

Нотатка для керівника: пам'ятка успішному лідеру

Лідерство — універсальний феномен людської діяльності, закономірності функціонування якого єдині в усіх сферах суспільства. Не кожен лідер має бути керівником, але кожен керівник має бути лідером. Звичайно ж, керівник може й не мати потрібних якостей, але тоді йому доведеться взаємодіяти із справжнім лідером, якщо такий буде серед його підлеглих. Отже, перед тим як погодитись посісти керівну посаду, необхідно замислитися над тим, чи притаманні вам основні лідерські риси



ЛІДЕР ЧИ КЕРІВНИК?

На відміну від керівника, якого призначають (обирають) і який, будучи відповідальним за стан справ у організації, має право заохочення і покарання його членів, лідер висувається стихійно. Він не має офіційних обов'язків і зафіксованих у документах владних повноважень. Взаємини між керівником і лідером можуть сприяти ефективності і гармонізації діяльності групи або, навпаки, набувати конфліктного характеру. Тому бажано, щоб людина, яка обіймає керівну посаду, була справжнім лідером.

Вивчення праць про лідерів дозволяє зробити висновок, що на їхні дії та поведінку впливають такі властивості:

- основні переконання;
- стиль;
- мотиви, якими вони керуються, прагнучи досягти певного положення/статусу;
- реакція на тиск і стрес;
- обставини, за яких уперше опинилися на посаді керівника;
- попередній досвід;
- середовище, в якому почали свою діяльність.

ТЕОРІЯ РИС ЛІДЕРСТВА

Існує значна кількість теорій лідерства. Зокрема, так звана теорія рис лідерства виходить з припущення про те, що головною відмінністю лідерів від інших членів групи є специфічні «лідерські» здібності. Зокрема, основними лідерськими рисами є:

- енергійність і стійкість до стресів (емоційна пластичність)
- соціальна мотивація до отримання влади (велика потреба у владі для використання на благо оточуючих);
- орієнтація на успіх (потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового);
- емоційна зрілість (здатність швидко адаптуватися, відсутність будь-яких психічних розладів);
- упевненість у собі (психологічна готовність обійняти керівну посаду та віра у свої сили й здібності);
- високі моральні якості (чесність, відповідальність, справедливість);
- наполегливість та цілеспрямованість (здатність долати перешкоди, сила волі);
- когнітивні здібності та інтелект (уміння збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію, розуміння соціальної обстановки);
- професійні знання та навички (знання галузі, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань);
- гнучкість (здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов та внутрішні проблеми компанії).

ЗАЛЕЖНО ВІД СИТУАЦІЇ

Ситуаційна теорія лідерства, запропонована в середині 60-х років минулого століття американським психологом Фредом Фідлером, а потім розширена його послідовниками, сконцентрована на здатності лідера контролювати ситуацію. Іншими словами, необхідно визначати, чим займатиметься група в конкретний момент часу, а також передбачити подальші події та наслідки прийнятих рішень.

- Основні змінні, що характеризують міру контролю над ситуацією:
- взаємини лідера з підлеглими (хороші/погані) — підтримка лідера членами його групи;
 - структурованість завдання (висока/низька) — чітке доведення лідером до членів команди цілей, завдань, директив;
 - влада позиції (сильна/слабка) — досвід лідера у виконанні поставленого завдання та повноваження щодо винагород та покарань.

«НОВЕ ЛІДЕРСТВО»

Так зване нове лідерство — це загальна назва харизматичного, трансактного і трансформаційного підходів.

Харизматичний лідер здійснює надзвичайно сильний вплив на підлеглих через особисті здібності. Крім того, теорія трансактного і трансформаційного лідерства, запропонована директором-засновником Центру досліджень лідерства в Університеті Бінгемтона (США) Бернардом Бассом, спрямована на активізацію спільної роботи лідера та групи. При цьому можливі різноманітні заохочення, активне управління та коригування (за умови відхилення від стандартів), а також пасивне управління та політика невтручання [1]. Трансформаційне лідерство застосовується у тих випадках, коли лідери розширюють інтереси персоналу та стимулюють відмову від особистих інтересів працівників на протипагу груповим та громадським.

ХАРИЗМАТИЧНІ НАВИЧКИ

Загалом Б. Басс та його колеги розробили чимало цікавих та корисних програм, що дозволяють удосконалювати лідерські навички. Так, наприклад, вони запропонували тренінг для вироблення п'яти харизматичних навичок у рамках моделі «ефективний менеджер»:

- сенситивність (чутливість) до найбільш відповідного для харизми контексту — акцентування на критичній оцінці поточної ситуації та виявленні нагальних проблем;
- бачення — акцентування на креативному мисленні, що дозволяє навчитися розмірковувати про глибинні перетворення;
- комунікації — спеціальна робота над усними та письмовими взаємодіями;
- управління іміджем — акцентування на моделюванні зовнішності, створенні інтер'єру, а також вивчення та вдосконалення мови жестів та акторська майстерність;
- делегування повноважень — підвищення продуктивності праці та розширення міри участі персоналу в управлінні; послаблення бюрократичних процедур, наявність перспективних цілей та розвиток системи винагород.

ПОТРІБНІ ЯК КИСЕНЬ

У 2002 р. компанія Google розпочала проект Oхigen (англ. — кисень) задля того, щоб визначити вплив керівників середньої ланки та допомогти компанії зробити їхню діяльність більш ефективною. В процесі експерименту компанія усвідомила цінність менеджерів, які ведуть свої команди до успіху [2].

Однак спершу фахівці Human Resources (HR-и), тобто професіонали, які опікуються людськими ресурсами, спробували знайти відпо-

Ніщо не є більш деструктивним для команди, ніж лідер, який не готовий до співпраці. Це створює настрій «моя хата з краю», що геть вбиває культуру, продуктивність і результати

віді на питання: чому співробітники йдуть від свого роботодавця?

Було встановлено, що працівники зазвичай залишають компанію через те, що не відчують зв'язку з її місією або впевнені, що їхня робота не має значення, або не люблять/не поважають своїх колег. Але найбільш вагомою «змінною» виявився поганий керівник.

Далі HR-и перейшли до перевірки гіпотези щодо того, що у кращому випадку менеджери є вимушеним злом, а в гіршому — марним шаром бюрократії.

Через кілька місяців вони дійшли діаметрально протилежного висновку, а саме: позбавлені безпосереднього керівника співробітники незадовільно справлялися із вирішенням базових проблем.

НА ШЛЯХУ ДО УСПІХУ

Представники Google вирішили розпочати масштабне вивчення загальних рис найкращих менеджерів. Було зроблено висновок, що найкращі керівники повинні мати такі характеристики.

- **Бути гарним тренером.** Необхідно інвестувати в своїх співробітників час і енергію, щоб усі вони стали найкращою «версією» самих себе.
- **Розширювати можливості своєї команди і не займатися мікроменеджментом.** Справа в тому, що наділення співробітників більш широким спектром повноважень дає останнім більше задоволення від своєї роботи, підвищує відповідальність, знижує плинність кадрів і покращує показники продуктивності та мотивації. Крім того, керівники, які наділяють своїх підлеглих повноваженнями, виглядають в очах останніх більш впливовими.
- **Висловлювати інтерес до успіху членів команди.** Індивідуальне задоволення найчастіше досягається спільними зусиллями. Найкращі менеджери сприяють розвитку командного духу — люди отримують величезне задоволення через те, що вони є частиною команди.
- **Бути продуктивним та орієнтованим на результат.**
- **Бути гарним комунікатором — вміти слухати свою команду та ділитися інформацією.**
- **Допомагати співробітникам у кар'єрному зростанні.** Крайні менеджери піклуються про кар'єру своїх підлеглих і їхній розвиток так само, як піклуються про самих себе. Люди прагнуть зворотного зв'язку, тому керівник зобов'язаний його надати.
- **Мати чітке бачення стратегії для команди.**
- **Володіти ключовими технічними навичками для консультування команди.**

«МОЯ ХАТА НЕ З КРАЮ»

Можливо, головним для справжнього лідера-керівника є вміння взаємодіяти та впевнено приймати рішення.

Взаємодія відбувається тоді, коли кожен член команди відчуває відповідальність перед іншими учасниками і взаємозалежність із ними.

Ніщо не є більш деструктивним для команди, ніж лідер, який не готовий до співпраці. Це створює настрій «моя хата з краю», що геть вбиває культуру, продуктивність і результати.

Зі свого боку, нерішучість, яка паралізує роботу організації, проковує сумніви, невпевненість, брак концентрації та навіть образу.

Чіткі рішення виходять із сильного відчуття впевненості в собі та переконання в тому, що прийняте рішення — це краще, ніж нічого, навіть якщо воно й виявиться неправильним.

Підготувала Олександра Демецька, канд. біол. наук

Література

1. Bass B.M, Riggio R.E. Transformational Leadership // Psychology Press. — 2006. — 296 p.
2. Morrison M. Google's Project Oxygen — 8 point plan to help managers improve // NY Times, 22/08/2012/ <https://rapidbi.com/google-project-oxygen-8-point-plan-to-help-managers/>