

Змістовий модуль І. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРА

ТЕМА 1. ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ

Менеджери роблять речі правильно,
лідери роблять правильні речі.
Уоренн Бенніс, провідний фахівець з питань лідерства
«Категорії «менеджер» та «лідер» не ідентичні.
Головна якість лідера – чітке бачення мети, яке іншим
представляється лише дуже розпливчато або не бачиться зовсім.
Основна якість менеджера – ефективно,
з найменшими втратами реалізувати намічену мету»
Гарвардська школа бізнесу

Питання для розгляду:

- 1.1. Лідерство та його класифікації
- 1.2. Лідерство, влада і вплив
- 1.3. Лідерство і менеджмент
- 1.4. Функції лідерства та управління
- 1.5. Еволюція лідерства: від неоліту до XXI століття

1.1. Лідерство та його класифікації

Слова «лідер» («*leader*») і «лідерство» («*leadership*») утворені від англосаксонського кореня «*lead*» (в перекладі на українську мову – «вести»). Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях.

Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем¹.

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

За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст.

Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст.

Це зовсім не означає, що не було самого явища – лідерства. Воно закономірно виникає в будь-якій групі, яка об'єднує дві і більше особи, а тим більше великі організації чи інші соціальні структури. Феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться

¹ Лідерство. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80>

вирішувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають в тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (ресурси в даному контексті розуміються в широкому плані: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні і т. п., аж до репродуктивних). Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку і т. д.), а також мікро- й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою й міжнародною політикою), дозволяє охоплювати формальні й неформальні організації.

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

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів. В ХІХ – на початку ХХ ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в ХХ ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

За підрахунками найбільшого американського фахівця в галузі менеджменту та управлінської діяльності Річарда Дафта існує понад 350 визначень лідерства. Сам він 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.

Американський вчений Б. Балдер 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.

В результаті з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Воррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно – перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства – рухатися до чогось, ніж блукати безцільно.

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 взаємовідносин 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. I

II. **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.

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

Невипадково лідерство має досить складну класифікацію.

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

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

Неформальні лідери – це люди, авторитетні в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть

поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж. Морено виділяє ще один тип – соціометричний. *Соціометричний лідер* – це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

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

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

Американський соціолог Ф. Сензнік виділяє наступні типи лідерів:

- 1) *інституційний лідер* – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;
- 2) *міжособистісний лідер* – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

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

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

1. *Пробне лідерство*, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його успішність.
2. *Успішне лідерство* – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.
3. *Ефективне лідерство* – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.

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

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

Розсіяне лідерство має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин.

Ці та ряд інших класифікацій лідерства ґрунтуються в першу чергу на аналізі зовнішніх ознак статусу лідера в групі чи організації. Значно важче класифікувати реальні вияви лідерського статусу, їх зміст і спрямованість, взаємодію з різними сферами й напрямками застосування, особистісними

характеристиками лідерів та їх послідовників і підлеглих. Саме тут і спостерігається найбільше розмаїття визначень лідерства, яке й до сьогодні не дозволяє дати йому чітке й однозначне визначення. За справедливим зауваженням А. Браймена, «відсутність загальноприйнятого визначення лідерства означає, що початок обговорення теми може дуже легко призвести до занурення в болото дефініцій, демонструючи читачеві малопривабливий вступ до багатообіцяючої теми».

Аби не скотитися на цей шлях, обмежимося конспективним викладом найбільш послідовно класифікації лідерства, яку в 1974 р. запропонував американський учений Р. Стогділл. З того часу вона отримала досить широке визнання і не втратила своєї актуальності й до сьогодні. Р. Стогділл класифікував усі визначення лідерства за одинадцятьма ключовими ідеями, які дозволили згрупувати ці визначення у відповідності до них. Відтоді ця класифікація зайняла чільне місце в підручниках з соціальної психології та лідерства.

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

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

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

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

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

6. *Лідерство як взаємодія.* Ряд авторів розглядали лідерство не як спрямування чи контроль з боку лідера, а як ефект групової взаємодії, як процес рівного чи взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети. Таким чином ця група дослідників

привертає увагу до того факту, що лідерство виростає із активного процесу взаємодії, воно існує там і тоді, де і коли воно усвідомлюється і підтримується іншими членами групи. Лідерство – це такі міжособистісні стосунки, коли члени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера найбільш підходящим для цієї ролі.

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

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

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

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

послідовників один від одного. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов'язки, ніж на інші ролі.

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

Запропонована Р. Стогділлом класифікація, як вже зазначалось, загалом зберігає свою наукову актуальність і сьогодні. Проте від часу її створення майже сорок років. Світ змінився і продовжує змінюватися. На думку деяких учених він переживає більш глибоку трансформацію у порівнянні з тією, яку він пережив в епоху промислової революції 500 років тому. Швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні зміни, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами колосальні завдання. Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. **Парадигма** – спільна ментальність, яка становить основний спосіб осмислення, сприйняття і розуміння світу. Основні характеристики нової парадигми лідерства у порівнянні з попередньою Р. Дафт наводить у табл. 1.1.1:

Таблиця 1.1.1

Нова реальність лідерства

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

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей. По-друге, Пітерс і Уотерман настійливо проводять ідею про те, що «м'яке – жорстке», тобто людські, поведінкові аспекти організацій можуть і повинні бути об'єктом управління. Більше того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій саме ці характеристики, і особливо спільних цінностей, на їх думку, виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менш і навіть більше, ніж їх формальні характеристики. «Відмінне», «зразкове» управління вони пов'язували з більш повним і ефективним використанням людського потенціалу організацій,

розвитком у них правильних «цінностей» і «організаційної культури», налагодженням духу «підприємництва», «новаторства», запровадженням людинозорованих стилів управління.

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

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

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

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

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

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

Людьми не потрібно «управляти».

Завдання – направляти людей».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Лідерство, влада і вплив

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

Існує три *типи лідерства*, які відповідають трьом аспектам групової культури.

Відповідальний лідер – це той, хто знаходиться попереду й на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі.

Ефективний лідер – той, хто насправді приймає рішення; він може мати свою роль в організації, а може й не мати. Він може знаходитися на другому плані, але саме він найважливіша особа в індивідуальній структурі.

Психологічний лідер – той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів і займає нішу лідерства в їх групових імаго (від лат. *imago* – вид, образ).

Всі три види лідерства можуть бути зосереджені в одному індивіді, але бувають і різноманітні комбінації», – так охарактеризував Є. Берн складність взаємодії влади і впливу в процесі лідерства та можливі «комбінації» використання лідером влади і впливу.

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

Доступність (можливість використання) джерел влади приводять до збільшення числа дій, які забезпечують вплив на інших людей. Чим доступніші джерела (засоби) влади, тим частіше суб'єкт прагне впливати на поведінку інших. Саме тому й виникає необхідність дати хоча б коротке тлумачення понять «влада» й «вплив».

Влада, під якою зазвичай розуміють можливість впливати на поведінку інших людей, – явище багатовимірне. З давніх часів феномен влади й нерівність її розподілу між людьми, соціальними групами й державними інститутами

породжували стільки пояснень, обґрунтувань і сумнівів, скільки навряд-чи викликало яке-небудь інше явище.

Відтак, єдиного визначення влади в науці не існує. Для одних влада – це особливого роду вплив, для інших – здатність досягати певних цілей, для третіх – можливість використання тих чи інших засобів, для четвертих – особливі відносини між керівником і підлеглими і т. д. Деякі автори пов'язують владу з підкоренням, наказами або залежністю, знеособленою волею обставин, а то і з взаємозалежністю.

Загалом в науці склалося декілька підходів до пояснення феномену влади:

- Біологічний підхід розглядає владу як природній стан суспільства, визначений самою природою. Основа влади в природі самої людини.

- Антропологічний підхід поширює владу на всі соціальні утворення. Всі дії, які спираються на владу й авторитет, визначаються організаційними. На цій підставі говориться про існування організаційної влади в будь-якому суспільстві. Носіями організаційної влади виступають вожді, ради старійшин, збори общини і т. д.

- Психологічний підхід досліджує владу під кутом зору сприйняття її людиною. Суб'єктивне сприйняття або ґрунтується на особливих якостях безпосереднього носія влади, або впливає з особливостей психологічної природи людини.

- Філософський підхід розглядає владу як суспільну категорію, як вольові відносини між людьми, джерела влади шукає в економічних відносинах, а сутність влади визначає як пануючу волю конкретного лідера або соціальної, етичної, професійної, конфесійної групи.

- Соціологічний підхід зводить владу до впливу однієї соціальної групи на іншу. Епіцентром влади вважається статусно-рольова система відносин, закріплена в правових і інших соціальних нормах. В межах цього підходу виділяють наступні напрями досліджень:

- біхевіористський – влада є особливим типом поведінки, заснованим на можливості зміни поведінки інших людей;

- телеологічний – влада трактується як умова досягнення певних цілей, отримання намічених результатів;

- інструментальний – влада трактується як можливість використання певних засобів, в тому числі насилля; як особливі відносини між керівником і підлеглими;

- функціоналістський – розглядає владу під кутом зору функцій, які вона виконує;

- конфліктологічний – визначає владу з точки зору форм і методів вирішення організаційних конфліктів.

Вплив – це «будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку, стосунки і т. п. іншого індивіда». Засоби впливу можуть бути різноманітними: прохання, погрози, ідеї, тощо. Керівник повинен здійснювати вплив в такий спосіб, щоб його було легко передбачити, і який би мав наслідком дії, спрямовані на досягнення мети організації (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Основні форми впливу

Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективним, керівник повинен розвивати й застосовувати владу. З іншого боку влада – це також можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада і вплив, як інструменти лідерства, – це фактично єдині засоби, які є в розпорядженні керівника для вирішення організаційних, виробничих та інших проблем. Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе отримати ресурси, необхідні для визначення й досягнення цілей організації.

Проте володіти владою далеко не завжди означає можливість нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Навпаки, в багатьох випадках підлеглі мають владу над керівником: обрання його на посаду, інформація, необхідна йому для прийняття рішень, зацікавленість співробітників у виконання завдання і ентузіазм чи пасивність при його виконанні тощо. Тому лідер повинен дуже обережно застосовувати владу, має вміло застосовувати методи впливу. Таким чином, для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Це – один з важливіших аспектів діалектики процесу лідерства.

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

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

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

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

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

5) *законна* (легітимна) *влада*. Виконавець вірить у те, що лідер має право віддавати накази, а його обов'язок – підкорятися їм.

В концепції О. Тоффлера влада визначається силою, багатством і знаннями, які утворюють єдину систему. Сила є інструментом примусу, вона позбавлена гнучкості, функціонально обмежена. Якість влади забезпечується матеріальним багатством, яке дає як позитивні, так і негативні інструменти влади. Вищий рівень якості влади забезпечується знаннями, інформацією. В сучасному управлінні вони підкорили собі силу й багатство. Це більш сучасний, ніж силовий тиск, інструмент, а переваги капіталу зберігалися лише до появи й розвитку інформаційних технологій, реальну владу за яких дає контроль над інформацією.

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

Все більше значення набуває і влада спілкування («зв'язків»), яка реалізується, зокрема, шляхом створення так званих мережевих структур, які сприяють підтримці ефективного лідерства, на належному рівні без кількісного зростання на основі неформальних комбінацій організації (рис. 1.2.2).



Рис. 1.2.2. Види влади

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

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

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

Проте всі вони можуть давати лише короткотерміновий ефект. Звернення до страху може стати ефективним методом впливу лише тоді, коли воно спрямовано на співробітника, який порушив регламентовану поведінку, а також пропонуються конкретні заходи. Загалом же, будь-які форми страху заважають співробітникам розкривати свій потенціал, вносити удосконалення в роботу, запроваджувати необхідні зміни.

Страх знищує упевненість людини в собі і робить її безпосередньою, послаблюючи лояльність, ентузіазм, уяву й мотивацію. Можливо найбільш негативним аспектом в робочому середовищі є руйнування ним взаємної довіри й ускладнення спілкування. Страх висловити свою думку змушує співробітників приховувати проблеми й недоліки. Нерідко у людей з'являється прагнення свідомо обманювати організацію. Порушуються зворотні зв'язки лідера з підлеглими, що нерідко має наслідком помилкові рішення. Як наголошується в передмові до хрестоматії «Психологія лідерства», «лідерство – це влада, яка не має необхідності в застосуванні сили, незважаючи на те, що володіє нею».

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

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

Історично найбільш поширеним інструментом впливу була законна влада, заснована на посадовому статусі керівника. **Посадова влада** визначається існуючою системою субординації (підпорядкованості) і сукупності функцій,

прав і обов'язків у структурі управління, зокрема наданням керівникові повноважень приймати і реалізовувати управлінські рішення, видавати нормативні акти, змушувати підлеглих їх виконувати.

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

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

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

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

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

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

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

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

Переконання, це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. При цьому керівник звертається до інтересів і потреб підлеглого, насамперед до потреб у самоповазі і повазі, авторитету. Зрозуміло, це потребує значного часу, вплив переконання обмежений кожною конкретною ситуацією. Ефективність переконання значною мірою залежить від рівня довіри підлеглих до керівника. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень співробітників, не суперечити їх системам цінностей. Лідер повинен бути психологічно готовим до того, що визнаючи авторитет виконавців, залучаючи їх до прийняття рішень, він начебто передає їм частину своєї влади. Водночас вплив шляхом переконання дає керівникові й суттєві результати. Головна з них – виконавці починають свідомо виконувати необхідні дії, які майже не потребують контролю.

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

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

1. Принцип збереження, вимагає ставлення до влади як до єдиної справжньої цінності, за яку потрібно боротися до кінця.
2. Принцип своєчасності доповнює попередній. Основа його ідея – не влада потрібна лідерові, а лідер владі.
3. Принцип підтримки дій керівника підлеглими.
4. Принцип потайності. Керівник повинен бачити все, але не повинен дозволяти «дивитися в себе».
5. Принцип розуміння. Дії влади, її мета повинні бути зрозумілими людям.
6. Принцип дієвості. Влада стає безсилою, коли порядок підтримується, але не діє.
7. Принцип адекватності передбачає необхідність враховувати позицію тих, хто знаходиться в опозиції до влади.
8. Принцип легітимності забезпечує не лише юридичне, а й моральне визнання повноважень носія влади.

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

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

Зокрема, лідери стають адиктами (аддиктивність – звичка, залежність) до влади – свідомо чи підсвідомо. В результаті їх схильність до цієї спокуси виявляється в патологічній поведінці – нарцисизмі чи агресії. У цьому випадку **нарцисизм** розуміється як надмірна зацикленість на собі, яка змушує людину ігнорувати потреби тих, хто її оточує. Щоправда, нарцисизм може мати й кон-

структивний характер: лідери, які досягли успіхів, відзначаються амбіційністю, енергійністю, готовністю йти на ризик, прагненням до суспільного визнання, контролю над ситуацією, поєднують ці характеристики із раціональним аналізом ситуації і приймають конструктивні рішення на користь організації.

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

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

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

Очевидно, ніхто не зможе заперечувати той факт, що здатність людини до набуття й утримання влади необхідна для ефективного функціонування організації й спонукання підлеглих до роботи. Головне вміло використовувати владу і вплив для досягнення спільної мети організації. Справжні лідери повинні це вміти.

1.3. Лідерство і менеджмент

Лідерство і менеджмент – це дві різні речі, хоча і пов'язані між собою. Управлінці можуть виконувати функції лідерів, втім вони не завжди мають навички та якості лідерів. Позиція управлінця може говорити про те, що людина має достатньо знань та досвіду для керування проектами або командами, але це не гарантує, що вона є лідером.

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

Таким чином, лідерство і менеджмент нерідко розглядаються як синоніми, або два боки однієї медалі. У зв'язку з цим цілком логічним виглядає твердження

про те, що успіх у менеджменті одночасно означає і успіх у лідерстві. Відтак, лідерство визначається одним (поряд з менеджментом) із робочих інструментів в загальному процесі управління.

Впродовж останніх десятиліть ця концепція зазнала суттєвих змін. Все менше теоретиків і практиків доводять, що лідерство й менеджмент одно і теж. Основні аргументи спрямовані на доказ того, що лідерство і менеджмент мають різні цілі, завдання, теоретичні підвалини і знаходяться на різних рівнях організаційного процесу. Так, іще в 1950-х роках Ф. Селзнік відділив завдання тих, хто управляє організацією в цілому, тобто лідерів-адміністраторів, від завдань звичайних менеджерів, які працюють в різних підрозділах всередині організації. Він відзначив лідерську роль як ціннісно-формуючу й інституційно-мінливу. Ця роль сприймається ним як зріла. Згідно з Ф. Селзніком, в зрілому організаційному процесі перехід від менеджменту до лідерства полягає в переході від управлінського контролю до визначення й посилення інституційних цінностей. Зроблене ним визначення відмінностей між лідерством і менеджментом залишилося майже непоміченим науковцями й практиками, аж доки в 1977 р. до цієї проблеми не привернув увагу А. Залезнік. У статті «Менеджери і лідери: чи є різниця?» він дав позитивну відповідь на поставлене запитання. «Менеджери і лідери – люди зовсім різних типів, – досить категорично заявив він, – завдання, які доводиться вирішувати менеджерам, можна розглядати швидше як наслідок зовнішніх обставин, ніж результат їх вільного вибору. Ніхто краще від них не вміє залагоджувати конфлікти між відділами чи співробітниками, виступаючи в ролі миротворців, і одночасно піклуватися про повсякденні потреби організації. У порівнянні з менеджерами лідери досягають своїх цілей більш емоційно й активно. В будь-якій ситуації вони прагнуть знайти сприятливі можливості й переваги, заражаючи співробітників своїм ентузіазмом і надихаючи їх на творчі звершення. Спілкування лідерів з підлеглими й колегами носить емоційний характер і тому їм часто доводиться працювати в дещо безладній обстановці».

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

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

Менеджери схильні ставитися до своїх завдань безпристрасно, іноді навіть пасивно, саме в силу того, що вони сприймають їх як нав'язані ззовні. Лідери сприймають свої завдання по-іншому. Вони діють не рефлекторно, а усвідомлено; самі генерують ідеї, а не реагують на зовнішні подразники. Стосовно своїх завдань лідери займають не відсторонену, а цілком емоційну, діяльну позицію. Їх вплив на настрій оточуючих, здібність пробуджувати в

людях розумові образи й очікування – все це визначає напрямок розвитку організації. Як наслідок, діяльність лідера змінює уявлення людей про їх бажання, можливості й потреби.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Відомий американський дослідник проблем лідерства і управління Уоррен Бенніс, спираючись на праці А. Залезніка та результати власних експериментів, таким чином визначає відмінності між лідером і менеджером (див. табл. 1.3.1)

Таблиця 1.3.1

Відмінності між лідером та менеджером за У. Беннісом

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

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

Щоб успішно управляти складною структурою, менеджери, перш за все, визначають найближчі перспективні плани, цілі, детально визначають етапи і шляхи їх досягнення, а потім розподіляють ресурси для реалізації цих планів.

Лідери ж прагнуть до конструктивних організаційних змін. Тому їх робота розпочинається з вибору курсу розвитку – створення бажаного образу організації у віддаленому майбутньому (бачення), а також розробки стратегій для здійснення необхідних заходів, щоб втілити цей образ в життя.

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

Нарешті, щоб прослідкувати за здійсненням плану, менеджери вдаються до контролю й вирішенням проблем, виявляють відхилення і потім знову займаються плануванням і організацією з урахуванням виявлених недоліків. Лідери для втілення в життя ідеального образу підтримують у своїх прихильників мотивацію й ентузіазм. Вони переймаються насамперед тим, щоб під впливом труднощів люди не зійшли з правильного шляху, який веде їх до кращого майбутнього. При цьому лідери апелюють до нагальних людських потре, цінностей і емоцій.

Менеджер майбутнього – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

Розглядаючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

Менеджери-лідери – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Головні риси менеджера-лідера:

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю працівників;
- приділяє увагу системам заохочення;
- відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;
- провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне - це виправити помилку.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

Задачі менеджера в управлінні підприємством:

- створення умов щодо автоматизації виробництва;
- залучення до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формування системи високої зацікавленості працівників фірми в досягненні наміченого результату шляхом впровадження комплексної системи заходів стимулювання й мотивації;
- контроль ефективності функціонування фірми, координація роботи всіх її підрозділів;
- вивчення можливостей виходу на нові ринки;
- формування політики розвитку фірми;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення ними;

- контроль за виконанням поставлених завдань.

Теорія системи впливів ґрунтується на характеристиці особистості, впливу колективу на цю особистість, а також впливу ситуації на конкретного індивіда.

Риси успішного керівника включають професійні, особисті та ділові якості.

Розглянемо чотири основні критичні точки для визначення якостей і задатків лідерів або ж їхньої відсутності. Завдяки цьому простому підходу можна легко визначати сильні й слабкі місця в керуванні людьми.

Критична точка № 1. Відповідальність

Скільки разів Вам доводилося чути від свого керівника, від менеджерів різних рівнів або навіть вимовляти самому таку фразу: «Це питання не я вирішую», «Вибач, так склалися обставини», «Я не знаю, що можна зробити», «Давай це питання вирішимо наступного разу». Можливість брати на себе зобов'язання й відповідальність за своїх людей, за ситуації, що створилися, - прерогатива лідерів. Багато з людей, які в більшості випадків у своєму житті перебувають на позиції службовців у нижніх ешелонах ієрархії, – це люди, які не люблять брати на себе відповідальності. Це найліпша з позицій – «Я нізачо не відповідаю, я пливу за течією, а винуваті у всьому інші». Менеджери, що просуваються службовими сходами, зупиняються на певному щаблі своєї кар'єри або розвитку бізнесу через нестачу сміливості й сил брати на себе відповідальність і відповідати за те, що відбувається.

Критична точка № 2. Ставлення до людей

Лідери – це ті люди, які знаходять з іншими людьми спільну мову, хто з розумінням ставиться до інших, викликає довіру, симпатію й володіє харизмою² (грец. *χάρισμα*, «милість, божественний дар, благодать»). Є керівники, до яких тягнуться і яким довіряють, їх раді бачити й зустрічають із посмішкою, з ними не бояться поділитися своїми проблемами, розповісти про наболіле. А є керівники, яких цураються, бояться, обходять стороною, про яких потайки розповідають анекдоти. Однак кожному керівникові незайвим було б спробувати подивитися на себе очима підлеглих і оцінити ті свої якості, які викликають у них або довіру й приязнь, або відчуженість і страх. Це завдання не з легких.

Олександр Македонський увійшов в історію як лідер, що знаходив спільну мову з будь-яким солдатом. Стоячи перед багатотисячним військом, він міг назвати сотні солдат по імені, знайти тему для бесіди з кожним. Цим він домагався високої відданості й самовіддачі на полі бою. Одним з його правил було те, що він ніколи не віддавав наказів, яких не виконував сам. Тим самим він показував, що жадає від людей тільки того, на що здатен сам.

У такій ситуації виникає запитання: «А чи так необхідно для керівника, щоб його любили?». У більшості керівників, які люблять пометати грім і блискавку, існує прикриття у вигляді тези: «Бояться, виходить, поважають». На жаль, це працює в ситуації, коли все стоїть на місці. Зараз у бізнесі все рухається, причому дуже швидко. Лідер – це людина, що робить так, щоб його люди без страху йшли вперед, не боялися розумно експериментувати, думали творчо й

² Харизма – наділення особистості властивостями, що викликають високу повагу до неї та безумовну віру в її можливості; висока обдарованість, особлива привабливість

нестандартно. Лідер завжди в ситуації змін і кризи може розраховувати на підтримку. У критичних ситуаціях люди для нього – підтримка й опора.

Критична точка № 3. Динамізм

Багато дітей, у яких, за висловленням їхніх учителів, у шкільні роки була «швайка в одному місці», стали згодом лідерами, підприємцями, активістами. Лідер – це нестримний ініціатор дій, людина, що постійно думає про нововведення й рух уперед. Майстерності лідерства в довгостроковому варіанті можна досягти шляхом постійних інновацій, змін. Якщо йдеться про тимчасову динаміку інновацій, то можна говорити лише про тимчасове лідерство. Здебільшого великі лідери – це люди, які переросли епоху й змогли провести всіх інших бажаючих у світле майбутнє. Лідери – та категорія людей, які не стоять на місці, а постійно рухаються вперед швидше, ніж всі інші. Це той тип людини, що не обговорює з товаришами черговий анекдот, а постійно оновлює свої знання, погляди, ідеї, інструменти, перспективні проекти й стає ініціатором нововведень у компанії. Це той тип керівника, який створює навколо себе атмосферу компанії, що самонавчається, ґрунтуючись на передовому досвіді.

Цікавим є той факт, що найчастіше видатні лідери – це люди, в яких немає декількох вищих освіт, або наукових ступенів і звань. У своїй більшості вони скромні, самокритичні люди – люди, в яких ні за яких обставин не опускаються руки хоча б тому, що просто у будь-якій проблемній ситуації необхідно щось робити. Це люди з невичерпною енергією. Багато хто над цим фактом задумуються, адже енергія – це те, чого часто не вистачає.

Критична точка № 4. Особиста сила

Цей фактор визначає лідера за природним даними. Це сила й упевненість, що відчувається відразу й без зайвих слів. Зазначений фактор працює в природі – виживає найсильніший. Багато в чому параметр сили залежить від природних даних людини: будови тіла, енергетики, особливостей темпераменту. Але крім факторів, закладених від народження, тут є багато особистісних особливостей людини, які виробляються в процесі набуття досвіду. Сюди належать впевненість у собі, сміливість, вміння впливати на інших тощо. Людину з особистісною силою легко помітити в групі – це ватажок, на нього дивляться, його бояться й поважають, коли він говорить, його слухають. Такі люди сміливі. У більшості випадків їхній авторитет формується їхніми діями, здатністю робити вчинки, які іншим не під силу.

Особистісна сила – фактор, що досить сильно залежить від віку: бувалі люди порівняно з новачками сильніші духом. Люди з особистісною силою не бояться залишитися на самоті й не залежать від думки оточуючих, скоріше, навпаки – вони формують цю думку.

Ефективний менеджер не обов'язково являється ефективним лідером, і навпаки. Тому лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

Різниця між лідером і менеджером проводиться по багатьом позиціям (табл. 1.3.2).

Основні відмінності між керівником та лідером

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План - основа дій	Бачення - основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожають

Опитування 1500 менеджерів європейських компаній свідчить, що найважливішими лідерськими характеристиками керівника є:

- здатність керівника-лідера формувати ефективну команду (96%);
- здатність прислуховуватися до думок і порад колег та підлеглих (93 %);
- здатність приймати самостійні рішення (87 %);
- здатність залучати інших до реалізації рішень (86 %).

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

Будь-яка організація, наголошує він, не може існувати як без менеджерів, так і без лідерів. Без перших «організація ризикує опинитися в стані повного хаосу, але без ефективного лідера організація «впадає в летаргічний сон», і перестає розвиватися». Тому лідер має завжди і в усіх ситуаціях чинити як лідер, пам'ятаючи про ті відмінності, які відрізняють його від менеджера (табл. 1.3.3).

Наголошуючи на відмінностях між лідерами й менеджерами М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі підкреслюють різні механізми досягнення ними їх статусних позицій. «Управляючий, – пишуть вони, – стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації – делегування повноважень.

Лідерами, з іншого боку, стають не по волі організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ті, кого ведуть, не завжди знають, хто їх веде.

Нарешті дії лідерів є обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером зовсім без будь-якої прив'язки до його чи її формальної посади в ієрархії».

Відмінність лідерства від управління

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

Р. Дафт проводить порівняння лідерства й менеджменту у п'яти сферах діяльності, кожна з яких має життєво важливе значення для організацій: визначення напрямку діяльності, організація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера, досягнення результатів (табл. 1.3.4).

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

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

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

Порівняння менеджменту й лідерства

	Менеджмент	Лідерство
Напрямок	Планування і складання бюджету	Створення образу майбутнього і розробка стратегії
	Концентрація уваги на підсумкових результатах діяльності	Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності
Орієнтація	Організація роботи й підбір персоналу	Формування нормативної культури
	Керівництво й контроль	Стимулювання професійного зростання персоналу
	Створення кордонів	Усунення кордонів
Взаємовідносини	Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних з виробництвом	Концентрація уваги на людях: натхнення й мотивація членів групи
	Використання посадової влади	Використання особистої влади
	Виконання ролі боса	Виконання ролі наставника, помічника, слуги
Особисті якості	Емоційна дистанція	Емоційні зв'язки (щирість)
	Ментальність експерта	Відкритість (широкий світогляд)
	Уміння висловлювати свої думки	Уміння слухати співрозмовника (спілкування)
	Конформізм	Нонконформізм (сміливість)
	Адекватна оцінка організації	Адекватна оцінка власних якостей (характер)
Результати	Збереження стабільності, формування культури, в якій більше всього цінується ефективність роботи	Ініціювання змін, формування культури, в якій більше всього цінується чесність

1.4. Функції лідерства та управління

Враховуючи тісний діалектичний зв'язок лідерства й менеджменту, коротко зупинимося на їх основних функціях, або точніше – на тих функціях і ролях, які повинні виконувати лідери й менеджери.

Стосовно менеджерів їх базові ролі чітко визначив один із класиків адміністративної школи менеджменту А. Файоль. У своїй теорії він виділив наступні п'ять функцій керівника: планування; організація; робота з персоналом; координація; контроль. Незважаючи на те, що за декілька останніх десятиліть теорія менеджменту пережила величезні зміни, його основи залишилися незмінними. В його основі лежать всі ті ж п'ять функцій.

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

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

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

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

5. *Контроль*, пов'язаний з загальним керівництвом, – це створення й запровадження механізмів, які забезпечують досягнення цілей організації, усунення невідповідностей з наміченими раніше планами.

X. Мінцберг виділяє десять специфічних функцій менеджера, об'єднаних в три групи (табл. 1.4.1).

Таблиця 1.4.1

Класифікація ролей менеджерів (за Г. Мінцбергом)

Група ролей	Назва ролі	Характеристика ролі
Міжособистісні ролі	Обличчя організації	Представляє організацію у зносинах із зовнішнім світом на різних церемоніях, зустрічах тощо.
	Лідер	Відповідає за набір і підготовку персоналу, мотивує співробітників на досягнення цілей.
	З'єднувальна ланка	Забезпечення контактів з тим, хто безпосередньо не підпорядкований керівникові.
Інформаційні ролі	Аналітик	Постійно вивчає оточуючу обстановку, прагнучи не пропустити важливу інформацію. Для цього він задіює свої зовнішні контакти й спілкується з підлеглими. Отримує відомості, які надають різні джерела.
	Інформатор	Доведення певної частини конфіденційної інформації до відома підлеглих, які в іншому випадку ніколи б про неї не дізнались
	Виразник думки організації	Поширює інформацію про організацію у зовнішньому середовищі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	Підприємець	Ініціатор нових проектів і змін та їх реалізація
	Стабілізатор	Вносить корективи, якщо виникають відхилення від плану, або нові обставини
	Розпорядник ресурсами	Визначає пріоритети при розподіленні людських, матеріальних, фінансових ресурсів з тим, щоб подолати їх дефіцит і забезпечити виконання завдання
	Переговірник	Узгоджує дії співробітників і зовнішніх партнерів

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

В теоріях, які розглядають лідерство, як одну з функцій менеджменту, або ж стверджують про їх нерозривний діалектичний зв'язок кожен з функцій менеджменту одночасно розглядають і як лідерську.

Проте сьогодні є очевидним той факт, що лідери й менеджери виконують їх по-різному.

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

Якщо в якості критерію взяти роль, яку виконують керівники-лідери, то їх типи, за визначення Е. де Боне виглядають наступним чином (табл. 1.4.2).

Таблиця 1.4.2

Типи лідерів

Роль	Характеристика
Той, що веде за собою	Найбільш хаотичний тип. До нього відносяться ті, які люблять приймати рішення самостійно, під особисту відповідальність. Лідерство – їх природний стан. Проте це не лідери від народження, лідерські якості приходять до них з досвідом
Організатори груп	Вирізняє знання психології своїх послідовників. Краще всього підходять для управління людьми в малих групах
Виконавці	Найраціональніший тип лідера. Йому притаманні енергійна діяльність, особистий приклад, цілеспрямованість, уміння долати бар'єри, створювати згуртований колектив
Дипломати	Легко контактують із співробітниками, можуть відстоювати власну думку, використовують діалоги й уміють вирішувати проблеми один на один
Генератори ідей	Орієнтація на нові завдання, сприяння передовому, інтуїція, синтез знань, самокритичність
Продавці ідей	Підприємливість, свіжий погляд на вже знайомі факти. Контроль своїх і чужих емоцій
Синтезатори	Уміють виділити головне з дуже великого обсягу інформації, що дозволяє їм відкрити щось нове
Роз'яснювачі	Доступно пояснюють послідовникам сутність навіть найзаплутанішої ситуації
Реактори	Активно й розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє їм ставати відданими послідовниками
Комунікатори	Вирізняє високий рівень комунікабельності, уміння слухати людей
Дослідники	Уміють отримувати й обробляти інформацію, співставляти й аналізувати факти, проводити експерименти
Слідопити	Ідуть в одному напрямку. Їм достатньо постановки завдання, а вони самі обирають методи
Хранителі інформації	Уміють збирати інформацію, знають де її взяти і як використати
Організатори	Керівники з талантом практичної організації виробництва й управління персоналом

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

У зв'язку з цим наведемо досить широку класифікацію функцій лідерства, яку дають окремі дослідники:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Лідери, як епіцентр таких груп, самі починають виконувати роль символів, нерідко даючи назви суспільно-політичним рухам чи релігійним течіям, науковим школам, фірмам, тощо. Їх представники навіть після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з ним.

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

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

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

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

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

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

Особливим випадком є втрата членами групи ілюзій стосовно дійсних цілей чи особистості лідера. Саме тому супротивники так наполегливо шукають факти, які компрометують лідера ворожої групи.

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

Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення для різних типів груп. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні; їх значення коливається в залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників.

Втім, це не єдиний аспект лідерства, при аналізі якого не можна отримати однозначних відповідей. Лідерство – це настільки складний для діагностики й розуміння феномен, що потребує значної роботи розуму і ще більшої мобілізації всіх ресурсів особистості, яка стала на шлях його опанування у практичній діяльності. Перший крок на цьому тернистому шляху ми з вами вже зробили.

1.5. Еволюція лідерства: від неоліту до XXI століття

Вищерозглянуті питання даної теми дають підстави стверджувати, що лідерство – одне з найбільш контроверсійних³ понять сучасності. Одні ганьблять його і вважають непотрібним. Водночас інші шукають лідерів, які могли би вивести компанії, міста, країни на шлях розвитку.

А чи потрібне лідерство взагалі, і якщо так, то яке?

Щоб відповісти на це запитання, важливо спершу усвідомити, що лідерство як явище пройшло за тисячоліття великий шлях разом із еволюцією мислення та управлінських культур, економічних відносин, релігійних культів і політичних систем. Отже, яким буває лідерство?

Для багатьох маленьких бізнесів і дружніх стартапів характерним є те саме *«сімейне» лідерство*, яке антропологи спостерігали у первісних племен. Лідер не відділяє себе від команди, він фактично є рівноправним її членом, не має влади, а лише авторитет. Йому можна заперечити, і це нормально. Авторитет ґрунтується на особистих стосунках з членами команди, на можливості емоційного впливу. Часто такий лідер виглядає як «турботлива мама»: для кожного знайде добре слово, кожного погладить по голівці, а коли треба, то й витре сльози. Накази виглядатимуть як особисті прохання, яким важко відмовити. Цей тип історично виник першим, і часто його помилково не вважають лідерством як таким.

Інший тип, схоже, є в усьому протилежним *«сімейному»*, м'якому і теплому. Йдеться про *«вождистське» лідерство*, знайоме багатьом, чії компанії проходили етап швидкого зростання або ж стартували в буремні 90-і.

³ Контроверсійний (від лат. *controversia* - спір, суперечність) - той, що викликає різне ставлення; спірний, неоднозначний

Так само цей тип лідерства є характерним для описаної Іцхаком Адізелом «пастки засновника», коли компанія переростає свого власника. Одноосібний вимогливий «вождь» чітко знає, кому що робити, особисто віддає накази і готовий примусити кожного до їх виконання. З таким лідером не сперечаються – його обожають або ненавидять, до нього намагаються стати поближче або навпаки – сховатися від нього. Вождистська манера часом дратує, але бувають у житті ситуації, коли таке лідерство рятує всіх. В історії від давніх часів до сьогодення багато вождів такого гатунку.

Напевне, найбільша проблема «вождя» – в тому, що він ніколи не помиляється, точніше – не визнає своїх помилок, бо сам загнав себе на таку недосяжну висоту, де помилка означає кінець авторитету, а значить – і влади.

Для стабільного середовища і великих структур характерним є *«бюрократичне» лідерство*. Такий лідер очолює ієрархічну піраміду, яка, у свою чергу, є частиною ще більшої піраміди. Завдання бюрократа – чітко виконувати свій шматок роботи, водночас передаючи вказівки згори вниз та забезпечуючи рух інформації знизу вгору. Багато людей негативно ставиться до такого лідерства, однак без нього великих структур не побудувати. Причина нелюбові до бюрократів полягає в тому, що вони асоціюються зі старими організаціями, яким давно байдуже, що відбувається навколо та чого потребують від них споживачі.

Лідер бюрократичного типу – це такий собі «справедливий пан», який вважає себе розумнішим за підлеглих, адже зрозуміло: якби вони були розумнішими, то самі були б начальниками, чи не так? Його сильна риса – планування і контроль, і саме цим славиться бюрократія всіх часів і народів. Такий лідер керує не окремими людьми, а процесами.

«Бюрократи» виглядають слабенько порівняно з «меритократами». *«Меритократичне» лідерство* є найбільш характерним для сучасного бізнесу і найбільше ним цінується, адже тут джерелом лідерства є кваліфікація, заслуги і шлейф перемог. Такого лідера варто б назвати «надихаючим тренером», який не лише керує іншими, а й сам виходить на поле. Такий лідер дорожить не владою, а командою. І пов'язаний з нею спільними цінностями та візією. Він потребує не покори, а однакового розуміння цілей і завдань.

Якщо в «бюрократичній» культурі кожний нижчий рівень ієрархії є лише проекцією вищого, то в «меритократичній» – що вищий рівень, то більш вагомою є стратегічна роль керівника. Замість планування й контролю нові ключові слова тут – стратегія та комунікація. Вже не треба керувати налагодженими процесами, тож нове управління в динамічному середовищі має скоріше проектний характер.

Лідер-«садівник» керує не людьми, не процесами і не проектами, а швидше – відносинами в системі. «Турботливим садівником» варто назвати лідера наступного типу: він не чіпає те, що органічно розвивається самостійно, і втручається лише там, де його допомога потрібна, не даючи наказів, а ставлячи запитання. Часті розмови про емоційний інтелект, коучинг, фасилітацію та інші модні речі знаменують появу помітної кількості таких лідерів. Ми назвемо цей

тип «мережевим» лідерством не тому, що він виникає у всесвітній мережі (хоча й це частково є правдою), а тому, що лідер такого типу будує мережі людей. Наймодерніший «садівник» чимось нагадає найдревнішу «теплу маму», але їх розрізняє головна принципова відмінність: «мама» будує закриті світи, захищені від втручання ззовні, а «садівник» – відкриті світи, в яких комфортно всім: своїм і чужим, працівникам і клієнтам, акціонерам і підрядникам, місцевій громаді та студентам-практикантам. Він керує не людьми, не процесами і не проектами, а швидше – відносинами в системі.

Чи можна помріяти ще про один, наступний тип лідерства? Авжеж, і це буде *«провидницьке» лідерство*, яке можна проілюструвати цитатою з Антуана де Сент-Екзюпері: «Якщо ти хочеш побудувати корабель, не треба скликати людей, планувати, ділити роботу, діставати інструменти. Треба заразити людей прагненням до неосяжного моря. Тоді вони самі побудують корабель».

Ці шість різновидів лідерства виникли на різних історичних етапах розвитку людства, але всі вони існують дотепер, і часом ви можете їх побачити, просто прогулявшись поверхами одного офісного центру. Питання про те, яким лідером є ви самі та який тип лідерства був би найкращим для вашої організації в поточних умовах, залишається на ваш власний розсуд. Головне – щоб ваш підхід відповідав очікуванням людей навколо вас, а також стадії розвитку вашої компанії та середовища, яке її оточує. Напевне, найкращим лідером є той, хто може змінити сам себе і навчитися різного лідерства: наприклад, не втручатися в операційну діяльність тоді, коли треба дати більше свободи колегам, але бути готовим чітко вказати напрям, якщо шлях загубився через стрімку зміну ситуації⁴.

При висвітленні наступної теми курсу будуть розглянуті детально теорії лідерства та їхня еволюція.

⁴ Пекар Валерій. Еволюція лідера: від неоліту до XXI століття. URL: <https://kmb.s.ua/ua/article/evolyuciya-lidera-vid-neolitu-do-hhi-stolittya>