політичні мережі, пов'язані із реалізацією політики та надання послуг, де лідер відіграє ключову роль.



Рис. 3.8.2. Процедури розвитку лідерських якостей

Розуміння сучасних тенденцій в управлінні дозволяє сформувати чіткий список лідерських якостей, для подальшого їх розвитку. Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Даний аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовується низка спеціальних процедур.

Отже, вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільних цілей, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму є **базовим** **якостями для лідера**. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації є складовою селфменеджменту, які передбачають, що особистість чітко усвідомить і пропрацює власні сильні та слабкі сторони, визначить можливості, ресурси й труднощі, а головне – усвідомить власну мотивацію.

Наступним етапом є розвиток **індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей**. Як вище вже згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, умінні планувати і ставити цілі і т. п. Дуже важливо, аби розвиваючи лідерські якості, особа постійно підвищувала власний рівень професіоналізму у прив'язці із системою морально-етичних цінностей.

**Забезпечення соціальної компетентності лідера** сприяє доброзичливості у відносинах з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати працівників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.

І важливим є також **набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію**, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби та очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства американської Національної організації жінок: «Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбавляєтесь» від решти. Більше того: людина, яку змусили замовчати, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх!»

Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.