

*Заболотна В. О.,
кандидат філософських наук,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка*

ЦІННІСНО-НОРМАТИВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядається сучасний підхід до інтерпретації феномену лідерства в організаційній площині з точки зору найефективнішого використання потужного ресурсу організації – працівників.

Ключові слова: лідерство, цінності, управління, психологічні особливості управління, етичні принципи.

В статье рассматривается современный подход к интерпретации феномена лидерства в организационной плоскости с точки зрения самого эффективного использования ресурса организации – работников.

Ключевые слова: лидерство, ценности, управления, психологические особенности управления, этические принципы.

The modern approach to the interpretation of the phenomenon of leadership in the organizational plane, from the point of view of the efficient use of the resource of the organization – workers is considered in the article.

Key words: leadership, values, management, psychological peculiarities of ethical principles.

Лідерство, як правило, сприймається як потужний феномен впливу непересічної людини унікальних якостей на послідовників. Але на часі є потреба в управлінському лідерстві, тобто типу управлінської взаємодії між лідером і послідовником, який заснований на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей до досягнення спільної мети.

З практики відомо, що добре організоване управління компанією є запорукою успішної діяльності. Осмислення цього феномену здійснюють різні школи менеджменту – американська, європейська, японська. Кожна з них має свої особливості, пов'язані із національними традиціями країни. Наприклад, під час спроби експортувати блискучий японський менеджмент за кордон виникли певні труднощі. Природний для співробітників цієї країни дух фірми/родини, коли японські менеджери цікавляться у підлеглих подробицями їх життя, які виходять за межі їх службових обов'язків, європейці та американці сприймають це як втручання у їх приватне життя.

У розвинених країнах управління персоналом перебуває на високому рівні. Не останню роль тут відіграла держава, яка надала бізнесу можливість створити гарні умови для працівників. Причому таку можливість бізнес має як при жорсткій, так і при ліберальній системі регулювання ринку праці. Так, у країнах із жорсткою системою домінує думка, що лише суворі обмеження роботодавця можуть належним чином захистити працівника, проте, як наслідок, кожен додатковий працівник є додатковою

відповідальністю роботодавця, тож безробіття у країнах із таким типом регулювання ринку праці порівняно високе (яскравий приклад – Німеччина, Франція, Італія). На користь ліберального підходу діє аргумент, що мінімальне втручання у відносини роботодавця–працівник дозволить і одному, й іншому діяти з максимальною користю для себе, досягаючи рівноваги у своїх інтересах. При цьому безробіття значно нижче, але зростає кількість тимчасових працівників і зайнятих неповний робочий день (така система – у США, Нідерландах, Великобританії). Ці два підходи – кардинально протилежні, однак у них спільна стратегічна мета: забезпечити максимальний захист інтересів працівника, не порушивши інтересів роботодавця. Така збалансованість дозволяє компаніям ефективно управляти персоналом, а працівникам – ефективно працювати, відчувати себе захищеними від несправедливого звільнення.

Сьогодні зростають вимоги до якості управління, його ефективності, давно вже центр ваги перемістився з адміністративних заходів на економічні та соціально-психологічні. З точки зору психологічних основ управління персоналом, ми стикаємося інколи з парадоксом: верстатом управляти легше, ніж людьми, які на ньому працюють; а управління машиною, безумовно, більш чітке та однозначне, ніж управління організацією. З цієї точки зору, враховуючи сучасну мобільну та освічену робочу силу, проблеми управлінського лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які властиві тим, хто успішно впливає на інших, з іншого – лідерство є процесом несилового впливу, спрямованого на досягнення організацією своєї мети.

Лідерство є багатоаспектним процесом створення нового погляду на реальність та транслявання його своїм послідовникам. Одним із класичних визначень лідерства є визнання його, перш за все, каталізатором змін і креатором ідей, що має особистісну владу. Однією з базових характеристик лідерства є зорієнтованість на майбутнє. Лідер виходить з того, що є наявним тут і тепер, та формує підстави для виникнення очікуваного майбутнього. Зорієнтований на майбутнє менеджер завжди виходить за межі поточної ситуації та висуває нову мету, генерує нові ідеї щодо досягнення цієї мети. Лідери, які залишилися в історії як екстраординарні та успішні менеджери, були здатними сприяти глибоким змінам у вірі, цінностях та діях своїх послідовників.

Сучасні реалії стверджують, що в управлінні організацією виникли такі проблеми, з якими керівники ще не зустрічались. Це і робоча сила, яка постійно змінюється, є мобільною, є цінною з точки зору унікальних знань, навичок та якостей, і змінні очікування клієнтів, і постійні раптові зміни оточуючого середовища, і зміни самих організацій. Сучасна парадигма управлінського лідерства, представлена у системному вигляді, включає чотири рівні (особистісний, міжособистісний, управлінський і організаційний), кожен з яких представлений ключовим принципом (надійністю, довірою, делегуванням повноважень та узгодженістю) відповідно. Надійність визначається характером (етичною компонентою) та компетентністю (професійна зрілість). Особиста надійність знаходиться в межах нашого кола впливу, тому тільки від особистості залежить і вміння виконувати обіцяне, і слідування загальнолюдським цінностям, і безперервне вдосконалення професійної майстерності. Довіра складає фундамент будь-якої взаємодії. Остання не може бути досягнута за допомогою

організаційних імперативів або програм (її не можна затвердити або нав'язати). Стиль управління, який сприяє розширенню повноважень, підтримує інновації, ініціативу, відданість справі, одночасно провокує непередбачуваність співробітників. Саме тому потрібно співвіднести вигаш, який надає розширення повноважень (розкриття потенціалу співробітників, новаторство, ініціатива, самоконтроль) із зростанням непередбачуваності персоналу. І на організаційному рівні всі системи і структури, сама стратегія організацій мають бути узгодженими із загальними цінностями, які підтримуються в організації. При цьому організаційні цінності повинні відповідати внутрішнім цінностям робітника/індивіда. Цю об'єднуючу функцію виконує організаційна культура. Спрямування поведінки особистості і відповідних напрямів її саморозвитку залежить від типу організаційної культури, що склався. Організаційна культура відображає і задає бажаний тип поведінки через певні змістовні орієнтації, які в кожній організації мають свою специфіку і залежать від спрямованості її керівників і лідерів, стилю керівництва, цінностей, норм поведінки, традицій, що склалися. Різні типології організаційної культури надають можливість побачити визначені орієнтовні вимоги і ціннісні спрямування поведінки особистості з боку середовища організації. Отже, організаційна культура є механізмом, який допомагає людям розібратися і зорієнтуватися в оточуючому середовищі, визначати напрями свого розвитку відповідно до прийнятих в організації елементів організаційної культури для успішної життєдіяльності і роботи в даному середовищі.

Культура організації зміцнює внутрішні зв'язки між керівниками і структурними підрозділами, сприяє посиленню мотивації праці, забезпечує більш ефективну координацію, ніж формальна система контролю й планування. Організаційна культура має здатність одночасно визначати порядок, значення, комунікацію та орієнтири і, таким чином, створювати можливість для координації дій і керувати організаційною поведінкою.

Управлінське лідерство є найбільш прикладною темою, що досліджується в організаційній поведінці. Незважаючи на це, уніфікованої теорії лідерства до цього часу не існує. На сьогодні деякі підходи надають часткові відповіді на складне запитання про сутність лідерства.

Вивчення природи цього явища в соціальних спільнотах доводить існування наступних характеристик, властивих лідерам. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри та особистого життя. По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку; наявність здібностей, честолюбність, талант(-и), знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і їх удосконалення. По-третє, лідер вбачає своє справжнє покликання в реалізації себе як керівника підрозділу та досягненні з його допомогою вагомих результатів.

Феномен лідерства більшою мірою ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника. Компетентний менеджер здатний організувати ефективну діяльність формальних груп і керувати нею, користуючись формальним авторитетом. Формальний авторитет керівника зумовлений його правами як посадової особи розпоряджатись підлеглими, давати їм завдання, вимагати їх вчасного та точного виконання, контролювати і стимулювати працю

співробітників. Неформальний лідер сприяє створенню неформальної групи та очолює її. Неформальність означає добровільне приєднання учасників до групи та визнання лідера не через його повноваження. Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистісних якостей, як-от: людяність, комунікабельність, рішучість, толерантність, етичність та ін. І лише керівник, який володіє мистецтвом ефективного лідерства, здатний оптимально керувати як формальною, так і неформальною групою. Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Питання лідерства актуалізуються через сучасні тенденції до зміни робочої сили та характеру роботи в організаціях. Питання лідерства й управління взаємопов'язані. Проте якщо менеджер спрямовує роботу інших та відповідає за результат, то лідер надихає послідовників та допомагає їм долати труднощі. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні справи. Тобто менеджер планує, складає бюджети, організовує та контролює, а лідер формує уявлення та напрям, налагоджує зв'язки між працівниками та надихає і мотивує на досягнення мети. Лідер – це член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях, той, хто здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Жорстко усталених характеристик лідера, на відміну від менеджера, не існує. Лідера можна назвати керівником, втім характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Керівник призначається офіційно, а лідер висувається стихійно. Керівникові надаються законом певні права та обов'язки, за які він несе юридичну відповідальність, а лідер може їх не мати. Керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру таких санкцій не надано. Керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений, в основному, внутрішніми груповими стосунками.

Виходячи з функціональних і психологічних відмінностей між керівником та лідером, можна передбачити три типи ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи. Лідер і керівник можуть бути різними особами, які не знаходять спільних точок взаємодії, що невідворотно сприятиме зниженню успішності діяльності групи та гармонізації міжособистісних стосунків. Якщо в ситуації розподілення ролей лідера і менеджера між різними людьми ті знаходять точки взаємодії на основі взаємоповаги та компромісів, то група може працювати успішно, відчувачи дух змагання та суперництва. Ідеальна ситуація – коли ролі керівника і лідера співпадають в одній особі. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму керівникові, найефективніше і з погляду діяльності, і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

У процесі опрацювання та розроблення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. В багатьох дослідженнях були здійснені спроби сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Д. Кац і Р. Кан, представники напряму, який займався вивченням процесів інтелектуального поєднання в організаційній діяльності, в роботі «Соціальна психологія організацій»

розглядають лідерство як «елемент, який справляє вплив та проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації... Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформулювати людський індивід». Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначили лідерство як міжособову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямована на досягнення мети.

Подальше вивчення процесу ефективного лідерства призвело до створення системної моделі. Вона значною мірою увібрала в себе ідеї, що були розглянуті вище, та суттєво розширила погляд на лідерство. В кінці 1995 р. у США на основі проведених досліджень, широких опитувань практиків, вчених була розроблена модель лідерства: «Основи ефективного лідерства» вона розроблялась у межах єдиної державної програми протягом 5 років спеціальною комісією під керівництвом віце-президента А. Гора. Перед програмою був поставлений комплекс завдань, у тому числі створення гнучкої та надійної системи наймання, зміна кваліфікаційної системи, покращення системи виконання рішень та ін. Після завершення робіт на основі запропонованої моделі в США проводилось навчання персоналу, формувалися плани особистісного розвитку співробітників.

Розроблена модель лідерства є ієрархічною, орієнтованою на стратегічний, оперативний та тактичний рівні керівництва. Крім того, вона є ступеневою, тому дозволяє послідовно розвивати та удосконалювати якості персоналу. Існує характерний набір ділових властивостей та рівень компетенції для кожного рівня керівництва. Для малої або середньої підприємницької організації керівник повинен поєднувати в собі всі ці якості. Такі вимоги передбачають не лише наявність таланту, а й значного запасу спеціальних знань.

Модель лідерства уніфікує основні вимоги до керівників різних рівнів, що дозволяє створювати систему відбору нових співробітників, орієнтовану на розвиток потрібних якостей та знань, та проводити оцінку відповідно до обраних стандартів.

Лідерство не складається лише з вагомих вчинків або величч тієї чи іншої людини. Воно складається з повсякденної діяльності та доступне кожному. Під час обговорення лідерства ми часто зациклюємось на історичних паралелях та генетичному чиннику. Для більшості співробітників організацій «лідерство» – досить загадкове слово, яке не стосується їх функціональних обов'язків та має мало спільного із тим, за що їм платять. Коли від менеджерів та керівників середнього та вищого рівнів вимагають змінити стиль керівництва, заохочувати ініціативу, делегувати повноваження, щонайменше, це викликає здивування. Лідерство асоціюється, як правило, зі справами, які стосуються вищого керівництва.

Для внесення змін у сприйняття лідерства необхідно визнати, що воно не обов'язково повинно проявлятися у великому масштабі. Цікаві аспекти були запропоновані декількома дослідниками сучасного лідерства. Даніел Гоулман (Daniel Goleman, 1998) широко відомий завдяки своїй ефектній моделі лідерства, що представлена як «чуттєвий інтелект». Гоулман говорить про людські риси, які можна

побачити в повсякденному житті і ніяк не пов'язані ні зі статусом, ні з ієрархією. Такі людські якості властиві кожному. Він також стверджує, що єдиним способом оволодіти новими навичками поведінки є формування мотивації до ініціативи та створення чогось нового; потім нові ефективні навички слід використовувати у своїй діяльності до тих пір, доки така поведінка не інтерналізується. Це як вчитись ходити, як вчитись кататися на велосипеді або плавати. Д. Гоулман пропонує нам переконатись, що лідерський стиль поведінки доступний кожному, а не лише є прерогативою суперлюдини.

Інша точка зору представлена Дж. Коттером (Kotter, 1990), і також стосується «повсякденного лідерства». Аналізуючи поведінку дієвих лідерів, він описує їх щоденне життя, яке складається як з дрібних, так з суттєвих деталей. Основним критерієм успішного лідера Дж. Коттер вважає здатність створювати таке оточення, де відбувається постійний обмін допомогою, участю, увагою.

Головну проблему Дж. Коттер вбачає в страху людини виглядати з точки зору інших (і своєї також) таким, що заплутався, неефективним. Помилятись – це природна властивість того, хто щось робить (особливо вперше), проте з дитинства нам говорять, що помилятись погано, сварять батьки, виставляють погані оцінки вчителі. Отже, людина засвоює, що краще нічого не робити, ніж помилитись та виставити себе на посміховисько.

Реалії повсякденного лідерства пропонують інформацію, що суперечить нашим уявленням про лідерство. Лідери не створені якимось інакше. Нам здається, що вони мають детально розроблений план, відомий тільки їм, який передбачає певні паттерни поведінки в складних і непередбачуваних обставинах. Проте весь секрет в тому, що за великою кількістю короткочасної та різноманітної діяльності дійсно прихований певний план намірів, якого і дотримується лідер. Водночас це не всеохоплюючий докладний план дій, в якому до деталей передбачені та опрацьовані всі випадковості. Скоріше, це підсумовування того, що (або хто) може бути корисним у корото-, середньо- та довгостроковій перспективі. Цей план постійно переглядається та модернізується і служить ментальним шаблоном, до якого можна прикласти, для порівняння, певну ситуацію. Це компас і карта території, а не детально розроблений план маршруту.

У відомій книжці з питань навчання та тренування, що стала вже класичною, Джон Уїтмор (Whitmore, 1996), засновник коучінгу, переконує в необхідності допомогти людям знайти «їх власну внутрішню гру». Як приклад, він наводить прогрес у тренерській справі у спорті. Сучасні тенденції відійшли від принципів постійного удосконалення техніки майстерності (яка має межі) й прийшли до удосконалення самосвідомості – свідомості духу й тіла. Людина вчиться знаходити повний взаємозв'язок між власним природним ритмом і метою, і це призводить до того, що найкраща особиста методика поведінки спрацьовує вже в самій особі. І коли Людина вже оволодіває особистою методикою поведінки, тоді можна засвоїти вже й інші, сторонні методики, за умови, що вони повністю відповідають основній внутрішній гармонії, яка сформувалась.

Дж. Уїтмор вважає, що підготовка і навчання здійснюються в межах основного набору принципів: віра в наявність у людей вроджених здібностей, які у більшості людей розкриті не до кінця; тренування і навчання повинні розвивати відчуття високої моральної самосвідомості і бути спрямованими на діяльність людини; якщо людям відповідним

чином пропонується підготовка та навчання та якщо людина сама усвідомлює необхідність цієї підготовки, то існує висока ймовірність досягти більших позитивних результатів.

Підготовка, спрямована на розвиток лідерських якостей, починається з того, що визначаються ключові дії/завдання, які вкрай необхідні лідеру для досягнення успіху. Далі необхідно встановити коло людей, які будуть забезпечувати виконання цих завдань та розробити способи, які дозволять лідеру переконати цих людей або якимось інакше підвести їх до виконання завдань. Необхідно проаналізувати минулі, теперішні та майбутні можливості, великі і маленькі, які можуть підтримати, розвинути або змінити плани самого лідера. Проводиться аналіз інших видів діяльності, які можуть стосуватися плану досягнення мети. Для того, щоб одержати максимальні результати, необхідно застосовувати всі форми зворотного зв'язку, спрямованого на те, щоб допомогти поведінковому управлінню лідера. Під час процесу підготовки та навчання подібні огляди мусять проходити досить часто, аж доки той, хто навчається, свідомо або підсвідомо не оволодіє необхідними навичками.

Формування здібностей до лідерства, які на постійній основі проявляються в поведінці та в діяльності, є мистецтвом у мініатюрі. При цьому увагу зосереджено на наполегливості та деталях, гнучкості та співучасті. Необхідно визнати, що лідерство – це поєднання запланованих і суперечливих дій та стилів поведінки. І саме цей факт надає лідерству ясність та значимість, зрозумілу іншим людям. Компанії з хорошим лідером мають ефективніше використовувати людські ресурси і більше зусиль спрямувати на розвиток працівників. Сьогодні одне з основних завдань HR-менеджерів — пошук талантів. «Свіжа кров» просуватиме компанію уперед. Але спочатку цей талант треба виокремити з-поміж інших, стимулювати його розвиток, створити умови для його реалізації. Саме на цьому, а не на заповненні особової картки повинні сконцентруватися фахівці з управління персоналом.

Вищезначені проблеми та сучасні підходи до даної проблематики є суттєвими для українського організаційного простору і потребують подальшого широкомасштабного дослідження.

Література:

1. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности: Монография / В. А. Белошапка. – К. : Издательство «Агенство «Стандарт», 2005. – 198 с. 2. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер. – М. : БИНОМ, 1997. – 430 с. 3. Заболотна В. О. Психологічні основи управління персоналом : Навч. Посібник / В. О. Заболотна. – К. : Гнозис, 2010. – 248 с. 4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.