

УДК 35.081;3.08

І.І. КОЗАК, І.Й. ВЕСЕЛЯК

ЕФЕКТИВНИЙ КЕРІВНИК: СТАНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Узагальнено особливості ефективного керівництва, визначено роль керівника на різних етапах діяльності організації, запропоновано нові підходи до формування керівника-лідера.

In the scientific article the features of effective guidance are generalized, Certainly role of leader on the different stages of activity of organization, new approaches are offered to form a leader.

У 2006 р. економіка України офіційно була визнана ринковою, основу якої становить конкуренція. Тому особливо важливим є питання виживання підприємства. Суттєву роль у діяльності підприємства відіграє керівник, від якого залежить наскільки успішною буде діяльність організації. Від професійного рівня керівника, досвіду його роботи, вміння спрямовувати громадську думку трудового колективу в потрібному напрямку залежить ефективне функціонування підприємства, установи, організації.

Зважаючи на це, дедалі більше зростає актуальність становлення та розвитку ефективного керівника.

Ще в 900 р. був опублікований відомий трактат східного вченого Аль Фарабі, присвячений проблемі ефективності керівництва [2]. Персидський теолог Аль Газалі сформулював вимоги, необхідні для успішної діяльності керівника [1]. Проблеми управління державою, питання розробки системи цілей та методи впливу на соціум проаналізовані в праці “Державець” італійцем Нікколо Макіавеллі (1469 – 1527) [7]. Сучасник Макіавеллі Томас Мор (1478 – 1535) вивчав наслідки поганого управління та впевнився в справедливості своїх висновків на власному досвіді – його було страчено за наказом короля Генріха VIII [8].

Проблему ефективності керівництва піднімають у своїх дослідженнях такі вітчизняні та іноземні науковці, як Б. Андрушків і О. Кузьмін [3], О. Сазонова та І. Петровська [9]. Зазначені дослідження комплексно не розкривають питань формування сучасного керівника-лідера, що лягло в основу написання даної статті.

Метою дослідження є обґрунтування перспектив ефективної діяльності керівника. Для вирішення поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання: узагальнити особливості ефективного керівництва; визначити роль керівника на різних етапах діяльності організації; запропонувати нові підходи до формування керівника-лідера.

Сучасні науковці, наприклад, Б. Андрушків та О. Кузьмін розглядають керівництво як відособлений вид управлінської діяльності, який об’єднує трудові процеси всіх працівників організації, забезпечує реалізацію функцій та формування методів менеджменту, розроблення та прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану [3].

Вважається, що основою керівництва є три елементи – влада, лідерство та вплив. Вплив – це певна поведінка одного індивіда, котра вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого індивіда [10]. Влада є одним із фундаментальних початків людства. Слово “влада” (гр.) означає “панувати, управляти, володіти”. Влада – це право та можливість розпоряджатися чимось і кимсь, підкоряючи своїй волі [10]. Кожне з визначень влади акцентує увагу на різних сторонах життя. З точки зору мети, визначення влади характеризує здатність досягнення поставленої мети, одержання намічених результатів. З позицій психології влада розглядається як індивідуальна поведінка. Прагнення до влади – це сублимація, спроба піднести подавлене лібідо, що підтверджує трансформацію чуттєвого потягу чи психічну енергію в цілому. Психологічний підхід до визначення влади допомагає виявити такі механізми мотивів влади, як командування і підкорення. Існує і системний підхід до визначення влади. Він виходить з похідності влади, а тлумачення її бере не з індивідуальних відносин, а соціальної системи як властивості системи, що проявляється у взаєминах частин і цілого.

На нашу думку, в спрощеному вигляді поняття влади можна визначити як здатність змушувати інших людей виконувати ваші бажання. Аналогічно політиці, прагнення до посилення влади, як і прагнення примножити свої доходи, не є чимось негативним. Влада дає можливість бути більш успішним та контролювати розвиток кар’єри.

Зазвичай виділяють два основних типи влади – владу посади та владу особистості. Владою посади володіють внаслідок посади, котру займають. У випадку втрати індивідом посади, він втрачає і владу, що переходить до іншої особи, котра зайняла його пост. У міру переходу від менеджменту, заснованого на командно-контрольному принципі, до проектно-командних методів організації роботи, влада посади поступово втрачає своє значення, а роль влади харизматичних особистостей, навпаки, зростає. Влада особистості пов’язана з формою впливу на людей через особисту привабливість, котру ще називають харизмою [5]. Ця влада властива окремо взятому індивіду, виникає завдяки особливостям його характеру.

У науковій літературі владу особистості поділяють на два види. Перший – це влада експерта, котра виникає в результаті отриманих знань та навичок, майстерності. Чим вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутнішою є його влада. Експерти, зазвичай, мають значну владу всередині організації. Недоліки експертної влади полягають у тому, що у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, що може породити конфліктні ситуації. Другий вид влади особистості – це влада душі, котру можна вважати показником особистої привабливості. Ця влада формується на особистих якостях лідерів, таких як енергійність, незалежність характеру, імпозантність, ораторські здібності, хороші манери поведінки, впевненість у власних силах, тощо.

На нашу думку, найоптимальнішим є керівник, котрий вміє поєднувати адміністративну та харизматичну влади. З одного боку, він має володіти формальною владою, щоб його сприймали як особу, наділену владою. З іншого – не менш важливо, щоб його сприймали як особистість, що володіє достатнім інтелектом та силою волі, котрі необхідні для виконання керівних функцій.

Другим важливим елементом ефективного управління є лідерство. Лідер (грец. *charisma* – дар, милість божа, виключна обдарованість) – це людина, що вміє будувати стосунки з групою (колективом), з конкретною людиною (індивідуальні) і з самим собою (розвивати власні якості). Вперше лідерство як явище досліджувалося на початку 30-х рр. ХХ ст. у науковій школі відомого психолога Курта Левіна, котра займалася вивченням впливу групи на індивідуальну поведінку людини [6]. Таким чином було виявлено, що група може значно впливати як на дії, так і на думки окремо взятого її члена. Становлення ж і розвиток групи відбувається через поступове утвердження функцій її лідера – людини, на котру орієнтуються інші члени групи, котра найуспішніше виражає групову думку. Згодом виникло відношення до лідерства як до нової моделі управління, здатної забезпечити виживання компанії в умовах змін.

Дуже часто поняття “лідер” та “керівник” вживають як синоніми. Однак, на нашу думку, це є неправильно, оскільки між ними є доволі багато відмінностей. Перша з них – це походження. Лідерство виникає природним чином, оскільки є наслідком внутрішніх групових процесів у малій групі. Призначення керівника частіше всього відбувається ззовні, наприклад, з більш високого рівня управління.

Друга важлива відмінність стосується способів здійснення лідерських та керівних функцій. Лідерські функції мають неформальний характер: розпорядження лідера не оформлюються письмовими наказами чи розпорядженнями, що однак не означає, що їх не будуть виконувати. Керівник же зобов’язаний офіційно оформляти свої розпорядження.

Ще одна важлива відмінність пов’язана зі сферами впливу лідерів та керівників. Зазвичай, межі впливу лідера проходять не тільки у фізичному, але й в ментальному просторі. Якщо людина не вважає себе членом якоїсь групи, то й вплив лідера цієї групи на неї не поширюється. Підлеглий же може бути внутрішньо нелояльним до керівника, однак він змушений виконувати його вказівки.

Звісно, найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Це найефективніше поєднання, хоча на практиці воно рідко трапляється.

Оскільки керівник – вагома фігура в діяльності будь-якого підприємства, варто зазначити, що це особа, наділена правом приймати рішення в межах її повноважень. Керівник використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що працюють у колективі. Від рівня освіти керівника, його професійних здібностей, лідерських навичок значною мірою залежить успішне керівництво організацією чи установою. В основі успішного керівництва лежить також щирість. Це одна із найважливіших складових успішного управління – здатність щиро жити баченням майбутнього підприємства. Цінності та цілі компанії втілюються в житті не тільки тим, про що говорить керівник, перш за все вони виражаються у тому, що керівник робить. Кожне прийняте рішення повинно бути практичним втіленням оголошених цінностей.

Одним із важливих талантів керівника є рішучість. Здатність знаходити рішення навіть при частковій відсутності інформації – це ключова ознака керівників та добре функціонуючих команд. Велику роль в успішному керівництві відіграє психологічний чинник – страх виявитися смішним, страх критики, котрий гальмує прийняття рішення. У таких випадках доцільним є групове прийняття рішення.

Однак при ньому керівник може зняти із себе відповідальність, перекинувши її на плечі підлеглих. Проте рішучий, такий, що заслуговує на довіру, керівник візьме відповідальність на себе. При успішному виконанні завдання, хороший керівник обов'язково відмітить успіх команди.

Керівнику неприпустимо дозволити собі дистанціюватися. Успішна компанія має хороші стосунки – з клієнтами, постачальниками, інвесторами, співробітниками. Пріоритетом при цьому є створення та підтримання довготривалих взаємостосунків. Ефективний керівник повинен балансувати між жорсткістю та м'якістю. Він вимагатиме високих результатів роботи, при цьому не затрачаючи зусиль на те, щоб допомогти підлеглим пишатися собою та бути впевненими у своїх здібностях.

Надзвичайно важливим є зворотний зв'язок. Дуже рідко трапляється позитивний зворотний зв'язок керівника та підлеглих. Людська природа є такою, що люди добиваються більших успіхів, якщо бачать себе у позитивному світлі. Об'єктивні результати діяльності покращуються чи навпаки погіршуються, в залежності від того, як оточуючі реагують на ці досягнення. Тим не менше керівники рідко висловлюють своє ставлення – негативне чи позитивне – до роботи підлеглих. Відсутність зворотного зв'язку сприймається працівниками дуже просто: компанії не особливо важливо, що і як вони роблять. Хороший керівник повинен виходити з того, що будь-яка людина може показувати високі результати праці, і що для кожного працівника природно прагнути до успіху.

Ефективний керівник, керівник-лідер повинен брати активну участь на всіх етапах розвитку компанії. Роль керівника є особливо важливою в процесі створення, становлення та розвитку організації.

Колектив зароджується в той момент, коли група індивідів збирається разом для вирішення загальної цілі. Спершу члени колективу не знайомі між собою і не знають, чи зможуть вони взагалі працювати разом, тому відчувають невпевненість в собі та у своїх силах. Найперше завдання керівника пояснити, кому чим займатися, розподілити ресурси і встановити правила, за якими буде працювати колектив. Він мусить прискорити процес особистого знайомства співробітників, заохочуючи їх по можливості швидше розпочати спільну діяльність, розкрити свої життєві цінності та переконання. Це непогано можна здійснити через спільний відпочинок (наприклад, на природі). Чим швидше члени команди ближче познайомляться один з одним, тим швидше розпочнеться ефективна їх співпраця. Керівник повинен забезпечити розуміння та прийняття цілей й завдань колективу зі сторони кожного його члена. Результатом цього процесу є те, що називають місією організації. Керівник повинен заохочувати ініціативу членів групи в розробці ефективних методів роботи, створити ефективний клімат, що сприяє відкритому виявленню будь-яких питань.

При правильному розвитку колектив швидко проходить першу стадію і вступає в наступну – конфліктну, котру ще називають “бурею”. Оминути цю стадію практично неможливо. Безконфліктних організацій не існує. Більше того, чим організація динамічніша, тим частіше в її діяльності виникатимуть конфлікти. Етап конфлікту має концептуальне значення в розвитку ефективного колективу, оскільки раніше приховувані внутрішні мотиви відволікали працівників від вирішення головних задач на спробу зайняти краще становище, отримати владу тощо. У такій

ситуації починає проявлятися незадоволення керівником – його називають тираном, його методи управління – авторитарними, процвітають інтриги, міжусобиці. На цьому рівні роль керівника особливо важлива. Часто саме від нього залежить як саме буде вирішено конфлікт, які будуть його наслідки. На нашу думку, типовими помилками керівника при вирішенні конфлікту є такі:

1) намагання керівника вирішити конфлікт без в'яснення його істинних причин, тобто без діагностики конфлікту;

2) передчасне “замороження” конфлікту. Роз’єднання сторін може дати певний позитивний ефект. Проте об’єктивні причини конфлікту все одно залишаються, що призведе до його повтору, однак уже з іншими учасниками;

3) невірне визначення предмету та сторін конфлікту. Керівнику не можна виключати можливість помилкової діагностики. Інколи найбільш активно виступаючі опоненти не є самостійними гравцями і діють за чиєюсь вказівкою. Щоб уникнути такої помилки, керівнику діагностику слід проводити по максимально розгорнутій схемі, де головним питанням має бути: кому вигідний конфлікт?

4) запізнення з прийняттям мір. Навіть якщо конфлікт стався через об’єктивні причини, він все одно матиме тенденцію до поширення на міжособистісні стосунки, що ще довгий час негативно впливатиме на діяльність організації;

5) односторонність прийнятих мір – найбільш ефективними є поєднання різноманітних способів вирішення конфлікту;

6) відсутність роботи з емоціями. Конфлікт неможливий без емоційних переживань, дуже небезпечно, якщо емоції візьмуть гору над розумом. Таке може відбутися, якщо керівник не буде супроводжувати переговори по вирішенню конфлікту психологічною роботою по зниженню рівня напруги.

7) невдалий вибір посередника. Останній повинен бути не зацікавленою стороною;

Ефективний керівник має скористатися “енергією бурі”. Він повинен:

– показувати приклад власною ввічливістю, справедливістю, турботою, врівноваженістю.

– стимулювати всіх разом шукати позитивне вирішення проблем;

– вирішити внутрішній конфлікт, знайшовши його корінь;

– вкоренити норми та правила взаємного спілкування всередині колективу.

Керівник має направити “енергію бурі” та досягнути таких результатів: енергія групи більше не повинна бути направлена на те, щоб сперечатися між собою, а її члени мають думати про місію.

Останніми роками бурхливий розвиток інформаційних систем та глобалізації роль керівника тільки продовжує зростати. Сучасний керівник повинен бути не тільки хорошим організатором, що вмє налагодити виробництво та збут нових товарів і послуг, але і володіти глобальним мисленням, вмє враховувати різноманіття культур, володіти сучасними технологіями, орієнтуватися на партнерство та мати здатність до розподілення керування. Окрім того, він повинен бути ерудованою, культурною, сміливою людиною, володіти основами управлінської науки.

Глобалізація в найближчому майбутньому матиме значний вплив на керівників. Тенденція, котра веде до появи глобально пов'язаних ринків продовжує зростати. Вважається, що два процеси нададуть глобальному мисленню ключове значення в майбутньому, а саме: швидке зростання глобальної торгівлі та інтегрованих глобальних технологій, наприклад, електронної комерції. В умовах жорсткої конкуренції, котра невпинно зростатиме, виробники постануть перед необхідністю навчитися управляти глобальним виробництвом, маркетингом та реалізацією як в реальному, так і у віртуальному середовищі. Використання нових технологій дозволить імпортувати працю із різних країн. Технології допоможуть побороти перешкоди на шляху глобального бізнесу, що здавалися неподоланими в минулому. Керівникам, котрі зосередяться на локальних проблемах та менеджменті на мікрорівні, буде важко конкурувати на глобальному ринку. Керівники, що зможуть зробити так, щоб глобалізація працювала на них, отримають величезну конкурентну перевагу.

Зміна ролі клієнтів, постачальників та партнерів має великий вплив на керівників. У минулому було ясно, хто є другом, а хто ворогом. У майбутньому це стане менш очевидним. У таких не подібних між собою галузях як енергетика, хімічна промисловість та телекомунікації одна і та ж організація може бути і клієнтом, і постачальником, і партнером, і конкурентом водночас. У майбутньому довготермінові та взаємовигідні стосунки з різними організаціями стануть просто необхідними. Вказуючи партнерам, як і що робити, можна дуже швидко залишитися без них. Усі сторони повинні вміти працювати разом для досягнення спільної цілі. Один із ключових факторів – це висококваліфіковані співробітники. У стосунках з ними старі моделі керівництва не діють. Практика, коли підлеглим вказують, що і як їм робити, стає анахронізмом. Керівникам доведеться запитувати про вихідні дані і працювати в режимі поділу доступу до інформації. Втримати висококваліфікованих працівників буде непросто. Навряд чи можна буде очікувати від них особливої відданості конкретній організації, вони скоріше будуть вести себе як професіонали, котрі працюють з тим, хто надасть їм максимальні можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Вміння привабити та втримати талановитих працівників буде цінною якістю керівника майбутнього. Керівнику майбутнього просто необхідною буде здатність орієнтуватися в новітніх технологіях. Зовсім не обов'язково бути спеціалістом по комп'ютерах, однак керівник повинен пам'ятати, чим нові технології можуть бути корисні організації, вміти приваблювати, розвивати та підтримувати технічно компетентних співробітників; подавати приклад у використанні нових технологій; знати, в які технології слід направляти інвестиції та як управляти цими інвестиціями.

Розвиток глобалізації неминуче призведе до того, що керівникам майбутнього прийдеться діяти в умовах різноманіття культур, що має на увазі різні підходи до керівництва та виробництва, особистої поведінки та цінностей, взаємостосунків рас та статей. Вони повинні усвідомлювати не тільки економічні та правові відмінності, але і відмінності соціального та мотиваційного характеру, що існують у сфері праці у всьому світі. Слід брати до уваги як значні, так і не дуже значні складові конкретної культури. Мало хто із європейців, котрі працюють на території Середнього Сходу читали Коран, хоча релігія – чи не найважливіший фактор, що має вплив на поведінку жителів даного регіону. Компанія повинна приймати до

уваги такі особливості. Яскравим позитивним прикладом є концепція фен-шуй (feng shui), котра практикується у Китаї, Гонконгу та Сінгапурі. Компанія Hyatt Hotel, проектуючи свій готель у Сінгапурі, не мала уявлення про традицію фен-шуй та її правила щодо будівництва, що згодом призвело до низької дохідності готелю. Згодом довелося вносити зміни до проекту, щоб виправити ситуацію [4]. Слід знати особливості та аспекти привітань, вручення подарунків, вчасності тих чи інших дій. Наприклад, кольорова гама у різних країнах трактується по-різному. Так, фіолетовий колір у більшості країн Латинської Америки асоціюється зі смертю; білий – колір смутку в Японії. Тобто керівнику слід обов'язково враховувати національні особливості та різноманіття культур.

Можна дійти висновку, що поняття “керівника” та “лідера” не є тотожними, але хороший керівник повинен прагнути бути водночас і лідером організації. Найоптимальнішим є керівник, котрий вміє поєднувати адміністративну та харизматичну влади. Ми також з'ясували, що роль керівника є важливою на всіх етапах розвитку організації, особливо на етапі становлення та етапі конфлікту.

Нами було виявлено, що формування керівника-лідера має здійснюватися ще на початку його кар'єри. Особлива увага повинна приділятися розвитку його особистих характеристик, таких як: самостійність, лідерські навички, самовдосконалення, організаторські здібності. Унаслідок проведеного дослідження також можна сформулювати кілька корисних принципів, котрі дозволять розширити владу та збільшити можливості керівника. Це: розширення мережі контактів, встановлення зв'язків, знайомства з компетентними та успішними людьми, надання послуг, своєчасне вивчення та застосування новітніх технологій.

Література:

1. *Абу Хамід аль-Газалі*. Настанови правителям та інші твори. – М., 2004. – 320 с.
2. *Аль Фарабі*. Історико-філософські трактати. – М.: Наука, 1985. – 624 с.
3. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.С.* Основи менеджменту. Методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 1997. – С. 103.
4. *Армстронг Г., Котлер Ф.* Маркетинг: Загальний курс / Пер. з англ. – К.: Діалектика, 2007. – 542 с.
5. *Виханський О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. – М.: Гадарика, 2000. – 521 с.
6. *Левін К.* Разрешение социальных конфликтов. – М.: Речь, 2001. – 408 с.
7. *Макиавеллі Н.* Государь. – Минск: ООО “Харвест”, 2004. – 703 с.
8. *Осиповський І.Н.* Життя та творчість Томаса Мора. – М.: Наука, 1993. – 460 с.
9. *Сазонова О., Петровська І.* Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом. – Режим доступу: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Sazonova2.htm>
10. Соціальна філософія: Короткий енциклопедичний словник / За заг. ред. проф. В.П. Андруніка, проф. М.І. Горлача. – К.: Рубікон, 1997. – С. 87.

Надійшла до редколегії 29.10.2008 р.