

## ЛІДЕР І ЛІДЕРСТВО: БІЗНЕС-ПОШУКИ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ І МОРАЛІ

А.О. Приятельчук, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, філософський факультет, кафедра філософії гуманітарних наук, завідувач, кандидат філософських наук, доцент

У статті автор розглядає портрет сучасного лідера бізнес-процесів, а також виокремлює моральні основи лідерства та визначає умови формування культури бізнес-лідера.

*Ключові слова:* лідер, лідерство, бізнес, діяльність, мораль, культура, етика, інтелігентність.

Історія людського суспільства доводить, що його прогрес пов'язаний із здатністю особистості вдосконалювати себе, задовольняти цю потребу в діяльності, корисній для людського загалу та суспільства в цілому. Бізнес, як і будь-яка інша справа, обирає людей певного типу, з певними рисами характеру, тих, у кого є до цього хист. І дійсно, за самостійну справу сьогодні беруться люди будь-якого віку, які не втратили здатності до гри і смаку до ризику. Підприємництво для них не рятувальна соломинка, і не спосіб досягти матеріального благополуччя, це, швидше, стиль життя, можливість розширити сферу свого творчого впливу на життя. Вузкість мети та обмеженість поглядів навіть найзавзятішому не дозволять створити нічого цікавішого за джерело короткострокового отримання прибутку. Суспільний розподіл праці нарівні із суспільною кооперацією різних видів людської діяльності зробили проблему лідерства однією з найдавніших і разом з тим постійно актуальних проблем, вирішення яких постійно змінювалося і за змістом і за формою.

Серед найбільших західноєвропейських шкіл, які істотно вплинули на розробку проблем лідерства в ХХ столітті можна назвати: психоаналітичну (З. Фройд, А. Адлер, К.Г. Юнг), що вивчала несвідомі чинники процесу лідерства; Єльську (Г. Лассуел, Б. Скіннер, У.Уайт), що досліджувала особливості свідомості політичних лідерів; франкфуртську (Т. Адорно,

Г. Маркузе, Е. Фромм), що розробила концепцію «авторитарної особистості» та аналізували проблему взаємин харизматичних лідерів та їх послідовників. Разом із тим, філософський аспект лідерства залишається менш розробленим порівняно з психологічним та соціально-політичним. З іншого боку, дослідження проблем лідерства у бізнес-сфері реалізується переважно у США (Міжнародний інститут прикладних досліджень і розвитку (Денвер, Колорадо), Центр дослідження соціальних наук при університеті штату Міссісіпі, Вашингтонський інститут політичних досліджень (Сіетл, штат Вашингтон)) та характеризуються переважно прикладним спрямуванням. На цьому тлі **метою** даного дослідження постає цілісний соціально-філософський аналіз проблем лідерства у бізнес-сфері крізь призму аксіологічної проблематики.

Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень ширшого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичні рамки, що її обмежують. Вперше теорію лідера-надлюдини розвинув німецький філософ Ф. Ніцше. У своїх працях він намагався обґрунтувати необхідність створення вищого біологічного типу – людини – лідера, надлюдини, яка ігнорує встановлені мораль, культуру, політичні цінності. Своїх сучасників Ніцше вважав втраченим поколінням, його герої – це герої майбутнього. Людина мусить побороти в собі все, що сприяє спокою та лінощам, позбутися повсякденності, бути вищою за неї, аби стати здатною володіти та керувати. Він писав: “Мета людства полягає в його вищих представниках... Людство має безперестанку працювати, щоб народжувати великих людей – у цьому, і ні в чому іншому, полягає його завдання” [1, с. 286]

Французький соціолог Г. Тард вважав, що лідер є рушієм суспільного прогресу, силою, що спонукає та певною мірою скеровує розвиток людської історії. На його думку, більшість населення не здатна до творчості, розуміння сутності історичного, політичного, соціального розвитку, тому цю роль

виконує лідер. “Великий лідер, – пише Тард, – вища випадковість, вище джерело соціального розвитку” [2, с. 260]. Більшість населення, згідно його поглядів, не здатні до самостійної соціальної творчості. Єдиним джерелом прогресу суспільства є відкриття, зроблені оригінальними та ініціативними особистостями.

За теорією рис лідерства, лідер повинен володіти такими рисами характеру: глибше та масштабніше мислити, вміти швидко знаходити вихід з певних ситуацій тощо. Якісна перевага – це продуктивність ідей. Людина мусить оволодіти вмінням уникати, а в разі необхідності розв’язувати конфлікти; впливати на людей, на вирішення їхніх проблем. Лідера також характеризують високий рівень інтелекту, нестандартне мислення. Усе це має сформувати у претендента на лідерство нову якість, що забезпечує лідерові здатність уміло вирішувати весь комплекс проблем, беручи до уваги не лише поточну ситуацію, а й можливі наслідки своїх дій у майбутньому.

Водночас в межах “теорії рис” були й інші точки зору. Так, американські дослідники Р. Крісті та Ф. Гайс [3] створили так звану М-шкалу, де “М” (авторами також вживався термін “Мак”) означало “Макиавеллі”, або “маніпулятор”. Взнявши за основу концепцію макиавеллізму, вони сфокусувалися на виявленні того, якими особистісними якостями володіє лідер. В якості успішного лідера вони бачили людину з високим “Мак-коефіцієнтом”. На їхню думку, такій людині, перш за все, властивий “синдром байдужості”: орієнтація на ціль, орієнтація на контроль, спокій, раціональність тощо.

Відомими є також психологічні концепції лідерства. Зокрема, відомий австрійський вчений З. Фройд в основі лідерства вбачав лібідо, що виявляється в бажанні перебороти власні комплекси і табу, досягти більшого. Лідерові необхідно підтримувати врівноважені стосунки з масою, бути здатним стримувати її агресивні настрої [4].

У результаті численних досліджень, проведених вченими в середині 50-х років ХХ століття, було складено перелік виявлених лідерських якостей,

серед яких особливо відзначалися наступні: гострий розум чи видатні інтелектуальні здібності; вміння опановувати увагою інших і підкоряти їх своїй волі; впевненість у собі; активність та енергійність; знання своєї справи. Але багато людей, яким притаманні ці риси, не досягали значних лідерських висот і залишалися просто послідовниками свого лідера.

Цікавий результат був отриманий американським професором У. Шелдоном, який намагався пояснити поведінку людини, виходячи з будови її тіла (конституціональна теорія). Провівши близько чотирьох тисяч замірів параметрів людського тіла, він поділив їх за сукупністю ознак на певні соматотипи. Досліджуючи поведінку людей, яких відносять до того чи іншого соматотипу, вчений побачив істотну залежність між будовою тіла й типом поведінки. Так, люди астеничної будови (ектоморфи) є тонкими, вразливими натурами, більше схильними до замкненості, прояву соціофобії. Їх антиподи – ендоморфи – огрядні, з надлишковою розвиненою середньою частиною тулубу є емоційно врівноваженими, добродушними, люблять гарну їжу та комфортні стосунки. Ні ті, ні інші не претендують на лідерство серед отчуючих. Інша річ – мезоморфи – люди із міцною пропорційно розвиненою статурою, швидкі у реакціях, впевнені у рухах, здатні до сильного опору. У них яскраво виражене бажання домінувати над іншими, вони прагнуть влади, не бояться ризику, агресивні та безжальні. Саме з них виходять сильні лідери. У своєму дослідженні Шелдон дійшов висновку, що варто звернути увагу на особливості будови тіла людини ще в дитинстві та не намагатися переломити її характер, готуючи до тієї діяльності, для якої підходить її психотип. Але винятки, безумовно, існують – приклади Наполеона, Гітлера, Леніна, Сталіна, Рузвельта підтверджують факт того, що особи з невідповідним соматотипом можуть стати дуже впливовими фігурами.

Досить результативними були також дослідження У. Беніса, який вивчав життя і діяльність дев'яноста успішних лідерів та виявив визначальні, з його точки зору, групи лідерських якостей:

- управління увагою, тобто здатність так уявити результат чи наслідки, цілі чи напрямок руху, щоб це було привабливим для послідовників;

- управління значенням, тобто здатність так передати значення створеного образу, ідеї чи бачення, щоб їх зрозуміли та прийняли послідовники;

- управління довірою, тобто здатність діяти з такою постійністю і послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;

- управління собою, тобто здатність настільки добре знати і своєчасно визнавати свої сильні та слабкі сторони, щоб для підсилення своїх слабких сторін сміливо залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

Однією з важливих умов ефективного лідерства У. Беніс вважав вміння ділитися владою в організації для створення такої атмосфери, в якій люди відчують як власну цінність, так і важливість своєї роботи, завдяки чому вони її краще виконують, роблячи вагомий внесок у загальну справу [5].

Узагальнення результатів досліджень у напрямку вивчення особистих рис людини, що дозволяють їй стати лідером, дозволили їх об'єднати у наступні групи: фізіологічні (зріст, вага, статура, стан здоров'я, енергійність тощо); психологічні (емоційні якості, що проявляються в характері лідера); інтелектуальні (здатність приймати правильні рішення) та ділові (здатність виконувати свої функції).

Але з часом стало зрозуміло, що наявність чи відсутність зазначених рис у певної людини не може однозначно свідчити на користь того, що вона обов'язково стане чи не стане лідером. Тому подальші дослідження у цьому напрямку втратили свою привабливість – вони не дозволили створити єдино вірний образ лідера, а отже, і закласти основи відповідних теорій. Окрім того, через неможливість виміряти ступінь прояву різних лідерських якостей у конкретної особи, не вдалося досягти практичного її застосування – розробити програму навчання, яка б дозволяла формувати ці риси у тих, хто готує себе до керівної роботи. Хоча на сьогодні провідні бізнес-школи

пропонують тренінги та курси для розвитку лідерських рис і якостей, але вони в основному стосуються лише вдосконалення вже існуючих.

Більш перспективними в контексті даної проблематики виявилися дослідження типів поведінки лідера, у яких наголос робився не на тому, хто є лідером, а на тому, що і як лідери роблять. Важливою відмінністю концепцій лідерської поведінки від концепцій особистих рис було те, що ця концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами.

Найбільш відомі дослідники лідерської поведінки – це К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон. У своїх роботах вони вивчали стиль поведінки лідерів, який у контексті управління називається стилем керівництва. Загалом, стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою впливу на них та спонукання до досягнення цілей організації. Він залежить від того, якою мірою керівник делегує свої повноваження, від типу застосовуваної влади, від того, про що дбає керівник в першу чергу – про налагодження доброзичливих стосунків у колективі чи про виконання виробничих завдань. Цілком зрозуміло, що поведінка того чи іншого керівника не завжди може бути віднесена до певного стилю, оскільки в кожній організації формується середовище, яке характеризується певним набором цілей і завдань, в ньому працюють люди з різними здібностями, рисами характеру, системою світосприйняття тощо.

Таким чином, лідерство – це процес нерівної взаємодії між суб'єктами, що характеризується відносинами домінування і підпорядкування. Визначаючи поняття “лідер” виходимо з того, що людина-лідер завжди є активним суб'єктом процесу лідерства (нерівної взаємодії), а також виконує, в силу свого положення, визначені функції. Функція регуляції взаємин через різні форми домінування-підпорядкування є найбільш істотною та загальною характеристикою лідера. Таким чином, виникає психологічне розуміння лідера – це суб'єкт процесу взаємодії, що виконує базову функцію регуляції

взаємин через різні форми домінування-підпорядкування заради досягнення тих чи інших цілей особистості, групи чи суспільства.

У сучасному бізнесі бути лише керівником-лідером, тобто людиною, яка має повноваження організовувати та впорядковувати, вже не достатньо. Очевидною стає потреба у лідерах – людях, які вміють керувати змінами у динамічному невизначеному діловому світі. І перші, і другі виконують управлінські функції, однак спосіб, у який вони втілюють їх у життя, має низку відмінностей.

За дослідженнями канадського професора Г. Мінцберга, типовий керівник виконує щодня близько 600 операцій, які Дж. Коттер, професор Гарвардської бізнес-школи, категоризував у три основні управлінські функції:

1. *Рішення про те, що необхідно зробити.* Як правило, керівник-лідер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровує її в певному напрямі. Керівник-лідер збирає широкий комплекс відомостей, аналізує тенденції та взаємозалежності. Він повинен вирішити, що потрібно зробити у довгостроковому періоді, як повинна виглядати організація, прийняти стратегічні рішення щодо її діяльності. Іншими словами, лідер визначає магістральний напрямок. Зазвичай люди прагнуть втілити в життя свої мрії, однак все не так просто. Велика мрія лідера не стане реальністю, якщо просто робити щось краще, ніж конкуренти. Потрібно робити щось принципово відмінне від того, що відбувається в бізнес-світі, і не тільки підвищуючи операційну ефективність. Великі цілі та великі мрії досягаються завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам саме лідера. Водночас, керівник-лідер повинен пересвідчитися, що його візія відповідає інтересам споживачів, власників і співвласників, і ця візія може бути виражена у реальній та конкурентній стратегії.

2. *Створення мережі підтримки.* Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх в одну команду, залучити та зацікавити. Причому,

мережа підтримки є не лише ззовні організації (клієнти, акціонери, постачальники, державні органи), але й усередині неї (управлінська команда, підлеглі, колеги). Іншим важливим аспектом вмотивування людей є посилення організаційної культури. Лідер – це та людина, яка має формувати цінності та принципи організації, впроваджувати ритуали (наради, процедури контролю якості, системи відбору і просування персоналу, атестації працівників), формувати корпоративних героїв тощо.

3. *Досягнення результатів.* Відповідно, завдання керівника-лідера полягає у тому, аби всіх “заражати” (або заряджати) позитивною енергією, надихати своїм власним прикладом. Мотивувати людей можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучати працівників до прийняття рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливості для професійного удосконалення. Важливо заохочувати та винагороджувати працівників, причому йдеться не лише про матеріальний аспект. Здійснюючи контроль за виконанням, важливо визначити ключові, найважливіші завдання і забезпечити людей усім необхідним для їх виконання, контролювати ключові операційні змінні, але не переконтролювати.

Отже, можна зробити перший висновок, що дійсно успішний керівник-лідер повинен:

- вміти досконало керувати своїм часом, оскільки правильний розподіл часу (time management) може принести вдвічі більше користі;
- випромінювати енергію. Керівник не може бути втомленим чи засмученим. Для того, щоб його команда почувала себе впевнено, комфортно та добре працювала, лідер повинен постійно ділитися з нею позитивною енергією, одночасно отримуючи віддачу від самої команди;
- надихати інших та отримувати натхнення від їхніх успіхів. Бажання працювати не виникає на порожньому місці. Необхідна ідея, іскра, запал, які дадуть сили подолати проблеми та перешкоди на шляху до виконання поставленого лідером завдання;



- мати власну харизму. Харизматичні люди здатні вести за собою народи. Керівнику не потрібна за спиною багатотисячна команда, але ті люди, які дійсно стоять за ним, повинні відчувати “обраність” та особливість свого лідера;

- мати інтуїцію, що базується на досвіді. Інтуїція, що приходить тільки з досвідом, – це одне з найцінніших надбань керівника. Він повинен вміти користуватися цим;

- мати внутрішнє відчуття того, що правильно. Для досягнення командних результатів важливою є підтримка однодумців. І коли бізнесмен спілкується з клієнтом, у якого інше розуміння етики, то виникає запитання: чи варто переходити на цінності клієнта, чи краще відмовитися від нього?

- мати досконале знання галузі та середовища роботи. Для відчуття правильного руху компанії взагалі, чи команди зокрема, керівнику необхідно перевіряти як власні, так і командні рішення. А для цього необхідним є досконале знання ринку та суспільства;

- прагнути бути найкращим. Людина, яка робить справу свого життя, вкладає в неї всю себе;

- піклуватися про людей. Команда – це, насамперед, люди. А вони потребують уваги та розуміння, підтримки і довіри. Тому, щоб не втратити команду – потрібно любити її;

- вміти розслаблятися. Це одна з найнеобхідніших якостей. Аби команді вистачало часу на все, керівник має знайти півгодини на те, щоб абстрагуватися від проблем, розслабитися і налаштуватися на їх подолання. Важливою умовою для цього є вміння зупинитися і подумати.

- постійно вчитися. Будь-яка інформація має тенденцію до застаріння, так само і знання. Щогодини, щодня, щотижня в світі відбувається, відкривається, досліджується щось нове. І керівник повинен постійно вчитися, щоб шукати можливості та володіти ситуацією.

- бути інноваційним, не боятися змін і дивитися в майбутнє. Керівник-лідер повинен знати, як бачить результат своєї роботи кожен з

членів його команди, та вміти це використовувати. Людина, яка не бачить ефекту від своєї праці (конкретного результату, закінченого проекту, додаткової мотивації або просто позитивних емоцій від роботи), йде та шукає нове місце, де цей ефект буде очевиднішим. Другий момент – використання потенціалу молодого покоління, оскільки саме від них можна отримати хороший поштовх для креативних та незвичних рішень.

Представлений портрет лідера бізнес-процесів буде неповним без урахування моральних основ лідерства та формування культури бізнес-лідера. Взаємозв'язки та певні суперечності між ефективною бізнесовою діяльністю та інтелігентністю і моральною культурою бізнесменів, зокрема, в Україні, тільки починають формуватися та вивчатися. У перші роки незалежності діяльність переважної кількості вітчизняних бізнесменів була присвячена накопиченню “первісного капіталу” – тут про інтелігентність не могло йтися, занадто багато було “поставлено на карту”. Сучасні ринкові перетворення призвели до своєрідного “переформатування” поняття інтелігента, особливо, коли це стосується бізнес-діяльності. Відтепер, він повинен поєднувати глибокі знання та особисту культуру з діловими, комерційними здібностями, так званою “хваткою”. Більше того, інтелігентність стає комерційно вигідною: з інтелігентною людиною приємніше вести справи, отже в бізнесі вона досягне більшого, ніж некультурний суб'єкт.

Інтелігента людина – людина з високою внутрішньою культурою, якій притаманні вміння знаходити відповідні засоби для реалізації бажаних цілей, знання зв'язків між фактами і подіями, а також здібність пристосовуватись до обставин, де самих тільки інстинктів не вистачає. За визначенням російського академіка Д. Лихачова, інтелігент – це не тільки інтелектуал, людина з високим рівнем розумового розвитку, але й людина, “що має розумову порядність” [6, с. 39]. Тобто інтелігентній людині властиво співставляти інтелект з основами моральності, впорядковуючи тим самим власну свідомість.

Якщо ж говорити про інтелігенцію як про окрему категорію людей, то в найширшому соціологічному розумінні – це верства людей, яка володіє усіма наведеними вище здібностями і робить їх здобутком власного народу. Інтелігент – це людина, яка знаходить душевне задоволення в тому, що її професійна діяльність має непересічну цінність для інших. Він прагне до максимальної самовіддачі в любові й творчості, що приносить йому повагу й самоповагу, живить почуття власної гідності. В нашій країні інтелігенція завжди розглядається у безпосередньому зв'язку з історією суспільного руху, духовним життям людини та суспільства.

Справжня інтелігентність вбирає в себе: адекватний історичному розвитку стиль мислення; гнучкість та оперативність інтелектуального пошуку; глибину світосприймання; готовність до максимальної перманентної інформованості; розуміння основних тенденцій розвитку суспільства, науки, культури; розвинений естетичний смак, нетерпимість до будь-якої життєвої вульгарності; високу порядність, чесність, принципову недопустимість самоствердження за рахунок приниження інших у будь-якій формі; розвинену правову свідомість, що виключає свавілля, як своє, так і чуже; високий громадянський обов'язок і патріотизм.

Людська особистість, на думку російського філософа О. Лосева, є “індивідуальний згусток (вузол, зв'язок, структура, система, тотожність, метод або якась одинична закономірність) природних, суспільних та історичних відносин” [7] і природно відображає в собі увесь хаос цих умов. Інтелігентність існує тільки там, де є озброєність проти всякого роду природних, суспільних та історичних недоліків і там, де є “ідеологічно позначена праця”. Ідеологія інтелігента у О. Лосева направлена на дотримання інтересів “загальнолюдського благоденства” шляхом здійснення доцільної культурної діяльності.

Інтелігента людина мислить системно, не відокремлюючи прав і обов'язків, не розриваючи свободи і відповідальності, честі та совісті. Вона користується такими критеріями як об'єктивність, критичність,

панорамність, цілеспрямованість, діалектичність. Важливість і необхідність виховання якомога більшої кількості людей з ознаками інтелігентності не викликає ні сумнівів, ні заперечень. Інтелігентність – це не масове явище, а важко і скрупульозно вироблений творчою особистістю сплав унікальних, надзвичайно важливих для суспільства якостей, що не можуть бути зведені до вузького професіоналізму та мають з необхідністю відрізняти лідера, у тому числі в економічній сфері.

### **Література:**

1. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Кн. для всех и ни для кого / Фридрих Ницше. – М. : СП “Интербук”, 1990. – 301 с.
2. Тард Г. Мнение и толпа / Г.Тард // Психология толп. – М. : Институт психологии РАН, 1999. – 412 с.
3. Christie R. Studies in Machiavellianism. / R Christie, F.Geis. – N.Y.: Academic Press, 1970. – 415 p.
4. Фрейд З. Массовая психология и анализ человеческого “Я” / Зигмунд Фрейд // Психология масс : Хрестоматия. – Самара : Бахрах, 1998. – 591 с.
5. Беннис У. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения: роль эпохи, ценностей и событий в становлении лидеров / Уоррен Беннис, Роберт Дж. Томас. – М. : Вильямс, 2006. – 207 с.
6. Лихачев Д.С. Письмо в редакцию // «Новый мир». – 1993. – № 2. – С. 39.

Лосев А.Ф. Об интеллигентности. – режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/528/31/>.

### **Лидер и лидерство: бизнес-поиски путей совершенствования культуры и морали**

Приятельчук А.А.

В статье автор анализирует портрет современного лидера бизнес-процессов, а также определяет моральные основы лидерства и условия формирования культуры бизнес-лидера.

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, бизнес, деятельность, мораль, культура, этика, интеллигентность.

### **Leader and leadership: business-searches of the ways of improving culture and morals**

A. Pryjatelchuck

The author analyses the portrait of a modern leader of business activities in the article, as well as he determines the moral bases of leadership and the conditions of forming the culture of a business-leader.

**Keywords:** leader, leadership, business, activity, moral, culture, ethics, intelligence.