

National Technical
University of Ukraine
"Igor Sikorsky
Kyiv Polytechnic Institute"



Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 6 від 24.06.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 10 від 30.05.2022 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ:

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Укладач: Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., професор
професор каф. менеджменту підприємств КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний
редактор Кравченко М.О., д.е.н., професор,
декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського

Рецензент: Войтко С.В., д.е.н., професор,
зав. каф. міжнародної економіки, КПІ ім. Ігоря Сікорського

У представленому виданні розглядаються питання трансформації лідерства з огляду на трансформацію сучасного бізнес-середовища, стилі та моделі лідерства в міжнародному контексті, концепція трансформаційного лідерства, переваги та недоліки цього типу лідерства. Акцентується увага на ролі трансформаційного лідерства в управлінні змінами, комунікації в середині компанії, розвитку здібностей трансформаційного лідера та його емоційного інтелекту, питаннях етики лідерства.

Видання призначене для здобувачів, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ТЕМА 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	7
1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення	7
2. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення	10
3. Трансформація сучасного бізнес-середовища: від світа ВУКА та світа БАНІ	18
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	22
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	23
ТЕМА 2. СТИЛІ ТА МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ	25
1. Стилi лідерства в міжнародному бізнесі	25
2. Харизматичне лідерство: сутність та теорії харизматичного лідерства	30
3. Експертне лідерство	33
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	34
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	35
ТЕМА 3. КОНЦЕПЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА	36
1. Сутність трансформаційного лідерства	36
2. Порівняння трансформаційного та транзакційного лідерства	41
3. Переваги та недоліки трансформаційного лідерства	44
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	49
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	50
ТЕМА 4. РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ	51
1. Управління змінами в організації: ключові моменти для трансформаційного лідера	51
2. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу	53
3 Інструменти ефективних комунікацій в управлінні змінами	59
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	62
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	62

ТЕМА 5. РОЗВИТОК ЗДІБНОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	63
1. Розвиток лідерських якостей	63
2. Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток	65
3. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.	69
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	72
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	73
 ТЕМА 6. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА	 74
1. Сутність емоційного інтелекту	74
2. Структура емоційного інтелекту	75
3. Емоційний інтелект у діяльності трансформаційного лідера	77
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	77
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	78
 ТЕМА 7. ЕТИКА ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	 79
1. Важливість етичного лідерства	79
2. Етичні аспекти лідерства	80
3. Еволюція і поширення етичного лідера	82
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	83
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	84

ПЕРЕДМОВА

*Якщо ви хочете побудувати корабель, не
закликайте людей іти в ліс рубати дерева і не
розподіляйте між ними завдання й роботу.
Натомість, навчіть їх марити безкрайними
морськими просторами.*

Антуан де Сент-Екзюпері

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів.

Ми живемо в час змін. В час, який характеризують як VUCA – нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний¹. В час, коли старі стратегії не працюють, а існуючі моделі лідерства перестають бути ефективними. Старі методи та переконання, що лідер – це той, хто веде за собою, вже не є дієвими. Уявлення про великого всезнаючого та могутнього провідника залишилися у минулому. Адже впливовість визначається оточенням і середовищем, а сучасні світові динамічні зміни майже виключають будь-які стабільні умови. Варто зрозуміти, що протистояти змінам – означає працювати на самознищення. Зміни – це еволюція, успішність якої визначається здатністю долати кризи та адаптуватися до нових умов. Нові умови вимагають нових ефективних моделей лідерства. Сучасне лідерство – це активна діяльність задля визначеної мети, а не тільки посада, вплив і статус.

На думку експертів, з урахуванням епохи глобальних та локальних змін трансформаційний лідер необхідний у кожному бізнесі, у всіх сферах. Якщо компанія хоче дійсно розвиватися в сучасному світі, то незалежно від сфери діяльності їй доведеться проходити низку трансформацій, постійно шукати кращі рішення для зростання

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни. Такі зміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів).

Трансформаційне лідерство – одна з найважливіших концепцій у бізнесі. Це продуктивний процес, внаслідок якого вирішуються завдання та перетворюється сама компанія.

Глобальна проблема сучасного бізнесу полягає в тому, що проекти щодо змін у більшості випадків провальні та неефективні. Тому трансформаційний лідер – це герой нашого часу. Саме він може вести людей через VUCA-світ в умовах постійної нестабільності. Він може кидати та приймати виклики, формувати нову реальність. Ця людина здатна зробити процес впровадження змін зрозумілою та захоплюючою.

Трансформаційному лідеру необхідно бути усвідомленим у своїх діях, відповідати за все те, що він робить. Йому допоможуть навички мети мети, уміння прояснити і тримати фокус, створювати атмосферу довіри, а також грамотно вибудовувати дисципліну дій, підвищуючи результат при виконанні завдань. Не менш важливо створювати підтримуюче середовище для досягнення результату та навчатися у дії.

У представленому виданні розглядаються питання трансформації лідерства з огляду на трансформацію сучасного бізнес-середовища, стилі та моделі лідерства в міжнародному контексті, концепція трансформаційного лідерства, переваги та недоліки цього типу лідерства. Акцентується увага на ролі трансформаційного лідерства в управлінні змінами, комунікації в середині компанії, розвитку здібностей трансформаційного лідера та його емоційного інтелекту, питаннях етики лідерства.

Видання призначене для здобувачів, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» на другому (магістерському) рівні вищої освіти.

ТЕМА 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

- 1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення***
- 2. Наукові концепції лідерства від середини XX століття до сьогодення***
- 3. Трансформація сучасного бізнес-середовища: від світу VUCA та світу BANI***

1. Лідерство в бізнесі: сутність та актуальність сьогодення

Сьогодні, в умовах XXI століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Джеймс МакГрегор Бернз, котрий отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978), зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством.

Лідерство не має конкретної визначеності для різних ситуацій нехай навіть одного характеру – господарського, військового або політичного. Можливо, цим пояснюється багатоаспектність самого лідерства, наявність різних підходів до його аналізу, а також той ореол загадковості, який оточує сам феномен лідерства. Людина з моменту свого народження прагне бути першою. Це бажання у неї в крові, і, як запевняють психологи, воно має свій глибинний зміст. Бути першим – значить бути лідером, кращим, виділитись з-поміж інших. Лідер – це перш за все груповий феномен. Усюди, де збираються разом більше двох людей, виникає проблема, хто буде управляти, керувати у стосунках. В процесі формування групи деякі її учасники починають грати активнішу роль, ніж інші, їм надають перевагу, до їх слів прислухаються з великою повагою, і вони набувають домінуюче положення серед таких самих як вони. Таким шляхом відбувається розподіл учасників групи на тих, хто веде за собою, і тих, хто їх наслідує, тобто на лідерів і послідовників. Термін лідер («leader», англ.) є багатозначним і перекладається як той, хто веде за собою, йде попереду, показує шлях. Його можна представити у таких ракурсах:

- це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- це індивід, який має мету, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- це авторитетна особа, яка уміє впливати на людей, сміливо бере на себе відповідальність і вірить в успіх;
- це людина, яка навчилася управляти собою, контролювати свої думки, слова, емоції і вчинки та передавати їх іншим для наслідування;

- це особистість, яка наділена визначеними якостями, вміннями, навичками та якій вірять, довіряють і яку люблять;
- це яскравий харизматик, якого сприймають, оцінюють як обдаровану особливими внутрішніми та зовнішніми рисами індивідуальність, здатну утримувати на собі інтерес, захоплювати, ефективно впливати на інших.

Визначення поняття «лідер» ще у 1948 р. виклав Р. Стогділл. **Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу.** Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader — провідник, ведучий, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості. Лідерство – поняття багатовимірне, під яким розуміється складний механізм взаємодії лідерів і підлеглих. Лідерство – це не посада, а вплив.

У світлі глобалізації, демократизації, інформатизації, технологізації та піднесенні ролі особистості – лідерство набуває нового контексту.

Цікавий факт. Джон Рокфеллер фантазував заробити 100 тис. доларів, дожити до 100 років, а заробив 318 млрд. доларів та вмер в 97 років. Не всі мрії збуваються [2].

Таблиця 1.1 – Дефініції лідерства

Поняття	Визначення
Лідерство (англ. Leadership)	один з процесів організації управління соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей; взаємовідносини між лідером і членами групи, що роблять вплив один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі [3]; реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом. Воно охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей; різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. лідерство тісно пов'язано зі створенням мотивації та впливом на людей [2]
Бути лідером означає	Бути здатним внести найбільший внесок в досягнення загальної мети, допомагати іншим повірити в її досяжність та отримати задоволення від досягнутого
Бізнес-лідерство	Включає 3 компоненти: вплив, група та ціль
Бізнес-психологія	Науково-практична дисципліна, яка передбачає проведення операцій: аналіз, верифікація, типологізація, планування, проведення емпіричних досліджень та їх психологічну інтерпретацію, моделювання і прогноз поведінки людей або організацій за умов ринкової економіки. Вона зорієнтована на життєвий і діловий досвід роботи зі знаннями в економічній сфері, використовує методи – численні і різноманітні поради і рекомендації

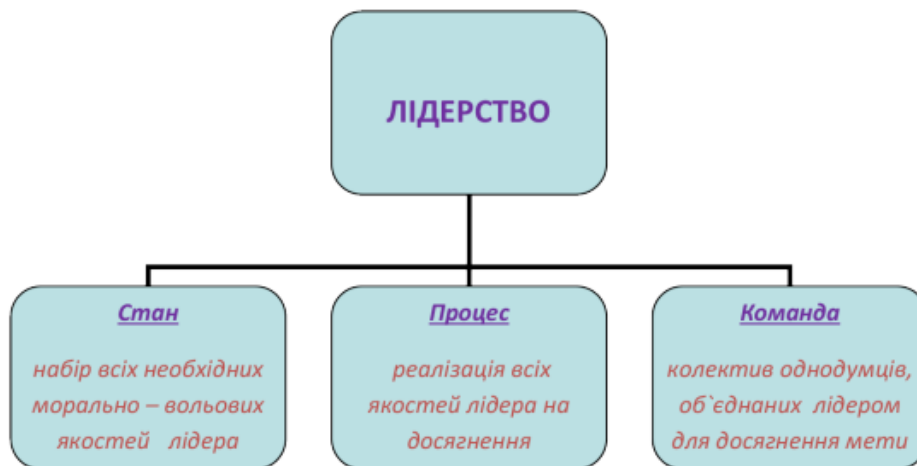


Рисунок 1.1. Концепція лідерства

Джерело: [1]

Розвиток внутрішніх ресурсів особистості (лідерство як стан) ґрунтується на розвитку когнітивних процесів: пам'яті, мислення, особливо на позитивному мисленню лідера, його інтелектуальній сфері, а також емоційній складовій особистості лідера, навичкам адаптивного управління, креативності.

Розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими (лідерство як процес) передбачає розвиток комунікативної компетентності, конфліктологічної та риторичної культури, ділової етики, морального лідерства.

Розвиток активізації однодумців в динаміці дій лідера (лідерство як команда) визначає принципи та методи формування харизматичного лідера, особливо парадоксального лідера, принципи побудови команди, місце та роль лідерських якостей у трудовому потенціалі особистості

Типи лідерства по Роберту Ділтсу:

Металідерство – це створення руху в широкому сенсі (наприклад, за громадянські права, свободу і т. д.). Воно з'єднує індивідів через **візію лідера** з оточенням. Роблячи це, воно вивільнює енергію та створює послідовників-ентузіастів.

Макролідерство. В ньому роль лідера полягає в **створенні успішної організації**, яке реалізується двома шляхами – знаходженням шляху та створенням культури.

✓ **Знаходження шляху** визначається знаходженням шляху до успішного майбутнього.

✓ **Створення культури** розглядається як об'єднання людей в організацію, яка має свою ціль, лідер при цьому впливає на людей і створює відданих членів організації.

Мікролідерство фокусується на визначення такого стилю лідерства, який дозволяє створити **ефективну робочу атмосферу** та **розвинути у співробітників потяг до кооперації** в процесі виконання роботи. Якщо стиль підібраний правильно, то люди виконують роботу із задоволенням і в діловій атмосфері.

2. Наукові концепції лідерства від середини ХХ століття до сьогодення

Цікавий факт. Дослідження королівських династій 14 націй за десять століть призвели до висновку, що форма й вияв влади в цих державах залежали від здібностей правителів.

Поняття лідерства досліджується у науці починаючи з 1920-х років і еволюція визначення поняття лідерства відбувається досі.

Таблиця 1.2 – Еволюція визначення лідерства впродовж ХХ століття

Роки	Визначення лідерства
1900 - 1929	Лідерство – це контроль та домінування
1930	Лідерство – це вплив однієї особи на інших, що проявляється завдяки особистісним якостям
1940	Лідерство – це здатність особи примушувати інших виконувати певні завдання
1950	Лідерство – це відносини, що розвиваються при досягненні спільної мети
1960	Лідерство – це здійснення поведінкового впливу на інших для досягнення спільних цілей
1970	Лідерство – це реципрокний процес з мобілізації інших людей на основі мотивів та цінностей
1980 - 1990	Лідерство – це здатність до трансформаційного впливу на послідовників та організацію
2000	Лідерство – це процес індивідуального впливу лідера на послідовників

Джерело: [3]

Таблиця 1.3 – Наукові концепції лідерства від середини ХХ століття до сьогодення

Поняття	Сутність
Теорія рис: процес лідерства пояснюється виявом тих чи інших рис характеру індивіда (Г. Олпорт, Г. Айзенк, Р. Кеттел)	Риси – це фундаментальні одиниці особистості, що представляють собою узагальнені диспозиції (схильності, готовності) реагувати певним чином. Унікальність і поведінка кожної особистості визначається комбінацією рис. Г. Олпорт виділив загальні та індивідуальні риси особистості. А. Айзенк виділив 3 суперрис: екстраверсія-інтроверсія; нейротизм-стабільність; психотизм). Р. Кеттел виділив поверхневі та базові риси (здібності, риси темпераменту, динамічні риси). Модель «Великої п'ятірки»: нейротизм, екстраверсія, відкритість до досвіду, поступливість і добросовісність.
Теорія рис – організаційне лідерство (Ф. Тейлор)	Список лідерських характеристик ідеального лідера: розум; освіта; спеціальні та творчі знання; фізична сила та спритність; такт; енергія; рішучість; чесність; послідовність і здоровий глузд; міцне здоров'я.
Теорія рис – організаційне лідерство (А. Файоль)	Сукупність якостей і знань, різноманітних навичок (установок): фізичні якості; розумові якості; моральні якості; загальний розвиток; спеціальні знання; досвід

Теорія рис – організаційне лідерство (О. Тід)	Риси лідера: фізична й емоційна витривалість; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності; ентузіазм; дружелюбність і прихильність; порядність; довіра від прихильників
Теорія рис – 79 рис (К. Бірд, Р. Стогділ)	Основні риси по К. Бірду: ініціативність, комунікабельність, почуття гумору, ентузіазм, упевненість у собі, дружелюбність; Основні риси по Р. Стогділу: інтелект, ерудиція, надійність у виконанні обов'язків, активна життєва позиція, соціально-економічний статус, адаптивність, енергетичний потенціал, працелюбність, успіх [4]
Функціональне лідерство (Дж. Адаїр)	Справжнє лідерство обов'язково має моральний чи духовний вимір. Без нього можна стати хорошим лідером у технічному сенсі цього слова, але ніколи – справжнім лідером. Умови, які створює організація для розвитку лідерів-практиків за Дж.Адаїром: 1) Стратегія лідерства; 2) Відбір майбутніх лідерів; 3) Навчання лідерству; 4) політика заохочення кар'єрного зростання; 5) Лінійні менеджери як наставники; 6) Наукові дослідження; 7) Правильна структура організації; 8) Самовдосконалення; 9) Клімат в організації; 10) Керівник організації
Класифікація лідерства на основі парадигми цінностей (К. Ходжкінсон, М. Вебер)	4 основні архетипи: 1) «лідер-кар'єрист» – це «лідер-хижак» і «лідер-опортуніст», домінує інстинкт самозбереження, турбота про себе, егоцентризм, прагнення до насолоди, влади, успіху, визнання; «лідер-політик» – це «лідер-демагог», «лідер-демократ», асоціюється з лідером, інтереси якого глибші за особисті, впливає на систему цінностей і поведінку лідера; «лідер-технік» – це «лідер-бюрократ», «лідер-захисник», він наділений цінностями – інтелектом і логікою; «лідер-поет» – це «лідер-захисник», «лідер-маніяк», він прагне до Блага, а не до благ, наділений харизматичними рисами
Теорія ціннісного лідерства (С. Кові)	8 базових навичок успішного лідера: проактивність, цілеспрямованість, послідовність, позитивне мислення, емпатія, синергія, особистий розвиток, знайти свій голос і надихнути на це інших
Духовне лідерство (Р. і Г. Блекабі)	Духовний лідер має вміти: делегувати повноваження; давати людям право на помилку, а не прискіпливо їх контролювати; визнавати успіхи інших; підбадьорювати й підтримувати. Для того, щоб люди йшли за духовним лідером, він повинен: молитися,

	багато працювати, спілкуватися, біти оптимістом, служити людям [4]
1. Теорія обслуговуючого лідерства лідерства-служіння (Р. Грінліф)	1. Обслуговуюче лідерство ефективно за умови глибокої внутрішньої мотивації до служіння людям самого лідера.
2. Теорія лідерства-служіння (Р. Рассел, А. Григорі Стоун, Л. Спірс)	2. 10 основних характеристик теорії лідерства-служіння: 1) Слухання; 2) Емпатія 3) Зцілення. 4) Поінформованість 5) Переконавання 6) Концептуалізація 7) Передбачення 8) Опікунство 9) Підтримка й заохочення зростання людей 10) Формування спеціального співтовариства людей на принципах служіння один одному
3. Лідерство-служіння (Джозеф і Джиммі Бойет)	3. Визначають ключові відмінності між «керівником традиційного типу» і лідером-служогою: лідер-слуга запитує, що від нього очікують люди; для лідера-слуги – люди – це найважливіше в організації; лідер-слуга надто поважає себе й турбується про інших, головним вважає – розвиток людей [5]
4. Лідерство-служіння (Дж. Фейворс)	4. Положення концепції: лідер-слуга: Наділений любов'ю до людей ☑ Дарує людям почуття щастя й захищеності ☑ Створює стійкі цінності. ☑ Є філософом, завжди прагне до істини. ☑ Постійно саморозвивається ☑ Зорієнтований на принципи справедливості, чесності, внутрішньої цілісності. ☑ Володіє штовпним баченням перспективи, прагне надихнути ним інших. ☑ Допомогає людям у самореалізації та самопізнанні. ☑ Вміє делегувати повноваження згідно здібностей людей ☑ Залишає після себе гідних наступників [6].
5. Лідерство-служіння (Дж.Пеппер)	5. Ключові якості лідера по Дж.Пепперу: сильний характер з порядністю; глибока та пристрасна віра в мету організації, сильне прагнення до успіху, пріоритети в командній роботі; величезний особистий внесок у спільну справу й допомога іншим; безперервне прагнення до поліпшень; глибока повага й довіра до оточуючих; мудрість, сміливість і наполегливість [4]

На початку 21 століття велике значення приділяється створенню умов для змін – це ключовий аспект лідерства. Лідер створює навчаючі організації, в яких кожен співробітник включається в процес ідентифікації та вирішення проблем; лідер формує корпоративну культуру. Вітчизняні теорії генези лідерства почали вивчати з 60-х років XX століття

Сучасні теорії лідерства

1. Діяльнісний підхід О. М. Леонтьєва

Акцентуація уваги на внутрішніх характеристиках групи (цілі, задачі, склад групи), на тому, хто стане лідером і стиль лідерства буде найефективним.

2. Керівництво і лідерство Б.Д. Паригіна.

Модель типології лідерства складається з 3 частин: зміст, стиль і характер діяльності лідера. Зміст – лідер – надихає; лідер-виконавець; лідер і надихає і виконавець. Стиль лідерства – авторитарний, демократичний, сумісний. Характер діяльності – універсальний; ситуативний.

3. Концепція ціннісного обміну Р.А. Кричевського, М. М. Рижак.

В основі механізму міжособистої взаємодії лежить ціннісний обмін.

4. Лідерство як якість групи Л.І. Уманського

Лідерство-ступінь впливу особистості «на членів групи і на групу в цілому». Виділяють лідерство за напрямом (лідер-сумління групи); лідерство за підготовленістю – професійна компетентність лідера (лідер-умілець); лідерство за організованістю – це ефективність лідера в якості керівника групи (лідер-організатор); лідерство за інтелектуальною комунікативністю; лідерство за емоційною комунікативністю (лідер – генератор емоційного настрою); лідерство за вольовою комунікативністю.

5. Лідерство як соціально-психічне явище Н.С. Жеребова.

Соціально-психологічна природа лідерства – це складний процес взаємодії та розвитку групової психології. Процес формування лідера пов'язаний з усіма аспектами формування особистості.

6. Лідерство як функція групи Кузьміна Є.С., Волкова І.П., Ємельянова Ю.І.

Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації та самоуправління взаємовідносинами та діяльністю членів колективу за рахунок індивідуальної ініціативи учасників [7]

Лідерство – це вміння пробудити у людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них необхідну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Детальніше зупинимося на основних концептуальних підходах до визначення лідерства.

Протягом тривалого часу популярною теорією лідерства є «теорія рис», ідея якої була впевненість у тому, що лідеру притаманні якості, які передаються спадкоємно і відрізняють його від інших. К. Берд склав список із 75 рис, що визначалися різними дослідниками як —лідерські». Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо.

О. Тід виділив, як найбільш суттєві, наступні якості лідера: емоційна витривалість, розуміння специфіки організації і напрямів її діяльності, ентузіазм, дружелюбність і прив'язаність, порядність [8] .

Наступні дослідження доводять, що немає наукових підстав вважати, що за лідером раз і назавжди закріплені певні особистісні якості. Зазначені висновки спричинили появи

ситуаційної теорії лідерства, згідно якої поява певного типу лідера залежить від ситуації, в яку потрапляє група чи індивід (лідер). Тобто лідер є функцією певної ситуації (місця, часу, обставин), тому його вибір має визначатися конкретними ситуаціями, що виникають у «піраміді влади». Ці обставини можуть бути сприятливими, нейтральними, несприятливими, такими, що збігаються з програмою лідера, або такими, що заперечують їх [9]. Ситуаційна теорія не заперечує значення індивідуальних рис особливості, проте відстоює позицію відносності їх значення для лідера. Вона доводить, що якісно різні обставини можуть потребувати якісно різних лідерів.

Є. Хартлі запропонував модифікацію ситуативної теорії. Він зауважив, якщо лідером можна стати в одній ситуації, то з успіхом це можна зробити і в іншій. Бо людина, яка завоювала статус лідера одного разу, продовжує сприйматись групою як лідер і в інших умовах чи обставинах. Спрацьовує так званий «ефект ореолу». Особа, яка досягла вершини, вмотивована високим досягненням, буде трудитись утримуючи свої позиції у різних ситуаціях. Той, хто став лідером в одній ситуації, завоював відповідний авторитет, який дозволяє йому утвердитись на ведучих позиціях і в інших ситуаціях. Виділяють п'ять основних моделей лідерства у межах ситуаційної теорії (рис. 1.2).

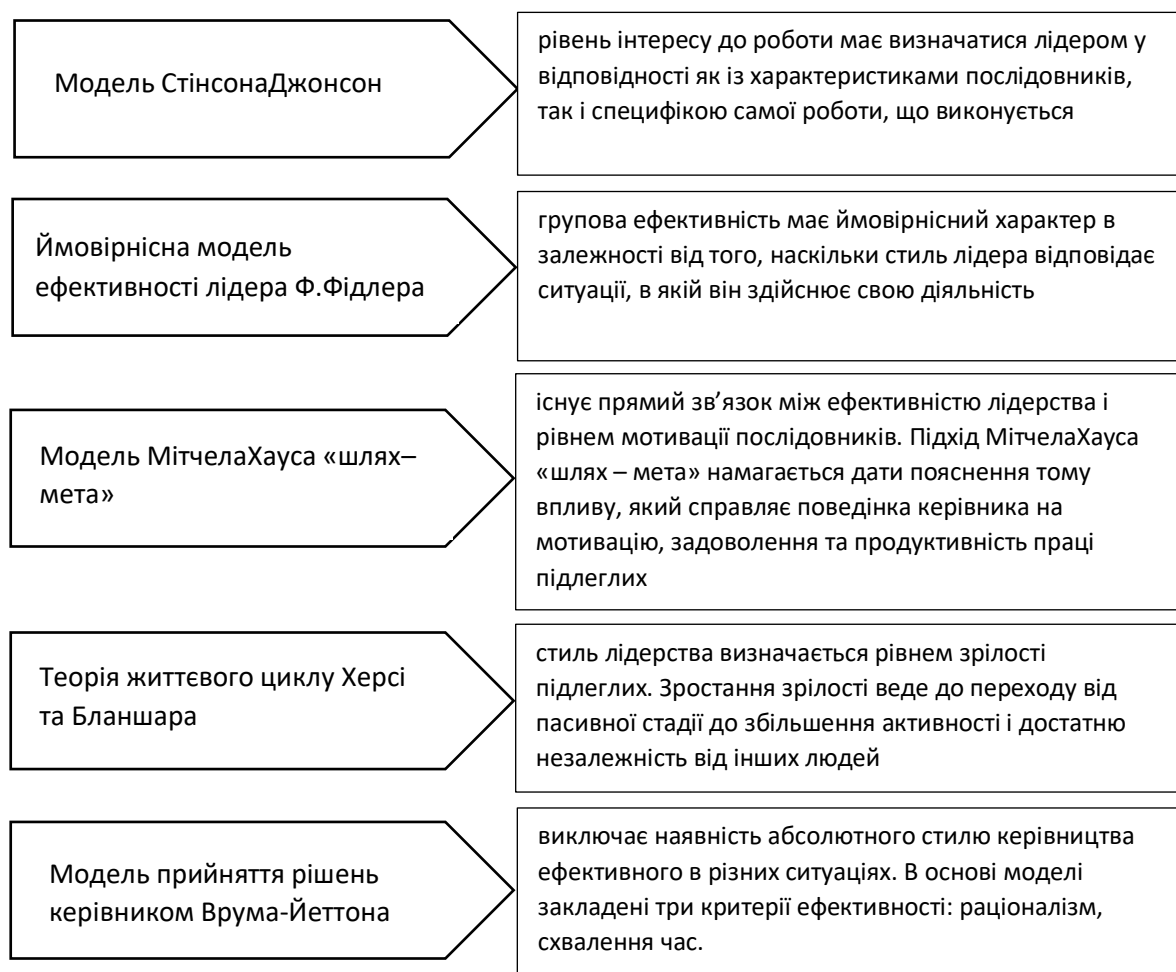


Рисунок 1.2 – Моделі лідерства у межах ситуаційної теорії

Джерело: [10]

Актуальною виглядає також мотиваційна теорія лідерства (У. Мітчел, Е. Еванс), автори якої доводять, що ефективність лідерства залежить від його впливу на мотивацію послідовників, на їхню здатність до продуктивного виконання завдання та спроможності викликати в оточення задоволення, яке вони відчують у процесі роботи.

Таким чином для політичного лідера однією з головних рис є здатність справляти політичний вплив на своїх послідовників. Цей аспект лідерства пояснює теорія послідовників, яка тлумачить лідерство як особливий тип взаємин між керівником і послідовниками (виборцями, активними прихильниками лідера, тими, хто справляє на нього вплив). Лідер і його послідовники складають єдину систему. Позиція лідера стосовно своїх послідовників залежить від ступеня концентрації ним влади, рівня політичної культури його і суспільства, політичного режиму, в рамках якого реалізується його лідерство.

Синтетична теорія лідерства, розглядає його як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції цілей та завдань групи. Сутність лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності.

Концепція харизматичного лідерства, яка передбачає, що харизма є формою впливу на інших використовуючи особисту привабливість, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи власнику харизми владу над підлеглими. Харизматичний лідер здатний надихати і мотивувати співробітників до діяльності, інтенсивність якої перевищує звичайний рівень, незважаючи на пов'язані з нею труднощі і навіть жертви.

Концепція трансформаційного лідерства, розглядає лідерство як процес спрямований на досягнення колективних цілей, шляхом взаємного використання мотивів досягнення планованих змін, що є у лідера і послідовників. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам підлеглих, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми новими очима; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати підлеглих на додаткові зусилля заради досягнення спільних цілей. Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін.

Сучасні дослідники (Беніс У., Боулман Л., Гоулман Д., Діл Т.) зазначають, що в ХХІ ст. менш ефективні чи взагалі не працюють правила та принципи лідерства ХХ ст. Зазначені тенденції пояснюються сучасними змінами, такими як: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Всі ці зміни впливають на характер взаємовідносин та влади, сутність економічних відносин та праці, а отже змінює й вимоги до особистості та діяльності лідера

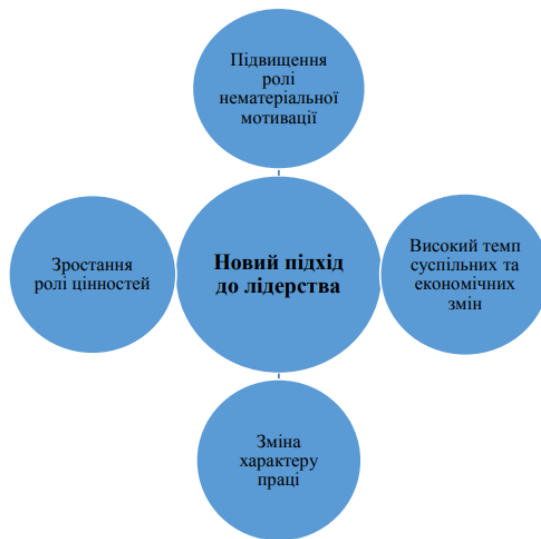


Рисунок 1.3 – Суспільні виклики, що формують новий тип лідерства

Джерело: [11]

Таким чином, бачимо, що в нових умовах змінюються підходи та вимоги до лідерства. Всі ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання.



Рисунок 1.4 – Трансформація традиційного лідерства

Джерело: [12]

Таким чином, виділяємо три основні підходи до визначення лідерства.



Рисунок 1.5 – Підходи до розуміння лідерства

Джерело: [12]

Зараз лідерство вже не стільки зосереджено на людині, скільки на процесі взаємовідносин між керівниками та підлеглими. І цей процес гнучкий, тобто керівник та підлеглі обопільно впливають один на одного. Підлеглі долучаються до процесу лідерства, коли керівник створює для них можливості.

Незважаючи на теоретичну систему, в якій розглядається феномен лідерства, в ньому завжди можна виділити три базові компоненти:

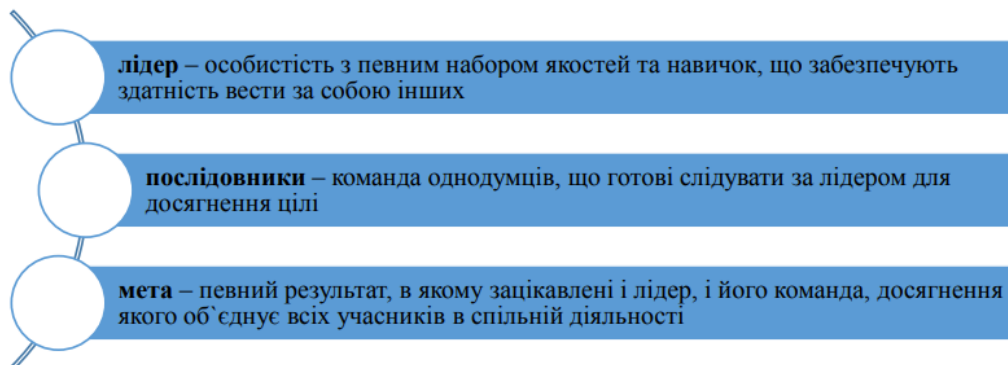


Рисунок 1.6 – Базові компоненти лідерства

Джерело: [12]

Лідерство для впливу на поведінку інших людей використовують владу.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення, відчуття іншої людини.

Лідерство керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу чи на групу людей лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності. Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми виключно з цих

позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою —начальник - підлеглий|| (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо). У зв'язку з цим важливим є визначення ресурсів влади. Можемо виокремити 6 типів ресурсів влади.

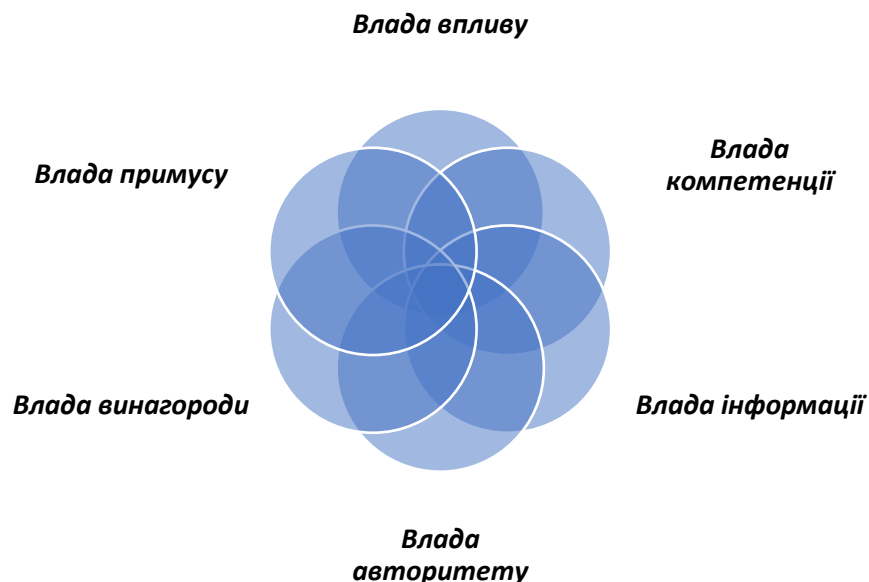


Рисунок 1.7 - Ресурси влади

Джерело: [12]

3. Трансформація сучасного бізнес-середовища: від світу VUCA та світу BANI

Економісти, філософи та футурологи намагаються описати зміни, що відбуваються довкола. Спочатку світ був SPOD — це абревіатура з англійських слів: steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (визначений). Таким дослідники вважають його у першій половині 20-го сторіччя, до стрімкого розвитку технологій та інформації. І ті, хто народився у 1960–70-ті роки, ще застали в дитинстві старий світ.

Ту реальність вчені порівнюють з льодом узимку: твердим, прозорим, зі шматків якого легко щось скласти. А якщо кубик льоду падає, ви можете передбачити, куди саме потрапить і де залишиться лежати.

На початку 1990-х американськими військовими було озвучено концепцію VUCA-світу. Вона вчила, як діяти в нестійких, невизначених, складних і неоднозначних ситуаціях, що з'явилися після закінчення холодної війни.

Новий термін — VUCA оозначав, що світ змінився: став мінливим та складним, у ньому не існує гарантованої стабільності. Цей світ — уже в іншому стані: не лід, а вода. Вона змінює напрямок, форму, її течія не така передбачувана. Термін розшифровують так:

V — volatility (нестабільність) означає нестійкі ситуації та непередбачувані зміни, не визначена тривалість такого стану справ.

U — uncertainty (невпевненість) означає відсутність інформації для прогнозування наслідків та планування необхідних дій. Те, що раніше вважалося безперечним, втратило свою силу, і люди більше не можуть ґрунтувати свої рішення на минулому досвіді.

C — complexity (складність) має на увазі ситуації, де багато взаємопов'язаних елементів та величезний обсяг інформації.

A — ambiguity (двозначність) визначається відсутністю чіткого розуміння правил гри, поведінка гравців не досить зрозуміла.

Поступово концепція VUCA перетекла у світ бізнесу. Чинники світу SPOD (steady – стійкість; predictable – передбачуваність; ordinary – простота, definite – визначеність), що панували до цього, втратили свою актуальність. Бути лідером тепер означало вміти пристосовуватися до змін турбулентного часу й управляти ними.

Чи потрібні ці навички зараз? Безумовно, так. Але чи здатний акронім VUCA описати все те, що відбувається в наші дні? У світі бізнесу його почали активно використовувати у 2007–2009 роках, під час глобальної фінансової кризи. Відтоді багато що змінилося – подій лише останніх двох років вистачить на один гостросюжетний фільм. Тому на зміну VUCA-світу прийшов світ BANI – ще більш швидкий, складний і непрогнозований [13].

Що таке BANI та чи діють правила в епоху хаосу?

Brittle (крихкість) замість Volatility (нестабільності)

Нестабільність світу привчила нас до того, що все змінюється. Але тепер ми живемо з усвідомленням, що завтра все може просто зламатися і зникнути. Тобто наше життя все більше нагадує їзду на тракторі неймовірно тісною скляною лавкою. Один неправильний рух – і тендітна ваза буде розбита. Тільки замість вази – ваші плани, бізнес і робота, відносини. А ще в лавці іноді пробігають носороги. Вони з'являються без причини (принаймні, видимої чи логічної), зносять все на своєму шляху, і ви не можете ними керувати.

Anxious (тривожність) замість Uncertainty (невизначеності)

Коли ти живеш у світі, де завтра все може поламатися, складно зберігати безтурботність і спокій. Якщо раніше ми боялися зробити щось неправильно через брак інформації або через те, що ця інформація занадто швидко змінюється, і могли просто за нею не встежити, то зараз просто боїмося. Цей страх посилюється постійним інформаційним потоком, що змітає все на своєму шляху: і про крихкість, і про носорогів нам говорять щохвилини з кожної праски.

Загрози сьогодні роблять людей вже не просто невпевненими. Вони відчувають тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось, безпорадність. Люди очікують нових неприємностей, негативних наслідків. Медіа та соцмережі, що подають емоційно забарвлені новини, запускають фейки, лише підсилюють ці страхи. Людина хоче все контролювати, щогодини передивляється інформацію, щоб не пропустити якоїсь загрози, або ж перестає читати такі повідомлення, ізолюється від світу, стає пасивною. Наслідком тривоги є як бажання знищити всі авторитети, так і бажання гуртуватися довкола публічних харизматичних постатей. Дорослі підсвідомо шукають умовних батьків, які б казали їм, що робити. До того ж потоки інформації настільки великі, що людський мозок вже не може з нею впоратися. Знати потроху про все неможливо.

Nonlinear (нелінійність) замість Complexity (складності)

Те, що раніше було складним, потребувало аналізу причин та наслідків. Більше цього лінійного зв'язку не має. Маленькі причини, рішення, помилки призводять до катастрофічних наслідків. Від випадку зі споживанням інфікованого кажана до пандемії в усьому світі — лише кілька місяців. І навпаки, між причиною та наслідками може бути значний проміжок часу. Що б ми не робили сьогодні, доводиться страждати від наслідків давніх рішень. Наприклад, забруднення атмосфери у 1970-ті обернулося глобальним потеплінням нині.

Практика показує, що невеликі рішення чи події можуть спричинити величезні наслідки, а гігантські зусилля — до нікчемних результатів.

Наприклад, розмір вірусу SARS-CoV-2 близько 0,1 мікрона (мікрметра), але він зміг паралізувати практично всю планету.

Incomprehensible (незбагненність) замість Ambiguity (неоднозначності). Світ, у якому складно встановити причинно-наслідкові зв'язки, передбачити результати дій і подій, ми не можемо досягнути та зрозуміти. І той інформаційний потік, про який ішлося, не йде на користь. Як говорив футуролог Джамаїс Кашію, автор концепції BANI, більша кількість даних — навіть великих даних — може бути контрпродуктивною, пригнічуючи нашу здатність розуміти світ.

Якщо раніше доводилося враховувати інше світобачення, власні помилки у сприйнятті реальності, шукати підтекст та інший сенс одного й того ж, то зараз чимала частина життя залишається просто незрозумілою для конкретної людини. Наприклад, ми користуємося гаджетами, які стають дедалі складнішими, і вже не цікавимося, як вони працюють. Достатньо запам'ятати, яку кнопку натискати. Є й інша причина. У нелінійному світі причини віддалені або здаються безглуздими, тому зрозуміти наслідки важко.

Штучний інтелект охоплює ту інформацію, яку не здатні зрозуміти люди. Але коли штучний інтелект навчається під час діяльності та самонавчається, навіть його творці не можуть точно сказати, як він приймає рішення. Чому автономна, безпілотна система, що здатна самостійно перетнути країну, може врізатись у стіну, просто виїжджаючи з гаража? Чому навчальна система, якій доручено створювати реалістичні людські обличчя, робить це безліч разів, але іноді може створювати щось жахливе?

Вживання у BANI-світі

Для ефективної взаємодії з VUCA-середовищем була розроблена відповідна концепція — VUCA Prime. Її автор Боб Йохансен говорить про те, що лідерів цього світу відрізняють Vision (бачення), Understanding (розуміння), Clarity (ясність) і Agility (швидкість). Спробуймо подумати, які якості потрібні лідерам (та й усім нам) у світі BANI.

B — build up. Світ крихкий. То що ж нам робити: лагодити чи будувати заново? Навіть поети нам говорять, що розбиту чашку не склеїш. У нинішніх умовах річ навіть не у швах та тріщинах. Просто поки ми лагодитимемо, потреба в цій чашці вже зникне. Тому ми маємо вміти відбудовувати, перебудовувати та добудовувати.

A — attentiveness. Ми можемо зняти тривогу за майбутнє своєю уважністю до сьогодення, до себе та до оточення. Ця уважність дає емоційну свідомість і підвищує рівень

EQ. Завдяки їм ми розуміємо свої почуття і здатні контролювати їх, усвідомлюємо емоції інших і виявляємо емпатію у відносинах.

Робота над EQ для багатьох уже стала обов'язковою частиною саморозвитку. Наприклад, у компаніях проводять курси з емоційного інтелекту – самотужки чи через зовнішніх провайдерів освітніх заходів. На них приділяється увага навичкам внутрішньоособистісної та соціальної компетентності, психології ухвалення рішень, колу емпатії, ненасильницької комунікації та багато чому іншому.

N – non-dogmatic. Звернемося до словника. Для догматизму характерні відсутність критичного мислення, нездатність сприймати інформацію, що суперечить сформованим уявленням, і сліпа віра в авторитети. Усе це заважатиме нам утримувати себе на плаву у світі BANI. Наведу приклади:

- відсутність критичного мислення призведе до того, що інформація литиметься на вас нескінченним потоком, призводячи до все більшого стресу та тривоги;
- нездатність сприймати інформацію, що суперечить сформованим уявленням, зажене вас у глухий кут. Наприклад, ви твердо переконані, що кожна подія має причину та слідство. Але в нинішніх умовах вони можуть бути неочевидними або не відразу виявлятися. Так, намагатися зрозуміти їх можна й потрібно. Але іноді доведеться діяти без відповідей на ці запитання: просто переступити та йти далі.

I – intuitive. Для розуміння в незрозумілому середовищі нам пропонується взяти інтуїцію, точніше інтуїтивне схоплювання, або трансцендуальне мислення. Такий інструмент часто має погану репутацію. Мовляв, аналітичне мислення – добре, а інтуїтивне – архаїзм і те, що характерно для дотехнологічного світу.

Проте вчені зазначають, що інтуїція виникає, коли мозок досяг важливої відповідності чи невідповідності між когнітивною моделлю та поточним досвідом, але ваша свідомість цього ще не зрозуміла. А отже, вона працює швидше. Ба більше, як показали дослідження, зайве обмірковування може серйозно зашкодити процесу ухвалення рішень, а в умовах незбагненності і поготів.

Як довго все це буде актуальним?

Світ VUCA протримався трохи менше 20 років. Але швидкість змін все зростає, і цілком можливо, що зі світом BANI ми попрощаємося за якихось п'ять років. Що прийде йому на зміну? Навряд чи хтось зараз візьметься це прогнозувати. Але останні дві концепції принаймні привчили нас адаптуватися до змін. А отже, і з новими викликами ми впораємося [14].

Розвивати антикрихкість, практикувати майндфулнес

Для того щоб гармонійно жити в такому складному світі, вчені ще не продумали комплекс компетенцій за певною аббревіатурою. Але що саме варто виховувати в дітях, щоб підготувати їх до такого життя, [вже передбачили](#). Зокрема, філософ, кризовий менеджер та професор Нью-Йоркського університету Насім Талеб запропонував, як ще й обернути собі на користь ці зміни.

Крихкості має протистояти стійкості, а краще — антикрихкості. Наприклад, якщо згадати міфологію, гігантський хижак або зброя крихкі. Фенікс стійкий, адже відроджується

після знищення. А гідра антикрихка, адже на місці кожної відрубаної голови з'являлося дві. Те, що швидко відновлюється після краху, має варіанти та перспективи в сучасному світі. Велике, тривале, надцінне є крихким, а маленьке, короткотермінове, те, на що не особливо роблять ставку та вкладають ресурси, — антикрихким. Якщо слон падає, він ламає ноги, а миша може впасти з висоти, що в кілька разів перевищує її зріст, і не пошкодитися.

Подолати **тривогу** допоможе розвинений емоційний інтелект та практика майндфулнесу, [про яку ми вже писали](#).

Нелінійність не буде перешкодою для людини з нелінійним мисленням. Розум, особливо розвинений у рамках сучасної системи освіти, звикає бачити прості залежності. Цікавий приклад наводять [американські маркетологи Барт де Ланге, Стефано Пунтоні та Річард Ларік у Harvard Business Review](#). Споживачі в балах від 1 до 5 оцінювали в анкетах, наскільки важливою для них є екологічність продукції. Маркетологи, які роблять прогнози, врахують усіх, у кого відповіді вищі за середні — 4 та 5 балів. Але практика доводить: різниці між поведінкою покупців, які поставили 1–4 бали, майже немає, купувати екологічні товари вони не налаштовані. А ось ті, хто поставив 5, майже гарантовано цього хочуть. Зв'язок між відповіддю та поведінкою — не пряма, а крива. Помічати ось такі співвідношення, глибоко копати питання — здатність якраз нелінійного мислення.

Незрозумілість — прозорість та інтуїція (здатність прогнозувати без свідомого аналізу). У людини, яка діє в новій реальності, мають бути прозорі цілі та неабияка мотивація. Зокрема, той, хто приймає рішення, має ризикувати. У VUCA-світі було нормою, що керівники корпорації приймають рішення, яке на них не дуже вплине (максимум вони втратять роботу), а працівникам чи споживачам значно погіршить життя. Виконавці ж машинально робили те, що наказали згори, адже формальна відповідальність була покладена не на них. У новому світі найбільш адаптивним стане, скажімо, малий бізнес, де підприємець може постраждати від наслідків своїх рішень, а відтак максимально зосередиться на виборі.

Уміти швидко реагувати та вигадувати нові плани в обставинах, що змінилися, залучати інтуїцію та емоційний інтелект, розвивати нелінійне мислення — ось чого треба навчати сьогодні школярів, аби завтра вони почувалися безпасними у BANI-світі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення поняттю лідерства. Які ключові аспекти цього поняття, на Вашу думку?
2. Що таке бізнес-лідерство? Які три основні компоненти в нього входять?
3. Опишіть складові концепції лідерства.
4. Які типи лідерства виокремлює Роберт Ділтс?
5. Опишіть еволюції визначення лідерства протягом XX ст.

6. Яка наукова концепція лідерства, на Вашу думку, є найбільше відповідає сьогоденню?
7. Що означає теорія ціннісного лідерства?
8. Які сучасні теорії лідерства Ви знаєте?
9. Надайте визначення моделям лідерства в межах ситуаційної теорії.
10. Які особливості можна виокремити у формуванні нового типа лідерства сьогодні?
11. Визначить базові компоненти лідерства.
12. Опишіть основні характеристик світу VUCA.
13. Чим характеризується нова парадигма BANI?
14. Які нові якості потрібні лідерам за умов трансформації сучасного світу?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
2. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд.-во «Э», 2016. – С. 30
3. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – С. 6.
4. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття- початок XX століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12–46
5. Бойетт Д. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления: / Джозеф Бойетт, Джимми Бойетт; пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2009. – С. 220–222
6. Концепція лідера слуги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.sapanet. ru / Lab_LPR /](http://www.sapanet.ru/Lab_LPR/) Джон _ Фейворс. – Название с экрана.
7. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. А. В. Козлова, И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
8. Шейнов В. Психология лидерства и власти / В. П. Шейнов. – М.: Ось-89, 2008. – 608 с.
9. Ке де Ври М. Мистика лідерства: Развитие эмоци онального интеллекта / М. Ке де Ври. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 21-49.
10. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства / Т.В.Остафійчук, Н.А.Штанько // Юридична психологія та педагогіка. – 2010. – №1(7). – С. 116- 126.
11. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57

12. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : Посібник для тренерів / Кононенко А.М. Сахно К.С. - Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”
13. <https://osvitoria.media/experience/shho-take-svit-bani-ta-yak-nam-pidgotuvaty-do-nogo-ditej/>
14. <https://mind.ua/openmind/20235173-novi-vikliki-proshchaj-svit-vuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>

ТЕМА 2. СТИЛІ ТА МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ КОНТЕКСТІ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. *Стилі лідерства в міжнародному бізнесі*
2. *Харизматичне лідерство: Сутність та теорії харизматичного лідерства*
3. *Експертне лідерство*

1. Стилі лідерства в міжнародному бізнесі

Стиль – це система постійно впроваджуваних методів керівництва. Існують 3 основні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Таблиця 2.1 – 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	У с т а н о в л ю є т ь с я певний порядок робіт. Залежно від побажань співробітника керівник може давати поради та пропонувати інші завдання	Керівник надає необхідні матеріали й інформацію (на прохання співробітників)
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 відсутня
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

Джерело: [1]

Лідерство має багато форм та типів, що обумовлено різними сферами діяльності, стилем управління, цінностями лідера, фокусом на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди, тощо.

Зокрема за масштабістю вирішуваних задач в науковій літературі виділяють [2]:

1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);

2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах тощо);

3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

У фокусі уваги цієї публікації є громадсько-політичний тип лідерства. Також варто наголосити, що невід'ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Як наголошувалося вище лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети. Лідер – це особа, яка фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Автори книжки «Емоційне лідерство» Д. Гоулман, Р. Бояціс і Е. МакКі виділяють 6 типів лідерства за характером взаємодії із членами команди:

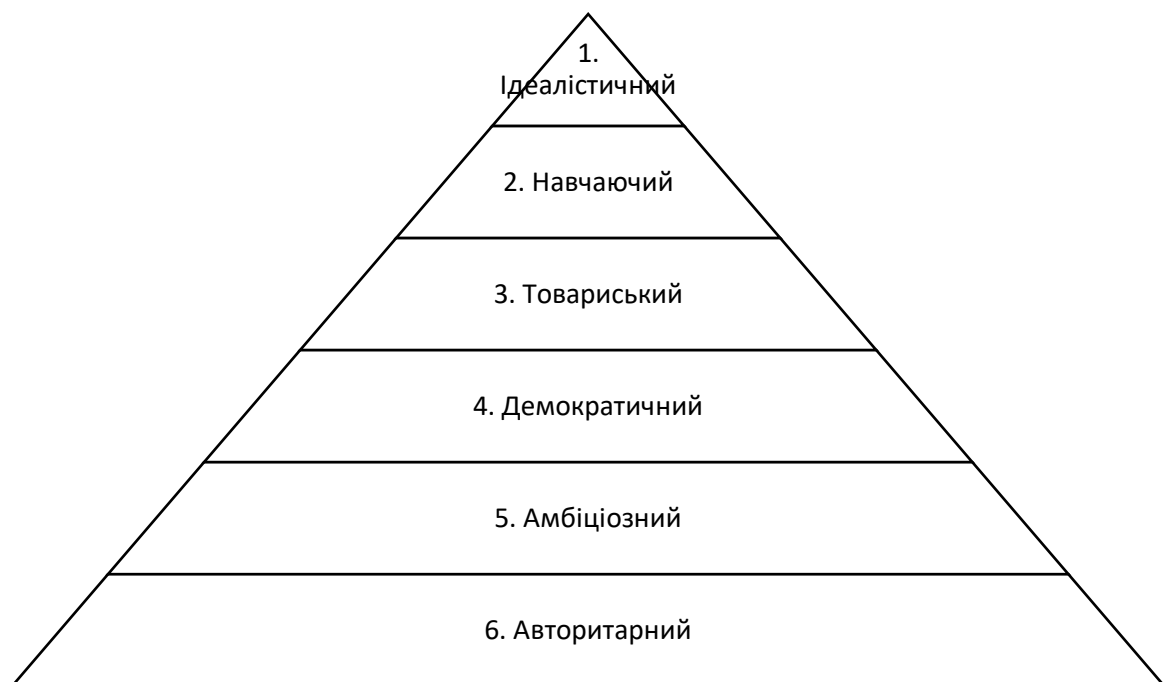


Рисунок 2.1 – Типи лідерства за характером взаємодії із членами команди

Джерело: [3]

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 проектна діяльність 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 прийняті спільного рішення.

Амбіціозний стиль лідерства передбачає, що:

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

Цей тип лідерства ефективний у короткостроковій перспективі.

Авторитарний лідер здійснює управління через страх. Авторитарний лідер може стати ефективним у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.

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 радник 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 [4].



Рисунок 2.2 – Тип лідерства за стилем керівництва

Джерело: [5]

Для лідера **авторитарного типу** характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи. Лідер **демократичного типу** прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків. Лідер **нейтрального типу** характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

У сучасній науковій думці існують **чотири збірні образи лідера**:

- 1) лідера-прапорносця 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.

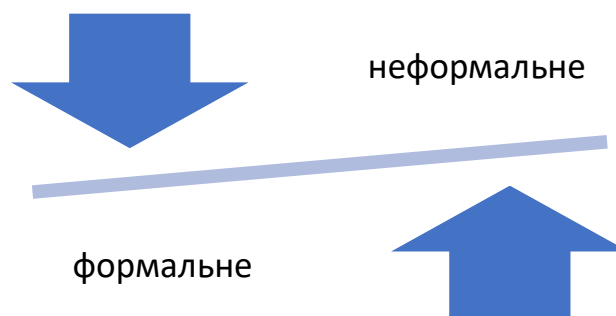


Рисунок 2.3 – Тип лідерства за статусом

Джерело: [5]

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. Розглянемо їх характеристики.

Типологія Блейка-Моутона відома як матриця стилів і включає в себе 5 стилів. Матрицю стилів складають 2 осі: вертикаль – *турбота про людей*, горизонталь – *турбота про організацію*. До цього ж схиляються Херсі і Бланшар, які виділяють два стилі лідерства: *орієнтований на людей* і *орієнтований на завдання*. Комбінуючи різні вираженості цих стилів, вони виводять чотири специфічних стили лідерства.

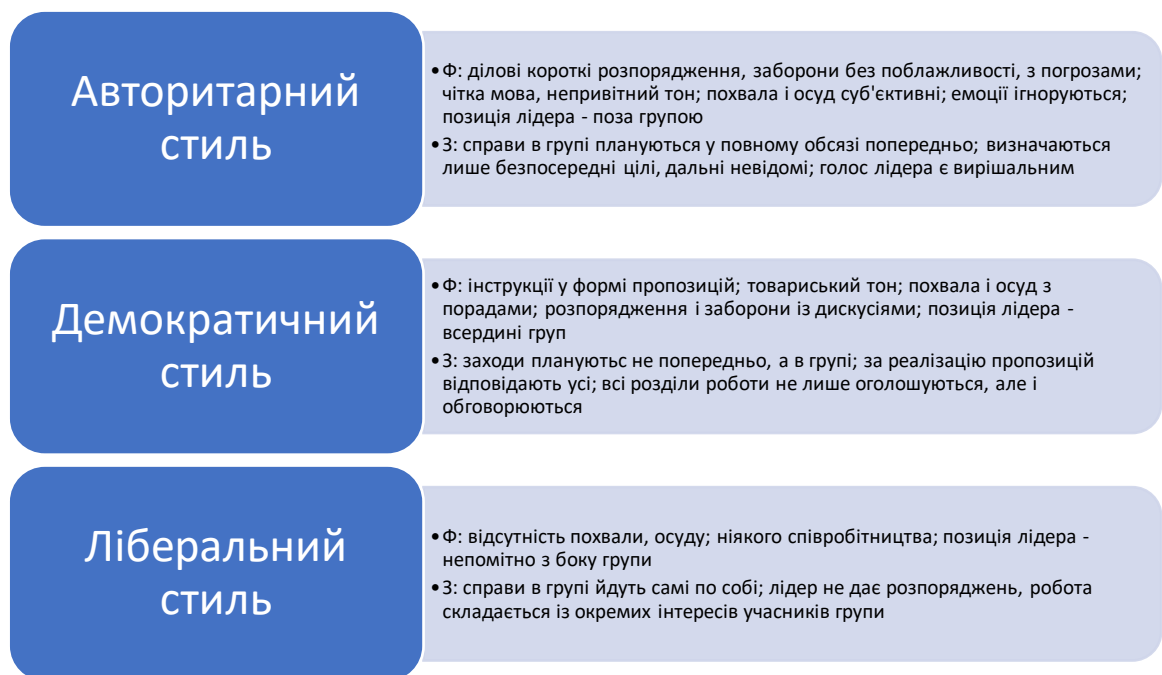


Рисунок 2.4 – Специфічні стилі лідерства

Цікавий факт. С. Стогділ, проаналізувавши риси лідерів виявив 3 лідерські стилі: **інструментальний** (залучення інших до колективної співпраці); **соціальний** (спрямований на співробітництво); **«гангстерський»** (лідер досягав особистих цілей за допомогою сили й підреслюваної неповаги до інших).

Види авторитарного стилю: автократичний і патерналістський.

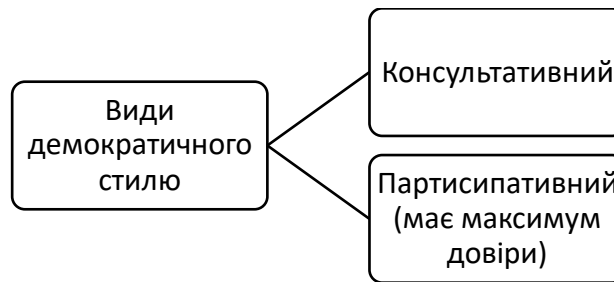


Рисунок 2.5 – Види демократичного стилю

Ситуативні стилі управління:

- Вказуючий стиль (метод примусу);
- Роз'яснюючий (прикладі переконання, пояснення, інформування);
- стиль участі;
- стиль делегування.

2. Харизматичне лідерство: Сутність та теорії харизматичного лідерства

Аспекти харизми: **релігійний** – харизма як божественний дар; **соціологічний** аспект – харизма з погляду рольових функцій особистості лідера та його відносин з послідовниками; **культурологічний** аспект – виділення ряду якостей, які притягують прихильників до лідера; **психологічний** аспект – лідер володіє надзвичайними особистими якостями, завдяки яким він встановлює суб'єктивні відносини з послідовниками, заснованими на ілюзії взаємності; **комунікативний** аспект – можливість лідера донести інформацію до його прихильників; **соціально-політичний** аспект – підкреслює революційність і новаторство харизми; **історико-філософський** аспект – дозволяє уявити наявність харизми в суспільній свідомості [6]

Слово «харизма» з грецьк. «дар, наданий зверху» (або «божий дар»). Харизма – мистецтво заворожувати інших людей. Харизматик – це той, хто здатний діяти на маси людей з великою емоційною силою. Харизму розглядають як взаємодію або як особливий тип відносин, які існують між лідером та його послідовниками, це результат певних реакцій послідовників, які обумовлені характеристиками особистості лідера та його поведінкою в конкретній ситуації.

«Харити» – богині краси та вишуканості.

«Первинна харизма» – це та харизма, яка несуттєва до обмежень повсякденного життя й розсіяна в суспільстві. «Вторинна харизма» є особливою якістю людини, що притягує інших і впливає на них, так як переключає їх на діяльність [7].

Харизматичне лідерство було визначено як здатність «принудити звичайних людей поступати екстраординарно в екстремальній ситуації».

Теорії харизматичного лідерства [8]:

Теорія харизматичного лідерства Хауса: Послідовники лідера вважають, що ідеї лідера правильні, вони відчувають до нього довіру, тягу, емоційно включені у виконання місії організації, ставлять перед собою високі цілі і вважають, що вони можуть внести свій вклад в успіх організації. Риси харизматичного лідера: сильна потреба до влади, висока

впевненість у своїх силах, поведінка лідера націлена на управління враженням, надання власного прикладу, створює привабливий образ майбутнього через емоційне зараження послідовників; проявляє лідер себе найбільш яскраво в стресових ситуаціях.

Теорія атрибуції Ф. Конгера і Р. Канунго: харизма – це феномен процесу атрибуції з характерними формами поведінки: лідер описує своє бачення майбутнього, даний процес називається «фреймінг». Харизматичні лідери використовують особисту владу, яка ґрунтується на визнаній майстерності, щоб переконати послідовників та впливати на них.

Теорія харизматичного лідерства Шаміра: 4 основних поняття: особиста ідентифікація (послідовник копіює поведінку лідера або приймає ті самі установки, щоб походити на лідера), соціальна ідентичність (ототожнює себе з зібранням людей, таких як група, організація або нація), інтеріоризація (процес, в ході якого підвладні засвоюють цінності та ідеологію лідера) і самоефективність (це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти цілей) [9]

Таблиця 2.2 – Концепція «клінічної парадигми» становлення харизматичного лідера

Постулат	Розуміння
Кожна дія людини має своє пояснення	Емоційний інтелект
Більша частина життя свідомості – думки, почуття, мотиви знаходяться поза зоною свідомості	Когнітивне й емоційне несвідоме впливає на усвідомлену реальність
Найбільш важливе в розумінні людини, як вона виражає емоції й управляє ними	Емоції визначають поведінку, а характерні патерни емоцій, думок і поведінки формують особистість. У процесі соціалізації люди починають управляти емоціями
Розвиток людини – процес диференціальний і внутрішньоособистісний	Мотиваційні системи потреб, сформовані у дитинстві і взаємодія їх з факторами оточуючого середовища визначає унікальність кожної людини [10]
Конструктивний нарцисизм	Розвивається, коли батьки турбуються про дітей, допомагають їм справлятися із фрустраціями, виховують гармонійні, позитивні особистості з хорошою самооцінкою, здатністю до самоаналізу й емпатичним поглядом на світ. Стають видатними трансформаційними лідерами
Деструктивний нарцисизм	Батьки тримаються з дітьми холодно й на відстані, або ж занадто балують і вихваляють дитину. На їх ґрунті в дорослому житті розвивається почуття зверхності, неадекватності, заздрощів, жадібність, озлобленість, самозвеличення та мстивість, демонструють симптоми маніакально-депресивного захворювання – гіпоманію або ейфорію [10]

Таблиця 2.3 – Характеристика харизматичного бізнес-лідера

Автор	Сутність
А.М. Гантер	6 основних характеристик: «обмін енергією» або сугестивні здібності; «зовнішність», яка зачаровує; «незалежність характеру»; «хороші риторичні здібності й артистизм»; «позитивне сприйняття захоплення своєю персоною»; «гідна та впевнена манера триматися» [11]
У. Беніс	4 групи лідерських якостей: управління увагою; управління цілями; управління довірою; управління собою [12]
Н.Б. Енкельман	Риси харизматичного лідера: магнетична сила ; натхнення від виконання завдання; отождолення себе з роботою, яка виконується; розкриття власних здібностей; впевненість у власних силах і душевна рівновага; уміння зосередити свою увагу на головному; комунікабельність і вміння встановлювати довготривалі й інші міжособистісні відносини; уміння мотивувати себе й інших; здатність знаходити правильний підхід; уміння ставити перед собою й іншими чіткі цілі; чарівність; активність та енергійність, уміння приймати рішення; уміння слугувати взірцем для наслідування;- позитивне сприйняття життя [13]
Л.В. Шалагинова	Харизматик завжди знаходиться в центрі уваги, він підкорює серця, оточуючих, які заворожено ловлять кожне сказане ним слово, відгадують по очам його бажання. Він випромінює впевненість та оптимізм, віру, натхнення, і це знаходить відгук оточуючих. Харизматична особистість запрограмована на досягнення успіху – настроїв для досягнення успіху стає звичкою [14]
Й. Штайрер	4 типи харизматичних лідерів: образ «батька» – з патерналістською харизмою (турботливість та участь, панування і твердість; організація і контроль); образ «героя» – з героїчною харизмою (виключність і незалежність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект, панування і твердість); образ «рятівника» з місіонерською харизмою (натхненність та амбіційність, віра у власні сили й відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект); образ «царя» з величною харизмою (інтроверсія й автентичність – відповідність людини самому собі; здатність жити, не зраджуючи своєму істинному Я, готовність до кооперації і точність почуттів, виключність і незалежність) [1]

Таблиця 2.4 – Компоненти поведінки харизматичного й нехаризматичного бізнес-лідера

Компонент	Харизматичний лідер	Нехаризматичний лідер
Ставлення до статус-кво (певне положення)	Опозиція до статус-кво й зусилля на його зміну (Стів Джобс в «Apple»)	Згода зі статус-кво та прагнення підтримати його
Майбутні цілі	Уявлення, які сильно відрізняються від статус-кво (Том Морган із концепцією «Domino Pizza»)	Цілі, які не сильно відрізняються від статус-кво
Привабливість	Спільні перспективи й передбачення роблять із нього привабливого й вшанованого героя, гідного вияву та наслідування (Лі Якокка в перші три роки в «Chrysler»)	Спільні перспективи роблять його привабливим
Кваліфікація	Уміння використовувати незвичні методи зміни існуючого порядку речей (Ол Девіс, власник « Los Angeles Raiders»)	Уміння використовувати відомі способи досягнення цілей у межах існуючого
Сприйняття оточуючого	Необхідність зняття оточення з метою зміни статус-кво (Едгар Воланд у «Du Pont»)	Низька потреба у сприйнятті оточення для підтримки статус-кво
Уявлення	Чітке уявлення майбутнього й сильна мотивація до лідерства (Росс Парат в «EDS»)	Слабкі уявлення про цілі й мотивації до лідерства
Підвалини успіху	Особистісна влада, заснована на знаннях, повазі й захопленні унікальністю (Ян Карлсон у «Scandinavian Airlines Systems»)	Влада посади й особистіста влада (на основі винагородження знань і переваг друзів того ж типу)
Взаємовідносини «лідер-ведучий»	Приналежність до еліти, засновник, зразок (Мері Кей Аш із «Mary Kay Cosmetics»), Спонукає людей до участі у пропонувананих ним радикальних змінах (Едвард Ленд, винахідник фотокамери «Polaroid»)	Поборник рівності, шукає згоди або ж директивний Підштовхує або змушує людей розділяти його або її погляди

Джерело: [8]

3. Експертне лідерство

Експертне лідерство — лідерство, засноване насамперед на знаннях, коли керівником стає найкращий фахівець — аналітик, експерт, здатний вирішити практично будь-яку складну проблему. Експерт у цьому випадку — це не професіонал, який не вміє керувати, а хороший фахівець у своїй справі і водночас адміністратор, який може допомогти вирішити будь-яку проблему.

Таблиця 2.5 – Експертне лідерство

<i>Поведінкові індикатори</i>	<i>Очікування</i>
• Лідер може бути екстравертом, так і інтровертом. • Аналітичний. • Глибоко вникає у суть питання. • Прагне використовувати науково обґрунтовані підходи. • Схильний до наставництва та навчання підлеглих. • Постійно підвищує кваліфікацію сам і чекає на це від інших. • Не надто схильний до публічних виступів. • Зазвичай прагне виділитися і виявляє яскравої харизматичності. • Не особливо схильний до дружніх, особистих стосунків із підлеглими, дистанція спілкування середня чи довга.	• Від лідера чекають поради, допомоги, аналізу, іноді рецептів та панацеї. • Підлеглі, для яких важливе професійне зростання, чекають на допомогу у професійному розвитку. • Чекають на вміння вирішити будь-яку проблему, дати пораду в будь-якій ситуації. • Часто вважають непогрішним, не здатним помилятися. • Іноді хочеться, щоб лідер приділяв більше уваги підлеглим, скорочував дистанцію.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке «стиль лідерства»? Які основні стилі виокремлюють науковці?
2. Які типи лідерства виокремлюють за характером взаємодії з членами команди?
3. Які риси властиві ідеалістичному лідеру?
4. Чим відрізняється амбіціозний лідер від авторитарного? Які спільні риси є у цих двох стилів?
5. Наведіть прикладі формального та неформального лідерства.
6. Надайте змістовну та формальну оцінку авторитарному та демократичному стилю?
7. Який із стилів, на Вашу думку, найбільш ефективний у сучасній організації?
8. Як Ви вважаєте, чи залежить стиль лідерства від сфери, де працює підприємство і специфіки ринку?
9. Надайте характеристику харизматичного лідерства.
10. Опишіть основні теорії харизматичного лідерства.

11. Які компоненти виділяють у поведінці харизматичного і нехаризматичного бізнес-лідерства?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття- початок XX століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 375
2. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – С. 22.
3. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти / А. Уварова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
4. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. – С. 25.
5. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : Посібник для тренерів / Кононенко А.М. Сахно К.С. - Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”
6. Кравченко В.И. Харизматическая личность: многообразие понимания / В.И. Кравченко // СоцИс. – 2004.- №4. – С. 134–137
7. Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс: [пер. с фр.] / Московичи С.- М.: Центр психологии и психотерапии. – 1996. – С. 187– 196.
8. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
9. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – 222 с
10. Кетс де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта: [пер. с англ.] / Манфред Кетс де Врис. – 2-е изд. –М.: Альпмна Бизнес Букс, 2004. – С. 20–38
11. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е.В. Кудряшова. – Арханг. : Изд-во Поморского международного педагогического университета, 1996. – С. 59–69
12. Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский. – М.: Изд.- во «Центр психологии РАН», 2011. – С. 32
13. Энкельман Николаус Б. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни: [пер. с нем.] Н.Б. Энкельман. – М.:АО «Интерэксперт», 2000. – С. 24
14. Шалагинова Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – СПб. : Речь. – 2007. – С. 135

ТЕМА 3. КОНЦЕПЦІЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

- 1. Сутність трансформаційного лідерства**
- 2. Порівняння трансформаційного та трансакційного лідерства**
- 3. Переваги та недоліки трансформаційного лідерства**

1. Сутність трансформаційного лідерства

Цікавий факт. Ерkki Куісма проводив радіочастотні дослідження, коли в нього виникла ідея: чому б не сховати антену стільникового телефону в його корпус? Недовго думаючи, Куісма від'єднав антену від існуючої моделі, поставив пластикову «заглушку» і пофарбував її швидковисихаючою фарбою. Потім він вирізав нову антену з мідного дроту та вмонтував її під корпус телефону. Телефон справно запрацював. Однак удосконалення, запропоноване Куісмою, визвало опір у топ-менеджерів Nokia: вони застерігали, що користувачі телефонів будуть сумніватися, що телефони, в яких немає видимої антени, здатні приймати сигнали. Але Юріо Неуво, начальник дослідницького відділу, безпосередній начальник Куісми, підтримав нову ідею. Неуво мав добрі відносини з багатьма топ-менеджерами і зміг переконати їх в перспективності винаходу Куісми. В результаті з'явилась нова модель «Nokia 8800», яка була оснащена внутрішньою антеною і стала однією з найприбутковішим брендом за всю історію компанії. Надалі інновація була скопійована конкурентами. У Nokia підтримується дух підприємництва і співробітники не бояться пропонувати фантастичні ідеї. Керівники Nokia підтримують проведення самостійних досліджень і розробку нових технологій. Співробітники знають, що Юріо Неуво докладе максимум зусиль, щоб звернути увагу всіх на нову ідею [1].

Цікавий факт. У. Черчіль та Ф. Рузвельт прийшли до влади в період кризи, але привели своїх послідовників до тріумфу в жорстокій війні. Обидва закликали людей до нечуваних жертв, одночасно відкриваючи їм привабливу картину світлого майбутнього, яке стане результатом їх зусиль. І коли ті дослухалися до їх закликів, то досягли більшого, ніж могли очікувати від себе. Дж. Бернс обох назвав трансформаційними лідерами, які змінили людей чи середовище навколо них [2].

Поняття. Термін «трансакція» означає більш активну роль послідовників у взаємовідносинах обміну з лідером під час збереження двостороннього впливу. Атрибутна модель лідерства пов'язана з когнітивними процесами, за якими лідер інтерпретує поведінку підлеглих за деякими «сигналами» в контексті конкретного організаційного оточення. Ця модель виходить із того, що лідер, по суті, є інформаційним «процесором», тобто відшукує інформаційний сигнал про те, «чому» дещо трапилось, а потім пробує пояснити його причини аби визначити шляхи реагування на них. «Атрибутний підхід виявляє важливість і навіть необхідність знання лідером того, як сприймають і чого чекають від нього послідовники, оскільки це здійснює вплив на його власне відчуття рівня свободи дій: що можна зробити, що є небажаним, а що принципово неможливо в даній групі» [3].

Часто трансформаційне лідерство пояснюють двома способами:

1. Трансформаційний лідер – керівник, який впливає своїх підлеглих, спираючись на високі цінності чи власне натхнення. Такий лідер протиставляється транзакційному лідеру, у якого взаємини із підлеглими завжди будуються за принципом «ти мені – я тобі».

2. Трансформаційний лідер – керівник, який не просто керує, а допомагає команді чи компанії змінюватись, рости та розвиватися. Така людина тонко відчуває будь-які зміни (у бізнесі, країні, культурі, природі тощо) і може спрогнозувати зародження, зростання та відмирання будь-яких процесів.

Яке визначення точніше?

Вони обидва правильні, але саме друге повніше відбиває всю суть і важливість трансформаційного лідерства. Така людина не просто добре робить свою роботу та заражає своїм прикладом співробітників. Він вміє надихати та мотивувати, змінювати та вести за собою. Лише трансформаційному лідерові під силу:

Трансформаційне лідерство – це можливість бути колегою та помічником, а не босом. Це мистецтво вести за собою, надихати та розвивати людей, а не використовувати їх у власних корисливих цілях.

У трансформаційному лідерстві все ґрунтується на взаємних зобов'язаннях, пробудженні мотивації у співробітника. Такі лідери намагаються зацікавити підлеглих розвитком, дати їм розуміння проблем компанії та залучити до процесу вирішення важливих питань.

Характеристики трансформаційного лідерства:

- модель чесності та справедливості;
- добре сформульовані завдання;
- залучення людей у процес розвитку компанії;
- мотивація співробітників та емоційний вплив на них;
- підтримка працівників та визнання їх заслуг;
- особистісний розвиток та професійне зростання для кожного.

Для того, щоб досягти подібних результатів, трансформаційний лідер використовує різні підходи та інструменти, налагоджує зв'язки з людьми, прислухається до їхньої думки та враховує потреби.

Визначення трансформаційного лідерства з'явилося в 1978 році, а через кілька років ідея була розвинена та описана в деталях – це зробив Бернард М. Басс у своїй книзі «Лідерство та ефективність, що перевершують очікування». Згідно з твердженнями автора, у такому процесі керівництва беруть участь самі лідери та їх послідовники, які мотивують одне одного та сприяють взаємному розвитку.

Ознаки трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство передбачає індивідуальний підхід до кожного, особисту мотивацію та розвиток співробітників. При цьому лідер враховує інтереси працівників, їх цілі та прагнення:

- бере до уваги потреби працівників;
- забезпечує цікавими завданнями;
- делегує обов'язки для професійного розвитку.

Також важливо приділяти увагу розвитку мислення співробітників, стимулювати їх творчо підходити до роботи та «виходити за межі». Це допомагає зростати не лише членам колективу, а й компанії загалом. Залежно від ситуації та організації трансформаційне лідерство необхідно доповнювати елементами транзакційного, такими як основні організаторські навички та авторитет харизматичного лідера.

«Він може бачити різницю між тим, як було, і тим, як має стати, перспективу та точку, куди має прийти його компанія. Трансформаційному лідеру потрібно вміти відкрито говорити про існуючі проблеми, сміливо їх позначати, а також бути здатним працювати в умовах із дуже обмеженими ресурсами, – наголошує експерт. – Важливо бути сміливим, не здаватися, незважаючи ні на що, і не боятися помилок, оскільки він іде до невідомого».

Трансформаційний лідер формує організаційну культуру, яка сприяє впровадженню інновацій та позитивних змін. Головним інструментом такого лідера є комунікативні навички, які допомагають взаємодіяти зі співробітниками, формувати з ними довірчі відносини.

Таким керівникам властиво стратегічне мислення, вони здатні побачити проблему ще до її реального виникнення, також вони є цілісними особистостями і мають високий емоційний інтелект. Трансформаційні лідери мотивують співробітників розвиватися, вникати у справи компанії, виявляти ініціативу. Подібний стиль управління необхідний тим організаціям, які хочуть йти в ногу з часом, встигати за ключовими змінами ринку та впроваджувати інновації.

Моделі трансформаційного лідерства

Модель трансформаційного лідерства Дж. Басса складається з 4 компонентів, відомих як «чотири І»:

1. **Індивідуальний підхід** (Individualized consideration) або лідерство шляхом розвитку людей;
2. **Інтелектуальна стимуляція** (Intellectual stimulation) або лідерство шляхом стимулювання мислення людей. Лідер стимулює кожного учасника команди включати уяву та мізки, шукати нестандартні рішення завдань та не боятися показати свої ідеї команді та керівництву.
3. **Надихаюча мотивація** (Inspirational motivation), або лідерство шляхом натхнення людей. Лідер бачить майбутнє і впевнений, що все буде чудово, якщо докласти трохи більше зусиль. Він надихає команду на плідну роботу для результату успішної реалізації поставлених завдань.
4. **Ідеалізований вплив** (Idealized influence), або лідерство, засноване на харизмі. Лідер прагне стати для команди зразком для наслідування. Він перебуває у постійному розвитку: навчається та змінюється, ставить амбітні цілі та вдосконалює бізнес-процеси. Команді такий підхід до вподоби [4].

Модель трансформаційного лідерства як стратегічного лідерства. Стратегічне лідерство визначають як здатність: охоплювати перспективу й розпізнавати закономірності в ході подій; виявляти необхідність змін як контексту, так і змісту організаційної діяльності; розробити стратегію, плани та програми здійснення процесу змін; навчати мистецтву змін і

забезпечувати їх засобами; мобілізувати енергію людей, використовуючи переконання, прийоми лідерства й навчання для здійснення змін в організації [5].

Таблиця 3.1 – Модель трансформаційного лідерства Юкла

Твердження	Пояснення
Розробляйте образ майбутнього, який буде зрозумілим і привабливим для підлеглих	Ясне бачення спрямовує підлеглих на досягнення мети організації, а процес досягнення приносить їм радість
Сформулюйте стратегію, за допомогою якої ваше бачення можна втілити в життя	Не надавайте підлеглим ретельно розроблений план. Швидше визначте найкращий спосіб досягнути поставленої мети
Виразіть своє бачення чітко й донесіть його до оточуючих	Бачення має бути представлено не лише в доступній, але й в привабливій формі, наприклад, з використанням випадків з реального життя
Виявляйте впевненість та оптимізм стосовно свого бачення майбутнього	Якщо лідер недостатньо впевнений в успіху, підлегли не будуть докладати всі свої сили до досягнення мети
Висловлюйте впевненість у здатності підлеглих здійснити вашу стратегію	Підлегли повинні вірити, що вони можуть реалізувати бачення лідера. Лідери повинні навіювати підлеглим впевненість у собі.
Викликайте впевненість за допомогою визнання навіть незначних досягнень на шляху до мети	Якщо група досягає деякого успіху, це хороший стимул для продовження старанної роботи
Якщо група досягає деякого успіху, це хороший стимул для продовження старанної роботи	Офіційні чи неофіційні церемонії корисні для того, щоб відзначити успіх і тим самим вселити оптимізм і прихильність
Вдавайтесь до вражаючих дій, які символізують ключові організаційні цінності	Бачення підкріплюється вчинками, які лідери здійснюють, щоб надати їм особливе значення. Наприклад, лідер може продемонструвати турботу про якість роботи, знищивши виготовлену продукцію, яка не відповідає стандартам
Будьте прикладом для наслідування; вчинки говорять голосніше за слова	Лідери служать рольовими моделями. Якщо, наприклад, вони хочуть, щоб службовці йшли на певні жертви, вони мають діяти самі 63

Джерело: [6]

Одне з основних завдань трансформаційного лідера – розвивати та змінювати на краще тих, хто з ним працює. Лідеру важливо розвинути у кожного члена команди особисту ефективність. Це можна зробити за допомогою певних дій:

Ефективність команди та розвиток професіоналізму

Постановка завдання, приреченого успіху. У успішній компанії роботи вистачить усім. Кількість завдань зростає, як і їх складність. Щоб підвищити особисту ефективність команди та звести до мінімуму можливість невдачі, лідеру важливо ставити перед кожним співробітником все більш амбітні завдання, спрямовані на прокачування знання та розвиток професіоналізму людини.

Успішна стратегія

Демонстрація своєї успішності. Особистий приклад заразливий. Якщо сам лідер націлений на 100% результат і робить все для його досягнення, то команда працюватиме аналогічним чином. Наявність успішної та працюючої стратегії досягнення успіху приваблює в компанію сильних фахівців, які надихаються прикладом лідера та ведуть команду до успіху.

Нічого складного у перерахованих діях немає. Якщо у вас є хоча б мінімальний досвід управління командою, то ви знаєте, як делегувати завдання, як розподіляти навантаження між спеціалістами, кому довіряти складніші завдання, як правильно заохочувати та мотивувати, і як підбивати підсумки коректно та вчасно.

Як стати ефективним трансформаційним лідером?

Невелика частка сумнівів є навіть досвідчені керівники. Це нормально. Але, якщо ви вирішили стати успішним лідером, доведеться змінитись. Спочатку – самому, потім – міняти команду та компанію. Процес становлення ефективного трансформаційного лідера добре описали у своєму дослідженні Н. Тичі та М. Деван.

Він включає три послідовні стадії:

1. Ви повинні усвідомити: настав час щось міняти. Звісно, йдеться про необхідність «оживити» компанію. Важливо розпочинати зміни не тоді, коли «корабель майже потонув», а набагато раніше. А для цього важливо завжди тримати руку на пульсі та стежити за будь-якими негативними змінами. Ось як це можна зробити:

- Дозвольте кожному члену команди висловити свою точку зору на проблему/завдання. Це позбавить традиційного підходу і дозволить визначити всі вразливості ще на початковому етапі.
- Ретельно вивчайте конкурентів, завжди відповідайте на негатив та правильно працюйте з репутацією. Це дозволить команді по-новому поглянути на звичні речі та усунути помилки.
- Аналізуйте ефективність бізнес-моделей та роботи команди за допомогою різних інструментів. Оцінюйте задоволеність клієнтів, якість продукції та інші критерії.

2. Вам потрібно створити нове бачення. Бачення оптимального ведення бізнесу та майбутнього компанії, бачення ефективної команди та ідеальних клієнтів. У цій роботі вам можуть і повинні допомагати підлеглі. Для чого це потрібно? Щоб поставити собі та своїй команді чіткі цілі та досягти їх.

3. Вам потрібно запустити зміни. Вони торкнуться всього: складу команди, бізнес-процесів, взаємодії з конкурентами та клієнтами. Щоб зміни не тривали надовго, лідеру потрібні надійні помічники. Для цього важливо налагодити добрі взаємини із неформальними лідерами команди.

Як тримати команду постійним у тонусі?

Говорячи простими словами, ефективний трансформаційний лідер тримає команду та бізнес у постійному тонусі. Він добре знає, як витримати баланс і зробити так, щоб:

- співробітники працювали не 24 години на добу, а головою;
- фахівці розвивалися та отримували задоволення;

- клієнти компанії отримували результат, на який чекали;
- проекти були складними, але цікавими та здійсненими;
- члени команди отримували гідну винагороду та бонуси;
- бізнес був унікальним на ринку та приносив стабільний дохід;
- усі фахівці були мотивованими та хотіли стати лідерами.

2. Порівняння трансформаційного та транзакційного лідерства

Здатність управляти змінами, трансформаціями є серцевиною інноваційного лідерства. Специфіка інноваційного лідерства полягає в: створенні організацій, здатних розвиватися і змінюватися постійно. Лідери мають спрямовувати творчу енергію співробітників на впровадження інновацій, здатних принести суттєву користь організацій [1].

Лідерство - це риса впливу поведінки людей задля досягнення цілей організації. Різні управлінські теорії висували ряд теорій лідерства, що враховують поведінку, риси характеру, характер тощо. буд., саме: авторитарну, неприйнятну, транзакційну, трансформаційну, патерналістську і демократичну. Транзакційне лідерство, яке називається лідерським керівництвом, відноситься до стилю лідерства, який робить акцент на угоді між лідером і його підлеглими.

З іншого боку, Трансформаційне Лідерство – це тип, який стає причиною для перетворення (зміни) у підлеглих. У цьому стилі лідер працює із підлеглими, щоб з'ясувати бажану зміну в організації.

Багатьом людям важко зрозуміти різницю між транзакційним та трансформаційним лідерством.

Транзакційне лідерство

В основі транзакційного лідерства лежить транзакція або процес взаємобміну між лідером та групою.

Транзакційний лідер враховує потреби та інтереси групи та задовольняє їх запити в обмін на досягнення специфічних цілей або несення певних обов'язків, тому підлеглі одержують за свою роботу винагороду, а лідер – користь від виконання ними завдань.

Транзакційні лідери концентрують увагу на поточній діяльності організації, віддаючи перевагу: підвищенню продуктивності; безособовим аспектам роботи та традиційним функціям менеджера, таким як планування та складання бюджету.

Лідери цього типу можуть бути достатньо ефективними. Виправдовуючи очікування підлеглих, вони допомагають співробітникам набутися впевненості в собі. Крім того, задоволення потреб персоналу сприяє підвищенню виробництва та поліпшенню морального клімату.

Транзакційні лідери схильні слідувати суспільним правилам, тому вони більше схильні до стабільності аніж до змін. Транзакційні навички важливі для всіх керівників [4].

Таблиця 3.2 – Порівняльні характеристики транзакційного та трансформаційного лідерства

Основа для порівняння	Транзакційне лідерство	Трансформаційне лідерство
Визначення	Стиль лідерства, який використовує нагороди та покарання для мотивації послідовників, є транзакційним лідерством.	Стиль лідерства, в якому лідер використовує харизму та ентузіазм, щоб надихнути своїх послідовників - Трансформаційне Лідерство.
Концепція	Лідер наголошує на своїх відносинах з послідовниками	Лідер наголошує на цінності, ідеали, мораль і потреби послідовників
Природа	Реактивна	Проактивна
Найкраще підходить для	Врегульоване середовище	Турбулентне середовище
Працює на	Розвиток існуючої організаційної культури	Зміна існуючої організаційної культури
Стиль	бюрократичний	харизматичний
Скільки лідерів у групі?	Тільки один	Більше одного
Сконцентруватися на	Планування та виконання	Новаторства
Мотиваційний інструмент	Залучення послідовників, ставлячи свої власні інтереси на перше місце	Стимулювання послідовників шляхом встановлення групового інтересу як пріоритет.

Визначення транзакційного лідерства

Стиль лідерства, у якому цілі й завдання зумовлені, а лідер використовує винагороду і покарання мотивації своїх послідовників, відомий як транзакційне лідерство. Основна увага приділяється покращенню поточної ситуації в організації шляхом визначення етапів та контролю за організаційною діяльністю. Основна мета цього типу лідерства – оновити існуючу корпоративну культуру та вдосконалити поточні політики та процедури.

В 1947 стиль був вперше запропонований Максом Вебером, а в 1981 Бернардом Бассом.

У цьому стилі лідерства лідер використовує свою владу і відповідальність як свою владу, оскільки стиль має формальний підхід. Приз і штрафи - це два основних інструменти, які лідер використовує, щоб надихнути своїх підлеглих, тобто. Якщо співробітник досягає мети протягом встановленого часу, йому надається ініціатива у своїй роботі, тоді як, якщо завдання не буде виконано протягом необхідного часу, він буде покараним за те саме.

Визначення трансформаційного лідерства

Стиль керівництва, у якому лідер використовує свою впливову силу та ентузіазм, щоб мотивувати своїх послідовників працювати на благо організації. Тут лідер шукає вимоги для зміни існуючої організаційної культури, дає бачення своїм підлеглим, включає місію і здійснює зміни з відданістю своїх послідовників.

У трансформаційному лідерстві лідер постає як зразок наслідування і як мотиватор, який пропонує бачення, хвилювання, підбадьорення, моральний стан і задоволення для

послідовників. Лідер надихає своїх людей розширювати свої здібності та здібності, зміцнювати впевненість у собі та просувати інновації у всій організації.

Джеймс МакГрегор Бернс вперше запропонував концепцію цього стилю лідерства у 1978 році. Основна ідея цього стилю лідерства полягає в тому, що і начальник, і підлеглий працюють для підняття один одного, щоб покращити свій моральний дух та мотивацію.

Ключові відмінності між транзакційним та трансформаційним лідерством

Нижче наведено основні відмінності між транзакційним та трансформаційним лідерством:

- Транзакційне лідерство - це тип лідерства, при якому нагороди та покарання використовуються як основа для ініціації послідовників. Трансформаційне лідерство – це стиль керівництва, в якому лідер використовує свою харизму та ентузіазм, щоб впливати на своїх послідовників.
- У транзакційному лідерстві лідер наголошує на своїх відносинах з послідовниками. І навпаки, у трансформаційному керівництві лідер наголошує на цінностях, переконаннях та потребах своїх послідовників.
- Транзакційне лідерство є реактивним, тоді як трансформаційне лідерство є активним.
- Транзакційне лідерство найкраще підходить для стійкого середовища, але трансформація хороша для турбулентного середовища.
- Транзакційне лідерство працює для покращення нинішніх умов організації. З іншого боку, Трансформаційне Лідерство працює на зміну нинішніх умов організації.
- Транзакційне лідерство бюрократичне, тоді як трансформаційне лідерство є харизматичним.
- У транзакційному лідерстві у групі є лише один лідер. На відміну від трансформаційного лідерства, в якому може бути більше одного лідера групи.
- Транзакційне лідерство орієнтоване на планування та виконання в порівнянні з трансформаційним лідерством, що сприяло інноваціям.

На думку деяких дослідників, транзакційне лідерство краще, а деякі вважають, що трансформаційне лідерство краще. Таким чином, дебати ніколи не закінчуються для двох стилів керівництва. На мій погляд, немає стандартного стилю керівництва, який найкраще підходить всім обставинам. Отже, організація має покладатися єдиний стиль керівництва. Він повинен використовувати необхідний стиль керівництва відповідно до своїх потреб та переважних умов.

Якщо ви шукаєте найкращий стиль лідерства між транзакційним та трансформаційним лідерством, то зрештою ви скажете, що обидва мають свої переваги та недоліки. Залежно від ситуації, який стиль керівництва буде найкращим для нього.

3. Переваги та недоліки трансформаційного лідерства

Трансформаційне лідерство здійснюється людьми, які роблять глибокі зміни в суспільстві. Це характерно для лідерів, які створюють зміни у поведінці та відношенні своїх послідовників (членів організації), змінюють своє бачення та отримують у них зобов'язання, необхідне для досягнення цілей організації.

Вони дбають про своїх послідовників та апелюють до моральних ідеалів. Це має на увазі різні цінності, такі як: чесність, відповідальність, альтруїзм.

Таким чином, він закликає їх шукати інтереси організації та долати індивідуальний егоїзм.

Трансформаційне лідерство включає збільшення здатності членів організації вирішувати проблеми індивідуально або колективно. Представляє культуру змін.

Трансформаційне лідерство буде мотивувати людей робити більше, ніж вони очікують, що зрештою призводить до переміщення та зміни груп, організацій та самого суспільства.

Звідки походить трансформаційне лідерство? Модель Бернарда Басса

Щоб зрозуміти трансформаційне лідерство, ми повинні поглянути на Басса та його модель, яка фокусується на концепціях Бернса (1978), які розрізняють два протилежні типи лідерства: транзакційне та трансформаційне.

Транзакційне лідерство виникає і пропонується як обмін між лідером та його послідовниками, щоб вони працювали та отримували щось натомість.

Басс намагався вивчити поведінку людини в рамках організаційної структури, і саме там він розробив свою модель трансформаційного лідерства.

Трансформаційне лідерство пропонується як щось інше, коли працівники віддані організації, її місії та цілям, не заради особистих інтересів, а заради загального блага.

Басс і Аволіо представляють модель лідерства, в якій вони стверджують, що той самий лідер, залежно від ситуації, приймає інший тип лідерства, в якому він чергує трансформаційне лідерство з транзакційним.

Таким чином, він пропонує, щоб лідер, відповідно до вимог обставин, демонстрував різні моделі лідерства.

15 Характеристик трансформаційного лідера

1. Це стиль мотиваційного та перетворюючого лідерства

Це стиль лідерства, який мотивує людей та трансформує їх, бо він пов'язаний із людськими потребами, самореалізацією, самооцінкою та особистим зростанням.

Здійснення трансформаційного лідерства стимулює ефективнішу поведінку, їх працівники мотивовані, щоб дати більше, ніж те, що від них очікується.

2. Вони здійснюють зміни бачення у своїх послідовниках

Трансформаційні лідери впливають на членів групи, роблять зміни бачення, які змушують людей відкладати особисті інтереси у пошуках колективного блага.

Вони навіть прагнуть колективних інтересів, навіть якщо вони не задовольняють свої основні потреби, такі як безпека, здоров'я або любов.

Трансформаційне лідерство є доцільним, коли ви хочете змінити бачення або місію самої організації, тому що середовище динамічне і швидко змінюється. У цих умовах найбільш підходящий стиль лідерства - це те, чого досягають ці лідери.

3. Вони харизматичні та надихаючі лідери

Це лідери з харизмою, які виявляють вплив через свій характер, вплив, який вони надають, та зразкову поведінку.

Трансформаційні лідери зрештою стають зразком для наслідування для своїх послідовників.

Трансформаційне лідерство зрештою впливає на послідовників, тому що вони ідентифікують себе з ним, з його переконаннями, з його цінностями та його цілями.

Трансформаційні лідери мають можливість порушувати своїх послідовників та передавати довіру та повагу.

Крім того, вони надихають, тому що вони підвищують оптимізм і ентузіазм своїх послідовників.

4. Вони звертають увагу на послідовників індивідуально та вони їм доступні

Лідер трансформації приділяє увагу своїм послідовникам таким чином, щоб це сприяло їх розвитку та зростанню.

Це також стимулює їх інтелектуально, тому їх послідовники ініціюють дії, намагаються робити щось нове, думати по-новому, проблеми.

Він доступний для них, тому він повідомляє про високі очікування, він надійний і готовий допомогти їм.

Вони обслуговують членів індивідуально, таким чином, що консультує їх, навчає їх і, зокрема, піклується про них.

5. Створіть емоційний зв'язок у своїх послідовниках

Послідовники закінчують тим, що формували сильний емоційний зв'язок із трансформаційним лідером, таким чином вони закінчували тим, що формували спільне бачення.

Послідовники почуваються впевненіше, з вищою самооцінкою, тому вони зрештою позитивно реагують на вимоги лідера, прагнучи досягненню колективних досягнень.

6. Вони є саморегульованими лідерами

Лідери трансформації зазвичай мають позитивну самооцінку, вони зацікавлені в тому, щоб знати, які очікування послідовників їхньої поведінки.

Вони саморегулюються, намагаючись досягти відповідності між очікуваннями та своєю поведінкою, щоб бути більш ефективними.

Щоб їх послідовники могли ідентифікувати себе з ними і зрештою слідувати за ними, їм необхідно саморегулюватися, виявляючи невідповідності між їхньою поведінкою та тим, що від них очікується.

Якщо ви бачите, що є розбіжності, ви мотивовані змінити його і пристосуватися до того, що від них очікується.

7. Сприяти співробітництву

В рамках саморегулювання вони є лідерами, які дуже добре адаптуються до вимог організації.

Це означає, що вони сприяють співробітництву всередині організації, що всі члени розуміють один одного і що очікування організації та групи виправдані.

8. Сприяйте ефекту водоспаду чи доміно

Однією з фундаментальних характеристик є ефект каскаду або доміно, який відноситься до здатності самих лідерів перетворень перетворювати своїх послідовників на потенційних лідерів перетворень.

Таким чином, коли в інших ситуаціях це необхідно, саме послідовники стануть лідерами трансформації, що забезпечують стійкість організації.

9. Вони стимулюють своїх послідовників інтелектуально

Ще одна фундаментальна характеристика трансформаційного лідерства - інтелектуальне стимулювання його послідовників.

Таким чином, вони віддають перевагу новим підходам до проблем, які вже виникли, і зосереджені на вирішенні проблем.

Крім того, вони вважають, що безперервна освіта є важливою, тому що вони вважають, що послідовники ростуть таким чином особисто.

10. Загальне лідерство важливе для них

Для лідерів трансформації важливим є «спільне лідерство», тобто вони засновані на участі, щоб воно досягло консенсусу з працівниками щодо цінностей організації, вони співпрацюють, щоб визначити це, і вони є учасниками того ж самого.

Для них важлива командна робота, тому що вони досягають найкращих результатів в організації.

11. Вони є символічними ролями влади

Трансформаційні лідери набувають ролі «символічної ролі влади», тому вони стають відповідальними агентами. Вони знають і відчувають відповідальність за організацію, тому вони поведуться специфічно, щоб показати приклад.

Вони є прикладом доступності для компанії, щоб бути чесним, відповідальним і старанно працювати для досягнення цілей та відповідно до організаційних цінностей.

12. Вони визначаються відповідно до моральних цінностей

Вони впливають на своїх послідовників на основі довіри, захоплення, лояльності та поваги.

Вони турбуються про сумління своїх послідовників, апелюючи до таких цінностей, як свобода, справедливість чи світ.

Відповідаючи на різні цінності, вони досягають результатів у своїх послідовниках, змушуючи їх усвідомлювати цілі організації, спонукають їх виходити за межі своїх власних інтересів та активувати свої переважаючі потреби, такі як самореалізація.

13. Вони намагаються мінімізувати помилки

Трансформаційні лідери намагаються мінімізувати помилки, але роблять це активно.

Для цього вони намагаються передбачити їх, щоб вони не виникали, але коли виникають помилки, вони не скаржаться і не мстять, а просто намагаються перетворити їх на досвід навчання.

Помилки вивчені і тому карають підлеглих помилки.

14. Це креативно

Вони запрошують послідовників зробити свій внесок з новими ідеями, вони заохочують творчість бути незалежною.

Для цього вони запрошують вас творчо знайти найкращий спосіб вирішення проблем та виконання завдань.

Він має бачення, орієнтоване на майбутнє, і він спрямовує всі свої сили на вирішення складних проблем, не використовуючи традиційне мислення і використовуючи свій інтелект для досягнення успіху.

15. Це інтерактивно

Він інтерактивний під час роботи у команді як стратегія досягнення синергії у створенні.

Для цього він фокусується на навчанні та подальшому розвитку членів організації та залучає їх до застосування нових технологій.

Переваги трансформаційного лідерства

1. Це впливає на самооцінку, належність та безпеку послідовників

Враховуючи особливості трансформаційних лідерів, послідовники зрештою почуваються впевнено, з більшою самооцінкою та частиною групи.

Все це впливає на організацію, тому що послідовники позитивно реагують на те, що від них вимагає лідер.

2. Підвищити продуктивність працівників

Через все вищезгадане, послідовники намагаються з усіх сил, щоб досягти зусиль організації і, отже, досягти більшої продуктивності та продуктивності працівниками.

3. Це впливає на психологічні та емоційні реакції послідовників

Різні дослідження показали, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на психологічні та емоційні реакції послідовників, тому їх продуктивність на роботі також вища.

Наприклад, деякі дослідження США показали, що послідовники трансформаційних лідерів проти іншими лідерами демонструють вищу продуктивність праці.

Це відбувається тому, що вони мають більше впевненості та прихильності, що мають наслідки на рівні праці.

4. Вони можуть відповідати на організаційні складнощі

Інша перевага лідерів трансформації полягає в тому, що оскільки вони саморегулюються, вони можуть адаптуватися до потреб організації, підвищуючи їх ефективність та результативність.

Завдяки саморегулюванню вони сприяють співпраці та відповідальності та здатні ефективно реагувати на складність організацій.

Недоліки трансформаційного лідерства

У деяких випадках трансформаційне лідерство може бути не найвигіднішим стилем для організації.

Наприклад, коли ми рухаємось у стабільному динамічному середовищі, з невеликими змінами, коли послідовники мають досвід та насолоджуються своєю роботою, стиль транзакцій може бути більш підходящим.

Коли послідовники мають статус, належать до справедливої організації та просувають самоконтроль у своїх членах, транзакційний стиль також може бути найвигіднішим стилем, який підтримує баланс.

Риси та компетенції трансформаційних лідерів

У деяких дослідженнях з трансформаційних лідерів були виявлені різні особисті якості, які відповідали б цим лідерам.

Наприклад, підкреслюється, що вони віддані людям і піклуються про їх потреби, бачать себе як агенти змін і гнучкі і навчаються на власному досвіді.

Крім того, вони провидці, з добрими когнітивними навичками і вірять у необхідність аналізу проблем.

Вони – люди, які просувають цінності, щоб вести поведінку людей та обережні при прийнятті ризиків.

Чи можете ви виміряти стиль керівництва?

Модель Басса та Аволіо, модель лідерства повного діапазону (FRL), є основою для розробки діагностичного інструменту, MLQ (Багатофакторна анкета лідерства).

Цей опитувальник дозволяє поглянути на стиль лідерства кожного лідера в організації, щоб можна було визначити ступінь їх роботи, області, які необхідно покращити, та їх потенціал.

Беріть участь товариші та лідери лідера, щоб він міг отримати зворотний зв'язок від усіх, хто працює з ним.

Цей зворотний зв'язок важливий, тому що, наприклад, однією з характеристик трансформаційного лідерства є саморегуляція.

Лідери трансформації саморегулюються, щоб зрештою пристосувати свою поведінку до очікувань своїх послідовників, щоб ідентифікувати себе з нею.

Трансформаційне лідерство включає чотири компоненти, хоча вони є незалежними, але пов'язані між собою вимірами: харизматичний компонент, надихаючий компонент, індивідуальний підхід до членів та інтелектуальне стимулювання.

Проблеми впровадження трансформаційного лідерства

Можливі сумніви відсіють такі факти про трансформаційне лідерство. Отже, бути трансформаційним лідером означає:

1. На 100% вписатися в сучасний ринок та успішно вести як малий, так і великий бізнес.
2. Створити ідеальну картину бажаного майбутнього, яка дозволить подолати будь-які труднощі.
3. Зібрати сильну команду мотивованих фахівців, для яких інтереси групи важливіші за власних.
4. Забезпечити співробітникам умови, які переведуть їх потреби на максимальний рівень піраміди Маслоу.
5. Працювати, надихати та мотивувати так, щоб кожен підлеглий згодом зміг вирости у трансформаційного лідера.

Стати трансформаційним лідером непросто, але можна. У цьому вам допоможе зовнішній консультант, який має успішний досвід тренінгів для керівників і співробітників компаній. Використовуючи практично спеціальні прийоми, ви швидко відчуєте зміни у собі. Згодом у вас з'явиться достатньо навичок для трансформації своєї команди та бізнесу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Які підходи використовують для пояснення сутності трансформаційного лідерства?
2. Як Ви розумієте трансформаційне лідерство? Спробуйте надати власне визначення.
3. Опишіть основні характеристики трансформаційного лідерства.
4. Надайте характеристику складовим моделі Басса.
5. В чому полягає сутність моделі трансформаційного лідерства Юкла?
6. В чому полягають відмінності трансформаційного лідерства від трансакційного?
7. Виокремить 5 характеристик трансформаційного лідерства, які Ви вважаєте найбільш важливими. Поясніть чому.
8. Які переваги має трансформаційне лідерство для забезпечення розвитку організації?
9. Чи є недоліки у трансформаційного лідерства?
10. З якими труднощами можна стикнутися при впровадженні моделі трансформаційного лідерства?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – С. 86–95
2. Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство. Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е.В. Кудряшова. – Архангельск: Изд-во ПМПУ, 1996. – С.50.
3. Джейкобс Ч. С. Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают / Ч. В. Джейкобс. – К.:Companion Group, 2010. – С. 171.
4. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон; [пер. с англ. Комарова С.]. – СПб.: Питер, 2008. – С. 145–147.
5. Карлоф Б. Вызов лидеров: [пер. со швед.] / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М.: Дело, 1996. – С. 26–27.
6. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
7. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57
8. Ayala-Mira, M., Luna, M.G. и Navarro, G. (2012). Трансформационное лидерство как ресурс для благополучия на работе. Uaricha Journal of Psychology, 9 (19), 102-112.
9. Бернал Агудо, J.L. (2001). Вести изменения: трансформационное лидерство. Образовательный ежегодник Департамента педагогических наук Университета Сарагосы.
10. Bracho Parra O. и Guiliany J.G. (2013). Некоторые теоретические соображения о трансформационном лидерстве.
11. Годой Р. и Брезо Е. (2013). Определяет ли трансформационное лидерство внутреннюю мотивацию последователей? Журнал слова и организационной психологии, 29, 59-64.
12. Mendoza, I.A., Escobar, G.R., Garcia, B.R. (2012). Влияние трансформационного лидерства на некоторые переменные организационной удовлетворенности в педагогических и административных кадрах государственного учреждения высшего среднего образования. Журнал Исследовательского Центра.
13. Mendoza, M.R. and Ortiz, C. (2006). Трансформационное лидерство, размеры и влияние на организационную культуру и эффективность компаний. Журнал факультета экономических наук, том X IV, 1, 118-134.
14. Moreira, C.M. (2010). Трансформационное лидерство и гендер в военных организациях. Докторская диссертация Мадридского университета Комплутенсе.
15. Надер, М. и Санчес, Е. (2010). Сравнительное изучение ценностей гражданских и военных трансформационных и транзакционных лидеров. Анналы психологии, 26 (1), 72-79.

ТЕМА 4. РОЛЬ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

- 1. Управління змінами в організації: ключові моменти для трансформаційного лідера**
- 2. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу**
- 3. Інструменти ефективних комунікацій в управлінні змінами**

1. Управління змінами в організації: ключові моменти для трансформаційного лідера

Управління змінами — це структурний підхід до переведення індивідів та команд із поточного стану у бажаний майбутній стан.

Цей процес часто асоціюється саме з організаційною частиною, але необхідно пам'ятати, що важливою є ще й мотивація, і специфічними особливостями команди.

Робота із змінами починається з якості комунікації від менеджерів. Адже саме від їхнього розуміння залежить чіткість та зрозумілість повідомлень для команди.

Будь-яка зміна пов'язана і з управлінням внутрішніми операціями, і з навчанням співробітників, як справлятися з незнайомим для них станом справ.

Але проблема не лише в організаційних моментах. Необхідно стежити і за тим, щоб компанія була адекватна ринку, що змінюється. Як ви адаптуватиметеся під мінливі реалії? Це і є керування змінами.

Спілкування з командою — найважливіше завдання у такій ситуації. Оптимальна стратегія складається з побудови послідовності дій усередині організації:

- Освітня підтримка команди
- Бачення керівника
- Організація нової системи

Що ми не можемо назвати "Управління змінами"

Банальна Power Point презентація перед усіма співробітниками не має жодного сенсу, окрім роздратування деяких членів команди.

Необхідність змін диктує ринок та ситуація, а не менеджмент. Ви лише провідник цієї необхідності, і на вас лежить відповідальність за управління.

За результатами вже проведених змін потрібно дуже уважно стежити: величезне значення для успіху у проведенні змін пов'язане із гнучкістю. А при адаптації до цих змін важливо насамперед мобілізувати працівників.

Що таке управління змінами

Це точка, вдале проходження якої дозволить вам пройти складні моменти життя компанії. Тут значення мають як організаційні моменти, а й психологічні: інтуїція і вміння розуміти оточуючих. Можна позначити це як задіяння і лівої, і правої півкулі.

Як організувати комунікацію під час трансформацій

Немає жодних точних рецептів. Будьте прозорими з усіма учасниками. Головне — запропонувати інструменти для того, щоб зрозуміти та ухвалити зміни. Наприклад, для спілкування всередині та між відділами необхідний поетапний план майбутніх дій та змін.

Грамотна комунікація зі співробітниками - запорука успішного управління змінами

Чи тренінг є гарантією успіху при управлінні змінами?

Немає нічого точного та зумовленого при змінах у компанії. Керувати командою — це приймати той факт, що ми не знаємо, як її члени відреагують на зміни. А скільки таких змін відбулося за останні 5 років? Чи даєте ви вашим співробітникам відпочивати від важливих змін?

Відповіді ці питання допоможуть оцінити, наскільки майбутнє управління змінами буде складним і делікатним. Пам'ятайте, що колектив — це жива екосистема, яка завжди піддається чітким і конкретним правилам.

У чому роль керівника успішного управління змін?

Керівництво стоїть у серці цієї системи. Саме менеджери займатимуться модифікацією бізнес-процесів, адже ініціатива не походить від співробітників.

Серед найкращих практик — особистий приклад начальника. Що це означає у розрізі управління змінами? Це його здатність бути в центрі того, що відбувається, і першим змінити свою поведінку і пристосовуватися до оновленого бачення компанії. Для цього немає потреби фокусуватися тільки на управлінні проектами. Для цього потрібно насамперед спиратися на здоровий глузд і досвід.

Яку роль відіграє корпоративна культура за змін?

У плануванні процесу змін необхідно спиратися на цілі компанії. Кожна мета визначає один етап переходу та змін. Після проходження кожного етапу рекомендується зібрати зворотний зв'язок від кожного відділу для того, щоб переконатися у згуртованості колективу. Не варто переходити на наступний рівень змін, не переконавшись у успішному проходженні попереднього.

Чи завжди зміни призводять до опору?

Запуск нових проектів, використання незвичних програм у роботі також є трансформаційними процесами, які можуть зустріти відсіч. Така реакція є цілком природною для людської природи.

Тому коучинг та корпоративний супровід змін мають насамперед враховувати людський чинник. Практичні майстер-класи — формат, в якому працюю я (Марк Праже), пропонуючи різні інструменти, у тому числі й відео, щоб учасники включилися в те, що відбувається, і розмірковували разом зі мною про те, які наслідки мають зміни для управління бізнесом та співробітниками.

2. Організація ефективних комунікацій в умовах трансформації бізнесу

Комунікація є невід'ємною складовою життя людини і будь-якого управлінського процесу. Дослідження свідчать про те, що близько 80 % часу керівники приділяють комунікації. Керівники вищої ланки, які обіймають адміністративні посади, є безпосередніми учасниками різноманітних комунікативних процесів, як усередині організацій, так і поза їхніми межами. Це зумовлює особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої спроможності ефективно спілкуватися на усіх рівнях.



Рисунок 4.1 – Сфери використання ефективної комунікації

Джерело: [1]

Ефективна комунікація - здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово й усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок [URL: <https://www.ucs-hrm.org.ua>].

Лідер повинен володіти такими навичками для ефективної комунікації:
■ чітко, послідовно та логічно висловлювати свої думки й переконання; ■ підтримувати гармонійну соціальну мережу ділових та особистісних контактів як передумову психічного здоров'я та ділового успіху; ■ залежно від ситуації обирати найбільш доцільні інформаційні засоби й канали комунікації; ■ переконувати, аргументувати, проводити результативні ділові бесіди; ■ доводити інформацію до виконавців, тримати їх у курсі справ, зацікавлювати у вирішенні проблем; ■ ефективно використовувати невербальні засоби спілкування; ■ протидіяти маніпуляції, долати бар'єри спілкування.

Комунікативна компетентність - система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії. Це здатність людини встановлювати й підтримувати необхідні контакти з іншими людьми [2]

Комунікативна компетентність характеризується:

Таблиця 4.1 – Характеристики комунікативної компетентності

мовною компетентністю	знанням мовного коду, в рамках якого здійснюється комунікація, володіння всіма рівнями мови, стилістикою і правилами мовної трансформації
володінням відповідним тезаурусом	запасом слів, найбільш прийнятних для комунікації у певній соціально-комунікативній ситуації на певну тему, у ширшому значенні – наявність відкритої і гнучкої системи значень, що зберігається в пам'яті індивіда
культурною компетентністю	орієнтуванням у базових елементах культури, ціннісних установках, фонових знаннях, звичаях, ритуалах, стереотипах, притаманних соціокультурному середовищу, в рамках якого ведеться комунікація
володінням навичками спільної (групової) професійної комунікативної діяльності	усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності
прагматичною компетентністю	умінням користуватись правилами, максимами, конвенціями спілкування, законами рольової комунікації; когнітивними та інструментальними прийомami, спрямованими на самовдосконалення індивідуальної комунікативної діяльності; умінням проектувати ситуації комунікації та обирати ефективний інструментарій і стилістику спілкування залежно від ситуації та вирішувати конфлікти
предметною компетентністю	розумінням онтології зовнішнього і внутрішнього світу та способів їх категоризації в рамках лінгвосоціокультурної ситуації спілкування
стратегічною компетентністю	умінням обирати ефективну стратегію і тактику комунікативних дій, залежно від мети і ситуації комунікації
технологіями комунікативного лідерства	моделями вербальної і невербальної поведінки, спрямованими на переконання і спонукання до дій, використання знаків соціальної інтеграції, умінням артикулювати ідеї та цінності, деталізувати і узагальнювати їх
іллокутивною компетентністю	здатністю реалізовувати комунікативні наміри, використовуючи вербальні та невербальні комунікативні засоби
представницькою комунікативною компетентністю	володінням вербальними, невербальними, поведінковими та іншими технологіями, які дають змогу представляти певний орган державної влади у взаємодії з іншими організаціями, громадськістю, ЗМІ та у публічній сфері загалом

Таким чином, **комунікативна компетентність** – це гнучка система, що розвивається під впливом різноманітних соціальних і психологічних чинників, серед яких такі: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, прагматичний і технологічний чинники, а також соціальний статус, позиція у службовій ієрархії, комунікативна мода у сфері державного управління та ситуативні чинники службового спілкування, якій притаманна комунікативна емоційність і власний комунікативний стиль.

Комунікативна компетентність лідера включає:

- ♣ знання законів спілкування;
- ♣ уміння та навички реалізації цих знань у конкретній ситуації;
- ♣ здатність до самореалізації, самоконтролю, самовизначення у спілкуванні.

Таблиця 4.1 - Якісні особливості спілкування комунікативного лідера

Доступність	точний добір мовних засобів для вираження своїх думок
Варіативність	здатність говорити по-різному про одне й те саме
Довільність	готовність підтримати чи організувати розмову на будь-яку тему
Емоційність	здатність впливати на емоції й почуття оточуючих людей
Виразність	уміння викликати у свідомості слухачів необхідні образи
Логічність	послідовність викладу думок
Літературність	точність уживання слів, правильність наголосів, закінчень
Доречність	відповідність змісту мовного висловлення до даної ситуації

Джерело: [1]

Таблиця 4.3 - 5 основних методів спілкування комунікативного лідера

Ураховуй потреби аудиторії	Одним із яскравих прикладів вираження такої динаміки є виступ Соджорнер Трут на Конвенції про права жінок у 1815 році «Хіба я не жінка?»: «... і якщо перша жінка, яку сотворив Бог, була достатньо сильна, щоб самотужки перевернути цей світ із ніг на голову, то ці жінки всі разом зможуть перевернути його назад, знову поставити на ноги! І поки вони просять це зробити, чоловікам краще їм це дозволити». Ці слова сколихнули зал. Набагато пізніше, у 1963 році, подібне враження справив виступ «У мене є мрія» Мартіна Лютера Кінга
Спілкуйся лаконічно, виразно й послідовно	9 листопада 1863 року відомий оратор Едвард Еверетт протягом двох годин виступав на церемонії відкриття Національного кладовища в Геттісбурзі, де 1–3 липня 1863 року відбулася найбільш кровопролитна битва Громадянської війни в США. Наступний оратор, президент Авраам Лінкольн, говорив протягом двох хвилин, вимовивши всього десять пропозицій, що склалися з 271 слова. Ця промова є однією із найвідоміших промов у історії США. Через деякий час Еверетт написав Лінкольну такі слова: «Я буду щасливим, якщо зможу порадувати себе думкою про те, що за дві години мені вдалося так близько підійти до головної думки цієї події, як Вам це вдалося за 2 хвилини»

Розвивай потужний голос	Дуже важливо віднайти унікальність, потужність і мужність, втілені у голосі лідера. Необхідно розвивати власний унікальний стиль, покликаний піднімати рівень довіри в аудиторії
Використовуй ефективну невербальну комунікацію	Хоча слово є потужною зброєю, інформація сприймається також завдяки іншим невербальним сигналам та характеру мовлення. За даними одного з досліджень А. Меграбяна, коли невербальні сигнали суперечать змісту слів, то 55 % інформації зчитується завдяки невербальним сигналам («мова тіла» – вираз обличчя, одяг, рухи, пози тощо), 38 % – за рахунок паралінгвістики – якості мовлення (сили, інтенсивності, тембру, інтонації, голосу, швидкості та зв'язності мовлення) і лише маленька частка інформації (7 %) сприймається відповідно до слів
Орієнтуйтеся на конкретні дії	У пік розпалу «космічних перегонів» Америки з Радянським Союзом у травні 1961 року президент Джон Ф. Кеннеді виступив на спільному засіданні обох палат Конгресу. У цьому зверненні він сміливо заявив: «Я вірю, що ця нація повинна присвятити себе досягненню мети, до того часу як це десятиліття завершиться, висадити людину на Місяць і благополучно повернути її на Землю». 20 липня 1969 року, посадковий модуль «Апполон-11» приземлився на поверхню Місяця, а Ніл Армстронг став першою людиною, яка ступила на поверхню супутника Землі

Джерело: [1]

Ден Бернланд виділяє **5 головних принципів комунікацій**:

1. Комунікація – не річ, це процес динамічний і завжди змінний.
2. Комунікація – не лінійний, а циклічний процес.
3. Комунікація – це комплекс: у процесі спілкування між двома людьми участь насправді беруть 6 особистостей:

- ♣ ти сам;
 - ♣ співрозмовник;
 - ♣ ким є людина (на твою думку), яка спілкується з тобою;
 - ♣ ким є ти для співрозмовника;
 - ♣ хто є співрозмовник для себе;
 - ♣ уявлення співрозмовника про те, як ти його сприймаєш.
4. Процес комунікації є незворотним.
 5. Комунікація є особистісно-орієнтованою.

Таблиця 4.5 - 10 секретів комунікації великих лідерів*
(Майк Маят, один з авторів журналу Forbes, ділиться секретами комунікації справжніх лідерів)

Не розмовляйте зверхньо	Ефективна комунікація можлива тільки у випадку, якщо люди довіряють один одному. Якщо ж ви намагаєтесь проявити свою зверхність, про довіру не може бути мови.
Будьте більш персональними	Цікавтеся приватним життям свого співрозмовника. Класична бізнес-теорія навчає керівників триматися на віддалі від своїх підлеглих. Але якщо ви хочете стати не

	просто формальним менеджером, а справжнім лідером – вам потрібно ігнорувати це правило.
Переходьте до суті	Навчіться говорити чітко і однозначно. Ваше основне завдання – щоб співрозмовник зрозумів, про що ви говорите. Але головне – вам потрібно навчитися переходити до суті якомога швидше. Ніколи не витрачайте свій час і час співрозмовника на неважливі й необов'язкові речі.
Навчіться відкривати свою свідомість	Жорсткість «закритої» свідомості найчастіше виявляється основною перешкодою для нових можливостей. Замість того, щоб захищати свою власну точку зору, спробуйте прислухатися до ідей інших і проаналізувати їх. Дуже часто ви відкриєте для себе багато нових цінних речей.
Фокусуйтеся на тому, що ви можете дати, а не на тому, що ви хочете отримати	Найкращі комунікатори вміють надихати співрозмовника своєю візією та ідеями. І ключ до такого натхнення полягає в умінні по-справжньому зрозуміти того, з ким ви розмовляєте і спробувати дати те, що йому потрібно
Замовкніть і слухайте	У той момент, коли ви зрозумієте, що комунікація в першу чергу базується на вмінні слухати, а не на вмінні говорити – ви на крок наблизитесь до справжнього лідерства.
Замініть його емпатією	Проявляйте щирий інтерес до своїх співрозмовників і не дозволяйте власному его заволодіти ситуацією. Тільки так ви зможете створити справжню довіру
Помічайте те, що не було сказано вголос	Великі лідери досягнули справжньої майстерності у вмінні помічати те, що не було сказано вголос. Дуже часто ваші співрозмовники доносять свою думку не словами, а жестами, інтонацією та настроєм. Їхнє повідомлення може повністю відрізнитися від того, що вони говорять вголос.
Завжди знайте, про що ви говорите	Вас це може здивувати, але дуже часто ваші співрозмовники виявляються набагато більш компетентними, ніж ви. Не варто намагатися вголос розмірковувати про речі, в яких ви не є експертом, тільки для того, щоб продемонструвати свою владу.
Звертайтеся до груп, як до індивідів	Лідерам далеко не завжди вдається поговорити окремо з індивідами в ситуації, коли ніхто не може їм завадити. Але найкращі з них можуть звертатися до аудиторії будь-якої чисельності (10 чи 10000 людей), при цьому кожен із присутніх відчуватиме, що лідер звертається особисто до нього
Бонус: будьте готові змінити своє повідомлення, якщо цього вимагатиме ситуація	Ви не зобов'язані дотримуватися плану чи заздалегідь записаного на папері повідомлення. Найкращі комунікатори миттєво адаптуються до ситуації, навіть якщо вона змінюється досить неочікувано.

** За матеріалами «10 Communication Secrets of Great Leaders», Forbes. Скорочений переклад: Ярослав Федорак, МСУа*

За напрямом комунікації	Вертикальна комунікація означає спілкування по вертикалі, тобто між людьми, що знаходяться на різних ієрархічних рівнях. До цього виду комунікації відноситься комунікація між керівником і його підлеглим	Горизонтальна комунікація – це спілкування, наприклад, між людьми, що знаходяться на тому самому ієрархічному рівні. Сюди відноситься спілкування між колегами, співробітниками	Централізовані мережі сприяють кращому вирішенню простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволення діяльністю, що виконується	Децентралізовані мережі не мають центральної поєднувальної ланки, тому потребують більше часу та інформації для вирішення проблем
За змістом	Формальна комунікація – спілкування відповідно до посадових інструкцій, формальних правил, стандартів, прийнятих в організації, що документально закріплені і мають юридичну силу		Неформальна комунікація – спілкування, засноване на психологічних закономірностях, що мають неформальний характер	
За безпосередністю контактів	Безпосереднє спілкування – це мовне спілкування, що підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо		Опосередковане спілкування – письмо (зауважимо, що тут втрачається міміка, жести, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо	
За характером впливу інформації, що йде від комунікатора до реципієнта	Спонукальна інформація висловлюється в наказі, розпорядженні, проханні, інструкції, пораді і розрахована на стимулювання певної дії		Констатуюча інформація – повідомлення, що передбачає зміну поведінки опосередковано і поступово	

Рисунок 4.2 – Види ділового спілкування

Джерело: [1]

Р. Дафт зазначає, що ефективність спілкування лідера і його здатність впливати на послідовників обумовлені тим, наскільки він володіє мистецтвом ведення стратегічних бесід.

Стратегічна бесіда - спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, що зачіпає найважливіші стратегічні теми й основні цінності, які допомагають досягти бажаних результатів

Існують три умови успішної бесіди:

- 1) уміння переконати співрозмовника в її корисності;
- 2) створення у процесі зустрічі атмосфери взаємної довіри;
- 3) уміле використання методів навіювання і переконання при передачі інформації.

Лідер повинен обов'язково готуватися до бесіди.

Підготовка складається з двох етапів:

- ♣ перший – обдумування цілей, завдань, тактики та психології майбутньої розмови;
- ♣ другий – підбір необхідних допоміжних матеріалів, які, можливо, знадобляться у процесі.

Фахівці з ділового спілкування рекомендують у процесі підготовки продумати як поводитися, якщо співрозмовник у всьому погодиться з вами; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доводи; проявить недовіру до ваших слів, думок;

спробує приховати свою недовіру. Слід підготувати допоміжні матеріали і місце для бесіди, яке б не обмежувало співрозмовника, не знижувало можливість інтелектуальної співпраці

Поговоримо про дрібниці?

Уміння вести small talk – це не тільки можливість установити з незнайомцем емоційний контакт, але й спосіб отримати важливу інформацію.

Науковці із Масачусетського центру розвитку персоналу дійшли висновку, що майже 70 % важливої інформації люди одержують саме із small talk. Н. Еплі та Ю. Шредер – вчені університету Чикаго, досліджуючи психологію поведінки, встановили, що люди, які проявляють себе хорошими співрозмовниками з незнайомцями, більш успішні і щасливі у житті

Метод оповідача («storytelling») - ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання смішних, зворушливих або повчальних історій із реальними або вигаданими персонажам

Він поєднує у собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дає змогу не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки й отримати максимально високі результати. Так, у бізнесі технологія сторітеллінг була визнана найкращою бізнес-ідеєю 2006 року. Незважаючи на те, що це далеко не новий спосіб, уперше широкій аудиторії представив його керівник корпорації зі США Armstrong International – Девід Армстронг. Він використовував сторітеллінг для того, щоб покращити показники роботи своєї компанії та швидше навчити новачків. Суть її проста: «Найкращий спосіб презентувати власну ідею чи себе, передати знання чи мотивувати на діяльність – розповісти історію»

Публічний виступ - усне монологічне висловлення з метою досягнення впливу на аудиторію

Практика свідчить, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

30 сек. – середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;

3 хв. – закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. XX ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватися нове емоційне потрясіння глядачів;

5 хв. – міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);

7 хв. – «магічне число Міллера» – американський психолог із Принстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам (ідеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті).

4.3 Інструменти ефективних комунікацій в управління змінами

Популярна методика DISC протягом десятиліть успішно використовується у міжособистісному спілкуванні, бізнесі, продажах, менеджменті, HR та багатьох інших

галузях. В її основі лежить поділ людей на чотири поведінкові та мотиваційні типи по двох осях.

Активна поведінка – пасивна поведінка (відповідно екстраверти та інтроверти).

Орієнтація на логіку (справа) – орієнтація на емоції (людей).

Саме слово DISC є аббревіатурою, кожна літера якої відповідає певному поведінковому психотипу:

D – dominance (домінування);

I – influence (вплив);

S - steadiness (постійність);

C – compliance (відповідність).

Крім того, кожному типу відповідає конкретний колір: червоний, жовтий, зелений, синій. З цієї причини таку типологію також часто називають кольоровою.

Трішки історії

Автор моделі – випускник Гарварда Вільям Марстон, відомий не лише як доктор психологічних наук, але також як винахідник та автор коміксів. Саме йому належить такий широко відомий сьогодні винахід, як поліграф чи детектор брехні. Теорія DISC вперше прозвучала у книзі Марстона «Емоції нормальних людей», опублікованій 1928 року. Згодом методика неодноразово доопрацьовувалась багатьма вченими-психологами. В наші дні для визначення типу особистості за цим методом використовують понад 80 різних тестів і опитувальників.

Для чого потрібна типологія DISC?

В результаті нескладної та дуже швидкої діагностики можна з винятково високою точністю виявити тип особистості для більш ясного та цілісного розуміння мотивів поведінки людини. Знаючи, що найважливіше для кожного типажу, і на які нюанси він звертає увагу в першу чергу, можна вибудовувати ефективну комунікацію в багатьох сферах життя: продажу, бізнес-діяльність, управління персоналом.

Переваги методу

1. Простота застосування

Для визначення типу особистості та мотивів використовуються нескладні тести, а також елементарне спостереження за поведінковими особливостями. При цьому ви можете отримати достовірний психологічний портрет лише за 10-15 хвилин.

2. Точність понад 60%

Грамотне використання діагностики DISC дозволяє отримати результати, що відповідають реальності на 60-90%. Для того, щоб наочно усвідомити цей момент, достатньо знати: при стандартній співбесіді при найманні на роботу аналогічний результат складає в середньому 15%. Модель Вільяма Марстона по праву вважається однією з найточніших у світі.

3. Універсальна сфера застосування

Методика DISC може успішно використовуватись для особистісного зростання, підбору персоналу, покращення якості сервісу, мотивації, вибудовування ефективної комунікації з колегами, клієнтами, бізнес-партнерами.

Важливо: максимальна точність діагностики гарантована лише в тому випадку, якщо для неї використовують сертифіковані тести, які пройшли незалежну експертизу.

"Червоні", "жовті", "зелені", "сині": хто вони?

Для визначення моделі поведінки Марстон використовував два ключові критерії.

1. Сприйняття людиною світу та об'єктивної реальності, в якій вона живе. Відомий факт: люди сприймають навколишній світ або як сприятливий, або як агресивний (ворожий).

2. Особливості дії та реакцій на події, що відбуваються. Залежно від поведінкового психотипу люди реагують на життєві обставини активним або пасивним чином.

D – домінування (червоний)

«Червоні» співробітники налаштовані на перемогу та першість у всьому. Вони тяжко переживають невдачі, причому під словом «невдача» для них часто криється все, крім найвищого рядка в рейтингу або першого місця. Сильні сторони типового D-співробітника – робота на результат, активна життєва позиція, впевнена мотивація, практично блискавична реакція будь-які події. З них виходять блискучі лідери та керівники. Ключовий мотив – результат.

I – вплив (жовтий)

Типові «інфлюенсери» – комунікабельні, доброзичливі та відкриті співрозмовники. Їхній ключовий мотив – експресія, зовнішній антураж, визнання, можливість справити враження на оточуючих. Вони важко переживають байдуже ставлення себе і часто обирають роботу з людьми. Це чудові менеджери з продажу, консультанти, PR-фахівці, представники креативних та творчих професій. Їхні сильні сторони – дружелюбність, харизма, ентузіазм, оптимізм. «Жовті» – природжені командні гравці, здатні ефективно мотивувати себе та оточуючих. Часто стають неформальними лідерами.

S – стабільність (зелений)

«Зелені» співробітники – м'які врівноважені люди, які роблять ставку на добрі взаємини у команді. За своєю натурою вони тонкі психологи, здатні аналізувати ситуацію та приймати виважені рішення. Це надійні, пунктуальні, відповідальні співробітники, на яких можна покластися. Вони дотримуються порядку у всьому до дрібниць і часто схильні до перфекціонізму (можна сказати, що це ідеальний портрет бухгалтера). Високий ступінь емпатії та лояльності робить їх добрими керівниками, HR-менеджерами, тренерами, коучами.

C – відповідність, згода (синій)

Співробітники цього типу – зосереджені на деталях аналітики, схильні аналізувати та шукати логіку буквально у всьому. Іноді вони надмірно критичні як до оточуючих, так і до самих себе. Як правило, це типові інтроверти, які зосереджені більше на робочому процесі, ніж на людях. З цієї причини такі співробітники вкрай незатишно почуваються там, де важливе постійне спілкування. У той же час, з них виходять чудові представники аналітичних професій, здатні глибоко опрацьовувати факти та оперувати цифрами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Як Ви розумієте термін «управління змінами»?
2. Опишіть роль трансформаційного лідера в управлінні змінами.
3. Чому потрібно налагоджувати ефективні комунікації в управлінні змінами?
4. Якими навичками має володіти лідер для ефективної комунікації?
5. Опишіть характеристик комунікативної компетентності трансформаційного лідера.
6. Які методи спілкування має використовувати трансформаційний лідер?
7. Надайте характеристику видам ділового спілкування.
8. Чи вважаєте Ви метод оповідача ефективним для організацій комунікацій трансформаційного лідера? Обґрунтуйте свою думку.
9. Опишіть основну ідею методики DISC.
10. В чому полягає перевага застосування методики DISC і в яких ситуаціях її доцільно застосовувати?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів : навчальний посібник / О. Гузар. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
2. Сидоренко Е. В. Тренінг комунікативної компетентності в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2008. – 208 с
3. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
4. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – С. 6.
5. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XIX століття- початок XX століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12–46
6. Концепція лідера слуги [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [www.saranet. ru / Lab_LPR /](http://www.saranet.ru/Lab_LPR/) Джон _ Фейворс. – Название с экрана.
7. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. А. В. Козлова, И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
8. Шейнов В. Психология лидерства и власти / В. П. Шейнов. – М.: Ось-89, 2008. – 608 с.
9. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57
10. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : Посібник для тренерів / Кононенко А.М. Сахно К.С. - Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”

ТЕМА 5. РОЗВИТОК ЗДІБНОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЛІДЕРІВ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. *Розвиток лідерських якостей*
2. *Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток*
3. *Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.*

5.1 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.

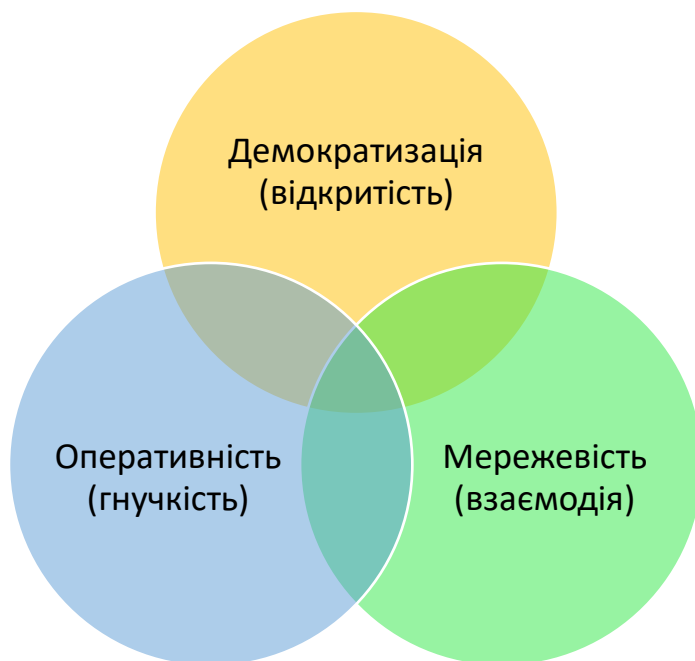


Рисунок 5.1 – Тренди сучасного управління

Джерело: [1]

Ми виділяємо 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.



Рисунок 5.2 – Процедури розвитку лідерських якостей

Джерело: [1]

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 [2].

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 співробітників, 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.

5.2 Когнітивні якості бізнес-лідера та їх розвиток

Пам'ять – одна з форм психологічного відображення. Завдяки пам'яті індивід може закріплювати, зберігати і відтворювати свій життєвий досвід. Завдяки пам'яті людина може утримувати безліч змістових зв'язків між явищами світу; за їх відсутності створюються «болісні розриви» в усьому духовному житті людини, що може призвести до тяжких хворобливих явищ. Людська пам'ять – ланка зв'язку між минулим, сучасним і майбутнім. Втрачаючи пам'ять, індивід втрачає не лише своє минуле, а й здатність нормально жити. Головний інструмент нашого розуму – це пам'ять [3]

Загальні рекомендації щодо розвитку пам'яті бізнес-лідера

1. Частіше намагайтесь запам'ятовувати різнобічну інформацію (факти, дати, імена людей, номери телефонів, нові слова, назви тощо) усно, не записуючи її.
2. Намагайтесь запам'ятовувати нову інформацію, як тільки вона була сприйнята вашими сенсорними системами (наприклад, зір, слух, нюх тощо) та зберігайте її в пам'яті шляхом повторення час від часу.

3. Використовуйте для запам'ятовування, зберігання та відтворення інформації різні прийоми, які включають способи розумової обробки інформації, її схематичного, графічного, символічного уявлення.

4. Вмійте систематизувати матеріал.

5. Багаторазово повторюйте матеріал.

6. Вчиться складати щоденні плани, бізнес-плани.

7. Підвищуйте мотивацію досягнення успіху, тим самим ви робите свою пам'ять продуктивнішою.

8. При сприйнятті та запам'ятовуванні нового матеріалу звертайтеся до його усвідомлення, образного уявлення та асоціювання з уже відомими фактами, думками, переживаннями.

9. Завжди намагайтеся в новому матеріалі знаходити щось цікаве, незвичне, здатне викликати чітку емоційну реакцію.

10. Користуйтеся спеціальними мнемотехнічними прийомами для покращення запам'ятовування [4]

Цікавий факт. Сімонідовський метод широко використовував Цицерон, який промовляв свою промову, крокуючи з кімнати в кімнату. Виступаючи перед публікою, він проходив подумки той же шлях, збираючи «розкидані» по дорозі факти і вислови. В даний час створено безліч методик раціонального запам'ятовування, проте як і раніше суть їх одна – спочатку запам'ятовується будь-який опорний ряд (фон), до якого підібрані асоціації. Таким чином, якщо ви бажаєте запам'ятати щось нове, вам необхідно співвіднести це (знайти асоціативний зв'язок) з яким-небудь вже відомим фактом, використовуючи при цьому уяву.

Мнемотехніка або мнемоніка – це прийоми, які сприяють полегшенню запам'ятовування інформації шляхом надання інформації іншого змісту. Мнемотехніка застосовується для запам'ятовування інформації (наприклад, коли потрібно запам'ятати послідовність цифр, список телефонних номерів, хронологічну таблицю, план-конспект промови, нові іноземні слова, граматичні правила тощо). Для того, щоб пам'ять не підводила нас у найважливіші миті життя, потрібно постійно тренувати її.

Таблиця 5.1 – Прийоми мнемотехніки

Поняття	Мета	Його визначення
Метод опорних слів	Для запам'ятовування списку предметів	Кожен елемент зі списку, який необхідно запам'ятати, асоціюється з мисленим образом за допомогою спеціального вірш
Метод Loci або «домашній» метод	Для запам'ятовування ряду об'єктів	Кожен об'єкт, який необхідно запам'ятати, асоціюється з певними місцями на знайомому шл
Системний метод	Для покращення довготривалої пам'ят	Систематизація інформації в смислові групи

Метод розташування предметів або метод вільних асоціацій	Для запам'ятовування предметів за допомогою фіксації їх місця розташування	Дозволяє групувати не пов'язані між собою предмети. Для запам'ятовування різних предметів, які асоціюються з певним місцем
Рима	Один із найдієвіших способів забезпечити запам'ятовування матеріалу	При зіткненні з важливою, але нелогічною інформацією, яка важко запам'ятовується, варто спробувати заримувати її
Прийом смислового кодування	Розвиток числової пам'яті	Число краще запам'ятовується за допомогою фраз
Ефект первинності	Допомагає у вивченні нового матеріалу	Більш легке запам'ятовування того матеріалу, з якого починається вивчення матеріалу

Джерело: [5]

Мислення – це найважливіший процес, який об'єднує всю діяльність людини. Початковим етапом мислення є проблемна ситуація. Це конфлікт між тим, що є у суб'єкта і тим, чого він повинен досягнути. Під проблемою розуміють особливий вид інтелектуальних задач, які мають такі характеристики: мета, як орієнтовна основа для вирішення задач; умови, в яких здійснюється мета; потреба в досягненні мети; недостатня кількість стандартних засобів рішення.

Цікавий факт. «**Зробити відкриття** – це означає побачити те, що бачать інші, але при цьому подумати про те, про що ніхто на думав»(Альберт Аксент-Дьорді) «**Мистецтво** – неправда,але неправда вчить нас осягати істину» («Пікассо») [6].

Для бізнес-лідера велике значення має продуктивність розумової діяльності. Вона складається зі швидкості, творчості, широти, гнучкості, глибини, критичності. Швидкість, широта та глибина мислення складають ініціативність, а критичність та ініціативність, об'єднуючись між собою, складають кмітливість [7].

Важливо. Основою підприємницького мислення є пошук нестандартності та новизни підприємницьких рішень. Бізнес-лідер повинен постійно працювати над розвитком свого мислення. Тому, насамперед, необхідно знати прийоми мислення, за допомогою яких можна вирішувати нестандартні ситуації. Прийоми мислення – універсальні методи, вони ґрунтуються на розумових операціях, але являють собою об'єднання, що функціонують самостійно[8].

Для бізнес-лідера велике значення має незалежність мислення – це вміння мислити за межами написаних правил та категорій, встановлених іншими людьми в комбінації зі здатністю оцінити наскільки власні припущення та інтерпретація інформації (подій) відповідає особистим переконанням. Лідери, які мислять незалежно, не приєднуються до загальної думки, а мають особистий погляд на речі, говорять те, що думають, виходячи з особистих переконань, а не переконань інших людей.

Цікавий факт. Член Ради директорів компанії **Medtronic** не погодився з думкою головного виконавчого директора та всіх інших членів цієї ради, які збиралися здійснити поглинання іншої фірми. Цей чоловік довів, що запланована угода змусить **Medtronic**

зануритися в незнайому сферу діяльності та відведе компанію в сторону від основного бізнесу. Вислухавши аргументи, головний виконавчий директор Б. Джордж та рада директорів відмовилися від ідеї поглинання.

Важливо. Існує і хибне мислення, яке заважає бізнес-лідеру в досягненні ним успіху. Є когнітивно-поведінкова психотерапія, яка спонукає людину змінити негативне мислення для подолання негативної поведінки. Завдяки їй, лідер може усвідомити й відмовитися від негативних моделей мислення, а тоді й засвоїти нові навички, необхідні для подолання негативної поведінки. Аарон Бек запровадив таку психотерапію, яка полягає в тому, що інформація фільтрується та інтерпретується, і цей процес призводить до помилок, хибних переконань і негативних емоцій.

Важливо: сукупність знань, вмінь та навичок складає **інтелект людини**, який має колосальне значення в підприємницькій діяльності. **Інтелект** – це глобальна здатність діяти розумно, раціонально мислити і добре справлятися з життєвими обставинами. Інтелект допомагає бізнес-лідеру позбавитися від оманливості, яка знижує ефективність та перешкоджає його успіху [9].

Для бізнес-лідера велике значення має **фінансова грамотність або фінансовий інтелект**. Для його підвищення рекомендується:

Кожен день заходити на фінансові сторінки. Намагайтеся кілька разів у день перевіряти, що відбувається на фінансовому ринку.

Навчитися аналізувати цифри та тенденції.

Читайте статті на відповідні теми.

Займіться фінансовою самоосвітою [10]

Рекомендації щодо розвитку творчого мислення у бізнес-лідерів

1. Записувати всі ідеї, як добрі, так і недобрі. Але якщо ви будете намагатися вигадати тільки добрі ідеї, то це може призвести, з одного боку, до «придушення» потенційно плідних ідей, а з іншого боку – до постійного почуття незадоволення.

2. Записувати всі ідеї, як добрі, так і недобрі. Але якщо ви будете намагатися вигадати тільки добрі ідеї, то це може призвести, з одного боку, до «придушення» потенційно плідних ідей, а з іншого боку – до постійного почуття незадоволення. Коли Ви займаєтеся творчою роботою, не треба поспішати. Дайте собі більше часу на роздуми.

3. Намагайтеся розіграти задачу, яку ви вирішуєте, в особистостях або намалювати її схему для того, щоб створити про неї наочну уяву.

4. Розмовляти вголос з самим собою і, розігруючи ситуацію в особах, поступово проходити через всі етапи її вирішення.

5. Свідомо докладайте зусиль, щоб проявити оригінальність та висувати нові ідеї.

6. Не турбуйтеся про те, що про вас думають люди.

7. Намагайтеся мислити широко, при цьому не звертайте уваги на заборони, які накладені культурними традиціями (наприклад, расові чи статеві заборони).

8. Якщо ви помилились під час першої спроби, розгляньте інші варіанти та спробуйте інші шляхи.

9. Будьте завжди відкритими для дискусії та перевіряйте свої пропозиції.

10. Шукайте пояснення незрозумілим та дивовижним явищам.

11.Долайте функціональну фіксованість та шукайте незвичні способи застосування звичних речей.

12.Відмовтесь від звичних методів діяльності та спробуйте пошукати нові підходи.

13.При оцінюванні ідей старайтесь бути об'єктивними. Уявіть, що вони належать не вам, а іншій людині При оцінюванні ідей старайтесь бути об'єктивними. Уявіть, що вони належать не вам, а іншій людині.

14.Коли Ви займаєтеся творчою роботою, не треба поспішати. Дайте собі більше часу на роздуми.

15.Намагайтеся розіграти задачу, яку ви вирішуєте, в особистостях або намалювати її схему для того, щоб створити про неї наочну уяву [11].

5.3 Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.

Основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів.

При розробці та використанні акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерів необхідно спиратися на наступні загальні принципи:

- варіативності, передбачає адаптивність засобів розвивального впливу до мінливих умов і нестандартних ситуацій;
- гнучкості, враховує здатність лідера як суб'єкта розвивального впливу до саморегуляції та самокорекції;
- інтеграції, передбачає взаємозамінність елементів різних типів і видів розвивального впливу та виключає абсолютизацію кожного окремого виду;
- психологічної цінності акмеологічної технології, потребує урахування закономірностей впливу різних типів методів розвиваючих впливів на людину;
- існування системних ефектів в будь-якому розвиваючому впливі, враховує, що при впливі на будь-який компонент системи модифікуються і ті компоненти системи та зв'язки, вплив на які не виявлявся;
- мобільності, передбачає виділення інваріантної та варіативної складових змісту розвивального впливу;
- акумуляції, орієнтований на послідовність, наступність і безперервність у розвитку системи розвивального впливу;
- адекватності, передбачає максимально можливу адекватність змісту занять рівню розвитку лідерів.

При цьому важливо, щоб зміст стимульного матеріалу в іграх, вправах, тренінгах, індивідуальній роботі міг: активізувати пізнавальну діяльність учасників в області саморозвитку; породжувати ціннісно насичене спілкування; сприяти створенню ситуацій, що вимагають від учасників ставити, вирішувати завдання і проблеми різного рівня складності в області саморозвитку і самореалізації.

Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і вмінь

Мета акмеологічної технології – розвиток певних лідерських якостей і вмінь.

Так, розвиток креативності, творчого мислення та в цілому творчого потенціалу лідерів найбільш успішно проходить при використанні *спеціальних програм розвитку творчих здібностей та рефлексивних практикумів*.

Групові методи активного навчання (мозковий штурм, синектика, ділові та рольові ігри, евристична техніка активізації творчого мислення, методика аналізу проблемних ситуацій тощо) допомагають сформувати акмеологічний освітній простір, який сприяє спонтанному і активного прояву творчих резервів особистості. Ці методи стимулюють здатність особистості творчо підходити до вирішення будь-яких виникаючих завдань, зокрема завдань саморозвитку і самореалізації.

Навчання з використанням групових активних методів сприяє реалізації і розвитку креативних здібностей (уміння порівнювати, аналізувати, прогнозувати, мислити за аналогією, систематизувати та класифікувати знання, виробляти свою оригінальну систему в конструюванні інформації тощо); учасники занять починають глибше усвідомлювати свої особистісні характеристики, стають менш категоричні у судженнях про себе та інших, у них рідше проявляються агресивність і звичка наполягати на своїй думці, з'являється тенденція в проблемній ситуації опрацьовувати різні варіанти її вирішення, використовуючи групові активні методи генерації творчих ідей.

Отже, групові активні методи створюють певні умови для підвищення креативності в групі і сприяють спонтанному прояву потреби особистості у творчій активності. У результаті прискорюється процес особистісної самореалізації в груповій динаміці і розвивається творчий потенціал особистості.

Рефлексивний практикум являє собою програму розкриття та активізації творчого потенціалу учасників, засновану на прийомах культивування неруйнівних способів саморозвитку людини з метою досягнення соціально значущих результатів у різних сферах практиці.

Цілісний рефлексивний практикум має наступну логіку: актуалізація потреб учасників в особистісному і професійному саморозвитку; ліквідація стереотипів минулого досвіду, що ускладнюють творчу самореалізацію людини в її житті; примноження конструктивних можливостей і ресурсів учасників при «проживанні» ними різних моделей особистісного та професійного розвитку; інтеграція ресурсів в нову гармонійну психологічну цілісність людини; реалізація нової психологічної цілісності людини безпосередньо в життєдіяльності.

У ході рефлексивного практикуму розширюється сфера прояву творчої унікальності за рахунок розвитку уявлень людини про власну індивідуальну своєрідність і роль своєї творчої активності у подіях життя та розвитку креативності та творчого потенціалу.

В якості ефективного засобу розвитку здібностей і вмінь лідера в області самопізнання, саморегуляції, самореалізації використовуються, насамперед, **акмеологічні технології, засновані на принципах саморегуляції** (аутогенне й ідеомоторне тренування, нервово-м'язова релаксація, сенсорна репродукція, медитативні техніки тощо).

Експериментально доведено, що людина, яка опанувала методикою саморегуляції, стає здатною застосовувати в інтересах самовиховання різноманітні методи, прийоми та засоби.

Аналіз практики самовиховання показав, що система методів і прийомів самовиховання для кожної людини індивідуальна. Разом з тим, була виділена група методів, найбільш широко використовуваних в інтересах самовиховання: самопереконавання, самоорганізація життя та діяльності, самозвіт, аутотренінг.

Так, за допомогою самопереконавання суб'єкт саморозвитку домагається самовизнання необхідності розвитку у себе тих чи тих якостей особистості, усуває ті недоліки, які заважають у його діяльності. Сформовані за допомогою самопереконавання думки і погляди надають впевненість, морально-психологічну стійкість, роблять людину неподатливою до шкідливих впливів, більш наполегливою у досягненні кінцевої мети.

Для розширення потенціалу мозку в акмеологічній практиці активно використовуються **методики духовно цілеспрямованого розвитку**. Встановлено, що людина, яка вирішила серйозно займатися саморозвитком, створює для себе «свій» метод, заснований на особистому досвіді та знаннях класичних психотехнік і включає психоенергетичні, психофізичні і психологічні складові.

Самоконтроль в саморегуляції ґрунтується на здатності людини здійснювати контроль будь-якої своєї діяльності. Його суть полягає в тому, що людина, аналізуючи хід роботи із саморегуляції, встановлює відхилення реалізованої програми саморегуляції від спланованої і вносить відповідні корективи в план роботи над собою. У силу цього самоконтроль у саморегуляції виконує функції спостереження, оціночно-констатуючу, коректувальну. Неодмінна умова ефективності методу саморегуляції – висока вимогливість людини до себе.

Емпірично показано, що володіння методами саморегуляції і рівень самореалізації людини взаємопов'язані. Люди з високим рівнем самореалізації володіють великим набором методів саморегуляції психічних станів. Вони ефективно використовують міркування, роздуми, «розкладку по полицях»; пасивний відпочинок, сон; спілкування; гумор, жарти; самонакази, самоконтроль; спрямоване свідоме управління ситуацією; ідеомоторне тренування, рухову активність. Набір методів саморегуляції людей з низьким рівнем самореалізації значно менше. Вони використовують в основному в якості способів саморегуляції психічних станів спілкування; пасивний відпочинок, сон; гумор, жарти; роздуми, міркування, «розкладку по полицях». При цьому люди з низьким рівнем самореалізації значно частіше людей з високим рівнем самореалізації використовують як спосіб саморегуляції ліки, світломузичний вплив і сльози.

Отже, сформовані в ході цілеспрямованих занять методи саморегуляції виступають в якості одного з механізмів ефективної самореалізації особистості.

Крім технологій, заснованих на принципах саморегуляції, для розвитку у лідерів методів самопізнання, саморегуляції, самореалізації, а також оптимізації самооцінки і самовідносин використовуються **особистісно-орієнтовані методи впливу**.

Так, участь у **гештальт-тренінгах** призводить до позитивних змін у структурі самовідносин: підвищується рівень самоповаги, аутосимпатії, очікування позитивного ставлення від інших, самоінтерес, самовпевненість, самоприйняття тощо.

Гештальт-тренінги підвищують співмірність між показниками Я-реального і Я-ідеального. При цьому у більшості членів груп підвищуються наступні показники параметрів у Я-реальному: «я правлю іншими», «чарівний», «я значущий», «відкритий», «рішучий»,

«впевнений», «успішний», «незалежний», «ініціативний в контактах», «впливовий», «уважний»; «розуміючий іншого», «спокійний» тощо; одночасно знижуються в межах адекватності показники наступних параметрів Я-реального: «напружений», «неспокійний», «впертий», «агресивний», «сором'язливий» тощо.

Особистісно-орієнтовані тренінги можуть виступати як метод оптимізації самооцінки і самовідносини, навіть якщо їх метою є формування будь-яких інших особистісних утворень.

Однією з найбільш ефективних акмеологічних технологій розвитку здатності до самопізнання, саморегуляції, самореалізації, а також оптимізації самооцінки і самовідносини є **розвивальний аутопсихологічний тренінг**.

Експериментально встановлено, що в результаті розвиваючого аутопсихологічного тренінгу: Я-концепція учасників тренінгу стає більш глибокою з погляду виділення власних типологічних особливостей, сильних і слабких сторін; поглиблення саморозуміння виражається в принциповій зміні набору аутохарактеристик; поглиблення саморозуміння впливає на зміну самовідносин учасників тренінгу, що відбивається у збільшенні показників аутосимпатії, самоповаги, самоприйняття, самоінтересу, саморозуміння.

Особистісно-орієнтованими повинні бути і технології, спрямовані на розвиток ціннісно-сислової сфери і мотиваційно-цільовий сфери особистості лідера. В рамках цих технологій, з одного боку, активізується процес саморозвитку лідера, він накопичує досвід самовдосконалення, а з іншого – лідер відчуває ефективну підтримку, що дозволяє йому долати виникаючі в процесі саморозвитку труднощі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Які тренди управління визначають напрями розвитку сучасних бізнес-лідерів?
2. В чому полягає розвиток індивідуальних та моральних лідерських якостей?
3. Що таке мнемотехніка? Для чого розвиток мнемотехнік потрібен бізнеслідеру?
4. Наведіть приклади прийомів мнемотехніки.
5. Надайте визначення поняттю «акмеологічна технологія».
6. Який метод групового навчання Ви вважаєте найбільш продуктивним? Обґрунтуйте свою думку.
7. З якою метою використовується особистісно-орієнтовані тренінг?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Жіноче лідерство як ресурс розвитку громад : Посібник для тренерів / Кононенко А.М. Сахно К.С. - Програми з відновлення миру і діалогу для внутрішньо переміщених жінок „Голос жінки має силу 2020”
2. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
3. Психология : текст лекций для студентов всех специальностей высшего технического учебного заведения / под ред. А. Г. Романовского, В. Е. Михайличенко, Т. В. Гуры. – Х. : НТУ «ХПИ», 2012. – С. 56–62.
4. Бьюзен Т. Суперпам`ять / Т. Бьюзен ; [пер. з англ.]. – М. : Попурри, 2008. – С. 47–50
5. Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес-лідерів: навчальний посібник /Т.В. Гура. – К.: ДП «НВЦ»Пріоритети», 2016. – 40 с
6. Романовський О. Г. Психологія управління : навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьева. – Х. : НТУ «ХПІ», 2001. – С. 107–123
7. Гамезо М. В. Атлас по психологии : информационно-методическое пособие к курсу «Психология человека» / М. В. Гамезо, И. А. Домашенко. – М. : Педагогическое общество России, 1999. – С. 175–182.
8. Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Х.; К. : НМЦВО, 2002. – С. 45–47.
9. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник / В. Б. Шапар. – Х. : Прапор, 2005. – С. 119.
10. Трамп Д. Лідерство. Золотые правила Дональда Трампа / Д. Трамп, Мередит Мак Ивер. – М. : Ексмо, 2014. – С. 112.
11. Романовский А. Г. Психология: практикум : учебное пособие / А. Г. Романовский, Т. В. Гура, О. А. Игнатюк, Н. С. Моргунова, О. А. Резван. – Х. : Точка, 2014. – С. 58–69.

ТЕМА 6. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. Сутність емоційного інтелекту
2. Структура емоційного інтелекту
3. Емоційний інтелект у діяльності трансформаційного лідера

6.1 Сутність емоційного інтелекту

Цікавий факт. Багато з тих, хто володів високим рівнем інтелекту (IQ) особистості, не могли реалізувати свій потенціал. Попри те, що рівень інтелекту окремих особистостей визначав академічну діяльність і певні особистісні та професійні досягнення, вони з незрозумілих причин не досягали успіху саме через притаманний їм спосіб мислення, спілкування і поведінки. Д. Гоулман вважає, що високий рівень інтелекту, який вимірюється за показниками IQ не гарантує успіх в бізнес – кар'єрі лідера. Ефективність діяльності лідера на 80% залежить від наявності в нього емоційного інтелекту (EQ) [1]. Ряд наукових досліджень, виконаних у Гарварді та Західному резервному університеті Кейза, переконливо свідчить про наявність прямого достовірного зв'язку між рівнем емоційного інтелекту лідера та успішністю діяльності його організації й рівнем задоволеності співробітників.

Важливо. Теорія диференціальних емоцій вказує на те, що постійна присутність емоцій у свідомості впливає на сприйняття, мислення і поведінку [2]. Коли лідери пробуджують у людях позитивні емоції, вони розкривають у них найкращі сторони. Цей ефект в теорії емоційного лідерства називають **резонансом**. [3] Р. Ріджіо досліджував харизматичне лідерство в контексті емоційного інтелекту. В якості найбільш важливих компонентів харизматичного лідерства дослідник виділив 3 емоційні навички (емоційна експресивність, емоційна чутливість, емоційний контроль) та 3 соціальні компоненти (соціальна експресивність, соціальна чутливість, соціальний контроль). Всі перераховані автором компоненти є породженням емоційного інтелекту [4].

Яке відношення емоції мають до бізнесу?

- **Емоційна інформація відіграє визначальну роль у професійній діяльності** кожної людини з того самого часу, як робочі відносини людей стали формуватися під впливом таких поведінкових форм, як кооперація та домінування, чия дія запускається саме емоціями.
- **Вміння розуміти емоційну інформацію та її вплив на організацію та особистість**, це саме те, що вказує на розвиненість емоціонального інтелекту людини.
- Бізнес-лідери, що здатні працювати з емоційною стороною своєї організації **наділяють сам процес управління новим змістом** та значущістю, що підвищує якість застосування усіх управлінських інструментів.

Емоційний інтелект - це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей та бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії [5].

З самого початку дослідження емоційного інтелекту він вивчався у контексті діяльності лідера. Безумовно, емоційний інтелект з усіма його складниками та компетенціями важливий для будь-якої людини, але для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу.

Цікавий факт. Ще 1988 року Рувен Бар-Он ввів поняття емоційного коефіцієнту (EQ – Emotional Quotient), по аналогії з поняттям інтелектуального коефіцієнту (IQ – Intelligence Quotient)

6.2 Структура емоційного інтелекту

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що включає в себе чотири основних компоненти.

Всі компоненти наведеної моделі пов'язані між собою і мають однаково велике значення для реалізації практичного потенціалу емоційного інтелекту



Рисунок 6.1 – Модель здібностей

Джерело: [6]

Таблиця 6.1 – Компоненти емоційного інтелекту

Назва компоненту	Зміст та сутність компоненту
Сприйняття емоцій	- Відображає комплексну здатність людини до розпізнавання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю та тоном голосу та іншими невербальними ознаками. - Сприйняття та розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації. - Людина, яка знаходиться у доброму контакті з власними емоціями та переживаннями набагато легше зможе

	ідентифікуватися з іншою людиною та зрозуміти сутність її емоційного стану. Бізнес-лідер, що погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнання емоційних станів і проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу
Використання емоцій	- Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розмірковування. - Використання емоцій стає на пригоді бізнес-лідеру у ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатокомпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей. [2] - Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності. - Лідер з добре розвиненим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань
Розуміння емоцій	- Являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями (наприклад, різницю між станом захоплення та щастям). - Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів. - Бізнес-лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій
Управління емоціями	- Відображає здатність людини до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей. - Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації - Через «трансляцію» позитивних станів підлеглим бізнес-лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не тільки покращує самопочуття співробітників, а й позитивно впливає на ефективність праці.

6.3 Емоційний інтелект у діяльності трансформаційного лідера

На відміну від інших сфер (державне управління, сфера освіти) існування бізнес-організації цілком залежить від її успішності і здатності отримувати прибутки тут і тепер. Якщо організація не може підлаштовуватися під сучасні тенденції, використовувати нові можливості й приносить тільки збитки, то вона досить швидко ліквідовується.

Бізнес сфера вимагає від лідера більшої відповідальності за власні рішення, а разом з тим й креативності та гнучкості, що неможливо без глибокого розуміння можливостей та особливостей власних підлеглих. Нездатність лідера до налагодження якісного контакту з членами свого колективу неодмінно буде відображатися на соціально-психологічній атмосфері та призводити не тільки до емоційних, а й до фінансових збитків.

Розвинений емоційний інтелект дозволяє бізнес-лідеру:

- Знаходитися в **гармонії** з власними намірами та переживаннями
- Забезпечувати **довіру** підлеглих і **впевненість** в успішності власного майбутнього
- Створювати унікальний психологічний **клімат**, що спонукає підлеглих **ділитися** своїми ідеями та способами вирішення конкретних завдань [2]
- Майстерно **керувати мотивацією** підлеглих [2]
- Підтримувати у підлеглих високий рівень **креативності** та готовності до прийняття **здорового ризику**
- Підтримання в колективі спрямованості на неперервний **розвиток** та **навчання**
- Підвищувати **продуктивність праці** за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі [7]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Чому трансформаційному лідеру важливо розуміти емоційну інформацію?
2. Яку роль емоції грають у бізнесі?
3. Дайте визначення емоційного інтелекту.
4. Опишіть структуру емоційного інтелекту за моделлю здібностей.
5. Охарактеризуйте складові емоційного інтелекту.
6. Які позитивні риси має емоційний інтелект для трансформаційного лідера?
7. Подискутуйте на тему: Чи є недоліки теорії емоційного інтелекту в бізнесі?
8. Чи можна розвинути емоційний інтелект?
9. Опишіть компонент «Використання емоцій». Наведіть приклади як цей елемент працює в практичних ситуаціях.
10. Яким чином можна управляти емоціями? Наскільки це важливо для трансформаційного лідера?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.- С. 90
2. Изард К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – СПб.: Питер, 2007. – С. 101
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: [пер. С англ.] / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Манни. – 3-е изд.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 20–21.
4. Riggio R.E. Before emotional intelligence: Research on nonverbal, emotional, and social competences / R.E. Riggio // Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2010 – No. 3. – P. 178–18.
5. Mayer J. D., Salovey P., & Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // American Psychologist, 63(6) - 2008. – p. 503-517.
6. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
7. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера в сфері бізнесу: навчальний посібник /А.Є. Книш А – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016 р. – 40 с
8. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12–46
9. Остафійчук Т.В. Сучасні підходи у дослідженні лідерства / Т.В.Остафійчук, Н.А.Штанько // Юридична психологія та педагогіка. – 2010. – №1(7). – С. 116- 126.
10. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57

ТЕМА 7. ЕТИКА ЛІДЕРСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

ПИТАННЯ ДО РОЗГЛЯДУ:

1. *Важливість етичного лідерства*
2. *Етичні аспекти лідерства*
3. *Еволюція і поширення етичного лідера*

7.1 Важливість етичного лідерства

Етичне лідерство є важливим із двох основних причин. По-перше, лідери несуть етичну відповідальність, адже займають особливе становище, у якому вони мають більше можливостей у різний спосіб впливати на інших, а отже, на результати. Більшість людей погодиться, що всі ми зобов'язані поводитися етично, але очевидно, що від лідерів очікують дотримання вищих етичних стандартів, аніж від послідовників.

Цінності лідерів впливають на культуру організації або суспільства, а також на етичність їх поведінки. Лідери задають напрямок, розвивають бачення, а їхні цінності та поведінка формують поведінку учасників організації або суспільства. Отже, лідери здійснюють значний вплив на людей і суспільство. Прикладами світових офіційних і неофіційних лідерів є такі особи: Нельсон Мандела, Махатма Ганді, Малала Юсафзай, Пен Ліюань (перша леді Китаю), Шейх Хасіна Вазед (прем'єр-міністр Бангладешу), Івон Шуїнар (засновник компанії «Патагонія»), Мелінда Гейтс та Анджеліна Джолі. Однак вплив лідера не завжди буває позитивним, про що свідчить лідерство Гітлера в нацистській Німеччині. Вплив його лідерства був руйнівним для мільйонів людей і світу загалом.

Якщо розглядати питання менш масштабно, то навіть керівники команд можуть мати суттєвий вплив на членів своєї команди та організацію. Усі лідери, незалежно від кількості їхніх послідовників, здійснюють владу. Здійснення влади над іншими людьми передбачає етичну відповідальність. Влада – це здатність однієї людини (або відділу) в організації впливати на інших людей для досягнення бажаних результатів. Що більша влада, то більша відповідальність покладається на лідера. Отже, лідери всіх рівнів несуть відповідальність за формування етичного середовища і мають стати взірцем для інших.

Сучасна практика та література зміщують акцент із традиційних стилів лідерства, як-от харизматичне та транзакційне лідерство, і все більше уваги приділяють таким стилям лідерства, які підкреслюють етичні аспекти, такі як, скажімо, трансформаційне лідерство, лідерство-служіння, лідерство на основі цінностей або автентичне лідерство. Інакше кажучи, сьогодні «добрим лідером» вважають того, хто ефективно спрямовує усіх до етичних результатів, а не того, хто лише володіє добрими навичками лідерства (серед таких лідерів насправді може бути багато демагогів-зловмисників). За твердженнями, такий розвиток підкреслює міцний зв'язок між етикою і ефективним лідерством (Енг і Фельдман, 2015 р.).

Для пояснення взаємозв'язку між етичним та ефективним лідерством можна використовувати дві моделі: модель «міжособистісної довіри» і модель «соціальної влади». Перша належить Шиндлерові й Томасові (1993 р.), які стверджують, що

міжособистісна довіра заснована на п'яти компонентах: доброчесність, компетентність, послідовність, лояльність і відкритість. Під доброчесністю розуміють чесність і правдивість; компетентність пов'язана з технічними та міжособистісними знаннями й навичками; послідовність визначається як надійність, передбачуваність та добра якість суджень; лояльність стосується готовності захистити й зберегти гідність людини; а відкритість – це готовність вільно ділитися ідеями та інформацією. Ця модель відображає ідею про те, що послідовники, які довіряють лідерові, готові піддатися волі лідера, адже вони впевнені, що їхніх прав та інтересів не порушуватимуть.

Модель «соціальної влади» розробили Френч і Рейвен (1959 р.), які визначили п'ять загальних та важливих форм влади: легітимну, примусову, заохочувальну, експертну й референтну. Легітимна влада передбачає право людини впливати на іншу людину в поєднанні із зобов'язанням останньої прийняти цей вплив; примусова влада виникає зі здатності штрафувати або карати інших; заохочувальна влада – це здатність винагороджувати інших; експертна влада заснована на сприйнятті з боку послідовників компетентності лідера; а референтна влада виникає з ототожнення послідовників із лідером та їхньої симпатії до нього. Кожна з цих форм влади посилює здатність лідера впливати на взаємини, цінності або поведінку інших.

За словами Френча і Рейвена (1959 р.), послідовник може реагувати на ці форми влади трьома способами. По-перше, коли лідери успішно використовують легітимну, примусову або заохочувальну владу (сукупно такі форми влади іменують як посадову владу), вони забезпечують дотримання норм. Дотримання норм означає, що люди виконують вказівки особи, яку наділено владою, незалежно від того, згодні вони з цими вказівками чи ні. Другий спосіб, у який послідовники можуть відреагувати на використання влади, особливо на використання примусу, що перевищує рівень, який люди вважають легітимним, полягає в протидії спробам лідера здійснити свій вплив. Протидія означає, Освіта заради справедливості Серія університетських модулів: Доброчесність та етика 6 що працівники навмисно намагаються ухилятися від виконання інструкцій або намагатимуться не підкорятися наказам. Третій тип реакції на владу – це прихильність, яка найчастіше виникає за експертної або референтної влади (разом їх іменують особистою владою). Прихильність означає, що послідовники приймають точку зору лідера і з ентузіазмом виконують інструкції. Хоча одного дотримання може бути досить для повсякденних справ, прихильність особливо важлива в тому разі, коли лідер просуває зміни (Дафт, 2008 р., стор. 365). Загалом люди схильні ототожнювати себе з етичним лідером. Етичне лідерство – не єдине джерело референтної влади, але воно дуже важливе, особливо в такому мінливому світі, який усе більше глобалізується та стає прозорим.

7.2 Етичні аспекти лідерства

Оцінка лідерства з погляду етики зазнає впливу з боку етичних теорій та принципів етичного лідерства, а також практичних питань. Етичні теорії забезпечують систему правил або принципів, якими ми керуємося в процесі прийняття рішень про те, що є правильним або неправильним, що є добрим чи поганим у певній ситуації (Нортхаус, 2016 р.). Існують різні теоретичні підходи до прийняття етичних рішень. В літературі найчастіше

виокремлюють три основні західні теорії: утилітаризм (мораль залежить від того, чи максимізує певна дія загальну соціальну «корисність» або щастя), деонтологія (мораль залежить від дотримання моральних принципів чи обов'язків незалежно від наслідків) та етика чеснот (мораль залежить від вдосконалення свого характеру). Практичні рекомендації щодо етичного лідерства створювали різні науковці. Скажімо, Ейзенбейс (2012) висвітлює чотири принципи етичного лідерства: орієнтація на гуманність, орієнтація на справедливість, орієнтація на відповідальність і сталість, а також орієнтація на помірність. Інший підхід належить Нортхаусові (2016 р.), який передбачає п'ять принципів етичного лідерства: повага, служіння, справедливість, чесність і спільність. Цим принципам і присвячено вправу 5 цього модуля.

Хоча теорії і принципи етичного лідерства мають важливе значення, практичні питання також відіграють істотну роль у контексті етичних дилем, особливо через те, що не завжди є можливість застосувати детальний теоретичний аналіз перед прийняттям рішення. З огляду на таке зауваження, під час прийняття рішень корисно керуватися контрольним списком. Такий список іноді називають «експрес-тестами етики» або моделями етичного прийняття рішень, які з'являлися в різних іпостасях, скажімо, у вигляді кодексів поведінки великих корпорацій. Інший приклад моделі етичного прийняття рішень представили Ходжес і Штейнгольц (2018 р.):



Рисунок 7.1 – Модель прийняття етичних рішень

Джерело: [1]

Ідеться про [експрес-тест з етики](#), який проводиться австралійською некомерційною організацією «The Ethics Center». Ця організація пропонує нам поставити такі шість питань, перш ніж прийняти рішення:

1. Чи був би я радий, якби завтра це рішення стало заголовком новин?
2. Чи існує будь-яке універсальне правило, яке застосовне в такій ситуації?
3. Чи призведе запропонований план дій до доброго результату?
4. Що б сталося, якби всі інші це зробили?

5. Як така запропонована дія вплине на мій характер або на характер моєї організації?

6. Чи відповідає запропонований план дій моїм цінностям і принципам?

Ефективні лідери часто стикаються зі складними дилемами, для яких не існує ідеального рішення. У такій ситуації лідери мусять приймати важкі рішення, які передбачають жертвування одними благами заради просування інших. Класичний приклад – рішення про входження у війну, знаючи, що загине багато людей, включно з мирними жителями. Іноді цю дилему називають «[проблемою брудних рук](#)».

7.3 Еволюція етичного лідера

Проблема етичного лідерства постає перед нами з давніх часів. Арістотель, наприклад, стверджував, що етична людина на керівній посаді втілює в собі такі чесноти, як мужність, помірність, великодушність, самоконтроль, порядність, товариськість, скромність, чесність і справедливість. Для Конфуція головними чеснотами стали мудрість, доброзичливість і мужність. Розглядаючи етику в контексті лідерства та управління, Веласкес (1992 р.) припустив, що менеджери розвивають такі чесноти, як наполегливість, прояв громадського духу, доброчесність, правдивість, вірність, доброзичливість і смиренність. Етичне лідерство також пов'язують з африканським уявленням про мудреця. Генрі Одера Орука (1944–1995 рр.), уродженець Кенії, досліджував традиції мудреців Африки на південь від Сахари й подав таку розповідь про мудрість, яка має явно виражений африканський характер. Сучасний південноафриканський письменник Руел Хоза представив розповіді про етичне лідерство з погляду убунту, які, поміж іншим, містять комунітарний виклад чеснот, які походять з Африки. Філософ Аль-Фарабі (872–950 рр.) дає нам уявлення про етичне лідерство в ісламському контексті. Він народився десь у сучасній Центральній Азії та подорожував великими містами ісламського світу, як-от Багдад і Дамаск. Його філософія охоплювала багато питань, проте його розуміння лідерства можна знайти в його працях з етики і політики. У цих роботах, зокрема у своїй знаменитій книзі «Місто чеснот», Аль-Фарабі стверджував, що лідери повинні також бути філософами, і цю ідею він запозичив у давньогрецького філософа Платона. Аль-Фарабі мав на увазі, що лідер має бути не лише людиною дії і влади, а й тим, хто розмірковує про те, що краще для спільноти, якою він керує. На відміну від Платона, він стверджував, що найкращим містом є не монокультурне місто, а те, у якому панує різноманітність, а також зауважував, що саме наймудріші лідери знаходили способи, які дозволяють людям різних рас і вірувань жити разом. Інші мислителі наголошували на своїх наборах чеснот, але відмінності між цими чеснотами не такі й суттєві, як можна було уявити. Насправді представники різних культур можуть мати дуже схожі погляди на основні чесноти.

Що стосується розвитку чеснот, відповідно до підходу Арістотеля, чесноти набувають сили з плином часу, від юності до зрілості, а отже, добрі цінності стають звичними і є частиною самих людей. Говорячи правду, люди стають правдивими; жертвуючи бідним, люди стають доброчинними; ставлячись справедливо до інших, люди стають справедливими. Конфуціанський спосіб самовдосконалення починається з отримання глибоких знань про те, як влаштований світ, далі проходить крізь процес вчинення певних

дій і нарешті завершується найбільш амбітною метою – демонстрацією чесноти всьому світові. Такий спосіб є тісно пов'язаний з ідеєю про те, що «знання», «дія» і «буття» – три взаємопов'язані компоненти етичної людини. У роботі «Велике вчення», написаній близько 500 р. до н.е., першій із чотирьох книг, які Чжу Сі обрав під час династії Сун як фундаментальні основи конфуціанства, Конфуцій описав процес таким чином:

Стародавні люди, які хотіли продемонструвати важливу чесноту всьому королівству, спочатку належно організували свої власні міста. Бажаючи влаштувати свої міста, вони спочатку налагоджували свої родини. Бажаючи налагодити свої сім'ї, вони спочатку плекали свою особистість. Бажаючи виплекати власну особистість, вони спочатку очищали свої серця. Бажаючи очистити свої серця, вони спочатку прагнули бути щирими у своїх думках. Бажаючи бути щирими у своїх думках, вони спочатку максимально розширювали свої знання. Таке розширення знань полягало в дослідженні речей (<http://classics.mit.edu/Confucius/learning.html>).

Тревіно, Хартман і Браун (2000 р.) стверджують, що етичне лідерство охоплює два аспекти: «етична людина» і «етичний менеджер». Щоб стати етичним менеджером, спочатку необхідно стати етичною людиною. Управлінський аспект стосується цілеспрямованих зусиль лідера вплинути на інших і скерувати етичну поведінку послідовників, скажімо, шляхом інформування про етичні стандарти та покарання працівників, які поведуться неетично. Етичне лідерство ґрунтується на здібності лідера зосередити увагу організації на етичних нормах і цінностях та прищепити організації принципи, які скеровуватимуть дії усіх працівників. Тревіно й інші також виділяють три заходи, яких зазвичай уживають ефективні етичні менеджери. По-перше, вони слугують очевидним взірцем для працівників у питаннях етичної поведінки. По-друге, вони регулярно й переконливо повідомляють працівників про етичні стандарти, принципи й цінності. По-третє, вони регулярно застосовують систему заохочень, аби вимагати від усіх працівників дотримання етичних стандартів.

Не можна ігнорувати контексту, у якому працюють лідери. Навіть етична людина з етичними намірами може поводитися неетично через поведінкові аспекти або постійний тиск. Ба більше, у межах різних культур може формуватися різне уявлення про етичне лідерство, включно з таким, яке різнитиметься з погляду стилю й цінностей, а також способів впливу лідера на послідовників.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Якими факторами обумовлюється важливість етичного лідерства?
2. Як Ви вважаєте, цінності лідера впливають на культуру організації?
3. Які моделі використовують для аналізу взаємозв'язку між етичним та ефективним лідерством?
4. В чому полягає сутність моделі «соціальної влади»?
5. Охарактеризуйте принципи етичного лідерства.

6. Опишіть модель прийняття етичних рішень. В чому її позитивні та негативні риси?
7. Дайте коротку характеристику етапам еволюції етичного лідера.
8. Чи завжди трансформаційний лідер має керуватись етичними принципами? Поясніть свою думку.
9. Як Ви розумієте поняття «етична людина» та «етичний менеджер»?
10. Які принципи етичного лідерства виділяє Нортхаус?

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Етика лідерства : Модуль 4. Освіта заради справедливості: серія університетських модулів: Добросесність та етика. Відень, 2021. 30 с.
2. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 100 с.
3. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – М.: Изд.-во «Э», 2016. – С. 30
4. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017. – С. 6.
5. Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХІХ століття- початок ХХ століття): навч.посіб. / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля. – Полтава: ПУЕТ, 2016. – С. 12–46
6. Концепція лідера слуги [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [www.sapanet. ru / Lab_LPR /](http://www.sapanet.ru/Lab_LPR/) Джон _ Фейворс. – Название с экрана.
7. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, при участии П. Лейн ; [пер. А. В. Козлова, И. Ф. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
8. Шейнов В. Психология лидерства и власти / В. П. Шейнов. – М.: Ось-89, 2008. – 608 с.
9. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – С. 57