



Володимир САЛАМАТОВ,
доктор наук
з державного управління,
професор НАДУ при Президентові
України

Від часткових теорій до цілісної культури лідерства

Лідерство

Майже десять років тому перед мерією невеличкого американського міста у штаті Теннесі серед крилатих фраз, викладених камінням і металом на асфальтовому тротуарі, я побачив вислів: якби все залежало від лідерства, то ми вже давно жили б у раю. За більш формального підходу, згідно з європейською моделлю адміністративного управління «Загальна схема оцінювання» (*Common Assessment Framework, CAF*), внесок лідерства у якість управління становить 10–12 відсотків. Але все це аж ніяк не означає, що лідерство, лідер не є важливими або не зовсім важливими. Відповідно до тієї ж моделі *CAF* все починається з лідерства. А згідно з теорією та практикою «лін менеджменту» (*Lean Management*), тобто ощадливого менеджменту, будь-який проект з удосконалення, організаційного розвитку неможливо розпочати й успішно реалізувати без зацікавленості в цьому й постійної участі перших осіб організації [2].

Саме тому протягом тривалого часу питанню лідерства, пошуку лідерських якостей, здатності до лідерства, їх виявленню й розвитку приділяють чимало уваги. Створено численні концепції та теорії лідерства, в пошуках найкращого виокремлено багато типів лідерства. Подальші дослідження засвідчили, що ефективний тип лідерства визначається, виходячи з конкретної ситуації, обставин, цілей, завдань й особистісних характеристик людей, залучених до справи.

Традиційно розрізняють і порівнюють між собою автократичний і демократичний типи лідерства. Автократичний, або «примушувальний», лідер вимагає робити те, що він сказав, прагне негайного виконання вказівок. Цей стиль ефективний у періоди кризи. А також допомагає контролювати проблемних співробітників. В інших ситуаціях його слід уникати, бо інакше це може призвести до відчуження людей і руйнування їхньої гнучкості та винахідливості. Демократичний лідер

часто запитує співробітників: «Що ви думаєте?». Такий лідер прагне дійти консенсусу шляхом участі. Цей стиль найефективніший, коли лідеру необхідно сформулювати рішення, план за участю співробітників або якщо він невпевнений і йому потрібні свіжі ідеї кваліфікованих працівників. У невідкладних ситуаціях, коли часу бракує чи коли співробітники недостатньо компетентні, щоб запропонувати кваліфіковане керівництво до дії, такий стиль не підходить.

Ось лише декілька з візуальних образів лідерства:



Спробуйте самостійно розпізнати, який саме тип лідерства відображає кожна з картинок.

Ксенія Герасимова зробила вибірку коротких характеристик 13 типів лідерства й назвала відповідні книжки – навчальні посібники, присвячені кожному з них [1]:

– **Адаптивний лідер** – потрібен у важкі, кризові часи, а також під час глобальних змін, коли головне завдання керівника – розробити принципово нові підходи до ведення бізнесу. А після – усунути причини кризи та підготувати співробітників до роботи в нових умовах, допомогти їм, не втрачаючи їхньої довіри. Яскравим представником такого типу керівників є екс-голова компанії IBM Сем Пальмізано.

– **Емоційний інтелектуал** – це керівник із глибоким розумінням власних почуттів і почуттів інших людей. Емоційні інтелектуали є експертами у сфері відносин зі співробітниками. Тому такі лідери є майстрами впливу на людей (у хорошому сенсі слова). Виконавчий директор компанії Starbucks Говард Шульц і знаменитий інвестор Уоррен Баффет чудово ілюструють цей тип керівників.

– **Харизматичний лідер** впливає на людей приголомшливою силою свого магнетизму. Німецький соціолог Макс Вебер майже 90 років тому зазначив, що харизма – це дар, який відрізняє лідерів від звичайних людей. У розумінні німецького вченого харизматичні керівники є надлюдьми, наділеними не доступною іншим людям енергетикою. Нині доведено, що харизму можна в собі розвинути. Треба зазначити, що, незважаючи на свою фантастичну успішність, харизматичні лідери мають властивість пригнічувати інших людей. До таких лідерів відносять Теодора Рузвельта, Гітлера, Наполеона, Сталіна.

– **Автентичний лідер**. Згідно з визначенням автора поняття «автентичне лідерство» екс-президента компанії Medtronic Білла Джорджа, такий лідер бере до уваги інтереси всіх сторін, причетних до участі в розвитку бізнесу, й розуміє, що своєю діяльністю необхідно приносити користь суспільству. Автентичні лідери прагнуть до взаємовигідного співробітництва, працюють «на перспективу» й не ставлять в основу лише заробляння грошей.

– **Лідер «п'ятого рівня»**. За словами бізнес-гуру Джима Коллінза, лідерам «п'ятого рівня» водночас притаманні лють лева й смиренність ягняти. Це дуже рідкісна «порода», сам Коллінз наводить лише 11 прикладів. Такі лідери поєднують у собі найвищий професіоналізм і рідкісний набір особистих якостей. Честолюбство лідерів «п'ятого рівня» спрямоване не на власне зростання, а на процвітання компанії загалом.

Для ілюстрації цього типу лідерства Коллінз обрав Дарвіна Сміта, екс-головою Kimberly-Clark, і Колмана Моклера, колишнього виконавчого директора Gillette.

– **Уважний лідер** уважно ставиться до людей, що його оточують, слухає їх і аналізує почуте. У результаті він помічає багато цікавого. Уважність вкрай важлива для будь-якого керівника, однак вона найбільш притаманна прихильникам новизни, а також головам великих «молодих» компаній, котрі ще не виробили жорстких звичок. Але уважні лідери очолюють і велетенські корпорації – такі, наприклад, як Procter & Gamble.

– **Самозакоханий лідер** не навчається сам і не вчить інших, нікого не слухає й не терпить інакомислення. Однак не всі нарциси погані, каже психоаналітик Майкл Маккобі. Прикладами «продуктивних» нарцисів він вважає Білла Гейтса та Енді Гроува. Вони можуть вести компанію до успіху навіть у найнестабільніші часи, бо часто мають безліч послідовників. При цьому в такого лідера зазвичай є вірний помічник, своєрідний зброєносець Санчо Панса.

– **Непохитний лідер**. Військові є невичерпним джерелом яскравих уроків такого лідерства. Один із прикладів – Брейс Барбер, колишній рейнджер американської армії. Він написав книжку про «непохитних» керівників, які швидко приймають рішення. За словами автора, такі управлінці не обов'язково бувають жорстокими до підлеглих, але завжди мають незламний внутрішній стрижень, великий запас міцності.

– **Резонансний лідер** здатен викликати в підлеглих емоційний відгук – резонанс, що значно підвищує ефективність управління. Таким лідером вважається президент Southwest Airlines Коллін Барретт, яка завжди знаходить час на те, щоб залишитися наодинці із собою та зібратися з думками.

– **Лідер-службовець** – наполегливий, обізнаний, намагається контролювати всі процеси компанії й переймається геть усім, усе перевіряє на собі. Компанії з такими керівниками на чолі є найпривабливішими для роботи.

– **Лідер-оповідач** за будь-якої нагоди розповідає про себе, свою компанію, про те, чим співробітники зайняті нині й що робитимуть далі. Ці історії викликають колосальний емоційний відгук у співрозмовників. Ключем до такого лідерства є створення історії, яка може надихнути й привернути багатьох послідовників. Таким був Стів Джобс, а презентації, що він їх проводив, самі по собі – приклад найвищого мистецтва.

– **Сильний лідер** робить ставку на власні таланти й таланти співробітників. Ви хороший виконавець, мислите стратегічно або добре впли-

ваєте на людей? Виявіть свої сильні якості, зробіть акцент на одній із них і розвивайте її (це стосується й підлеглих: визначте їхні переваги та інвестуйте в них). Якщо сфокусуєтесь на сильних якостях своїх співробітників, то рівень їхньої залученості до загальної справи істотно зросте, а компанія стане успішнішою.

– **Лідер «племен»**. За словами Дейва Логана, Джона Кінга та Хейлі Фішер, будь-яка компанія має «племінну» структуру. І її ефективність залежить від поведінки груп людей, «племен», у які вони об'єднуються. «Племена» перебувають на різних рівнях розвитку, їхні представники спілкуються своєю мовою. Лідер «племен» уміє згуртувати людей, повести за собою, запалити вогонь у їхніх серцях, нагадати, що тільки разом вони зможуть зробити щось справді вражаюче. Його завдання – зрозуміти «племена», їхні спільні цінності та переконання й об'єднати для досягнення мети. Голова компанії Zappo's Тоні Сьє – саме такий лідер.

– До цього переліку варто додати **коуч-лідера**, який радить співробітникам: «Спробуй зробити це». Він розвиває людей на майбутнє. Цей стиль підходить для формування міцних особистісних якостей для успішного майбутнього, проте він малоефективний, якщо співробітники непокірні та вперті, не бажають учитися й щось міняти, а лідеру бракує досвіду.

Саме різноманіття типів лідерів є аргументом на користь ситуативно-динамічного управління, коли справжній лідер володіє різними стилями лідерства й застосовує їх залежно від обставин, середовища та сутності проблем, які має розв'язати. Дуайт Д. Ейзенхауер вважається одним із видатних ситуативно-динамічних лідерів у новітній історії.

Успіхи приватних компаній і державних установ, що ґрунтуються на філософії та практиці ощадливого менеджменту, теж підтверджують важливість як послідовності, так і динамічності підходу лідера до справи розв'язання поточних і стратегічних проблем організації, їхнього вміння вести за собою та залучати до управління персонал, наполягати на досягненні суспільно значущих результатів і, водночас, створювати умови для задоволення потреб та інтересів підлеглих [2].

Джерела

1. Герасимова К. Чертова дюжина лидерских типов и 13 книг, которые помогут развить лидерские качества [Електронний ресурс]. – <http://m.rb.ru/article/chertovadyujina-liderskih-tipov/6954457.html>
2. Перемены для ленивых: Интервью Марка Уоррена // Компания. – 2005. – № 12. – С. 18–22.



Короткий тест на самооцінку лідерства

Уміння створювати правила – одна з ознак лідера. Чи здатні ви створювати свої правила й жити за ними? Який ваш лідерський потенціал? Дайте відповідь на нижче наведені запитання.

Запитання	Варіант відповіді		
	Так	Ні	Не знаю, не можу відповісти
1. Хтось, хто має авторитет, публічно висловлює свою думку. Ви вважаєте її помилковою. Чи постараетесь в такій ситуації донести до присутніх свою точку зору?			
2. Чи були ви непослухом у дитинстві?			
3. Ви впевнені, що навколишній світ можна поліпшити?			
4. Вам не подобаються зайва турбота та поради родичів і друзів?			
5. Відповідальні рішення я приймаю без довгих вагань. Це про вас?			
6. Чи згодні ви, що причина громадських і політичних проблем у тому, що керівники проявляють недостатню твердість?			
7. Необхідність дорікнути будь-кому не викликає у вас збентеження?			
8. Якщо ви не можете впоратися з чимось самі, то не шукаєте порад і вам потрібні ті, кому можна делегувати завдання?			
9. Ви з тих, хто в суперечках залишає останнє слово за собою?			
10. Ви поділяєте думку, що в основі прогресу – прагнення людей до переваги?			
11. Ви не схильні уникати відповідальності, навпаки, дуже часто берете її на себе, бо інші зазвичай менш рішучі?			
12. Рівні права в сім'ї – скоріше міф, ваш вибір – бути головою?			
13. Ви – в гостях. Якщо на тарілці залишається останній шматок торта, який ніхто не бере через делікатність або нерішучість, ви берете його без вагань?			
14. Вам подобається, коли на вас звертають увагу?			
15. Якщо доводиться бути підлеглим, то ви можете змиритися з цим лише тимчасово?			

27

Оцінка й інтерпретація результатів

Тепер підрахуйте кількість балів. Відповіді «так» відповідають 10 балів, відповідь «не знаю, не можу відповісти» дає вам 5 балів, і, нарешті, відповідь «ні» відповідає 0 балів.



Якщо ви набрали більш як 100 балів:

Ви природжений лідер, у вас є всі якості для цього: впевненість у собі, тверда воля, ініціативність, цілеспрямованість і сміливість. Ви можете жити за своїми правилами, так, як хочете. Ви досягаєте поставлених цілей за будь-яку ціну. Однак часто досягнуте не дає очікуваного задоволення. Постійно присутні почуття незадоволеності й бажання підкорювати нові вершини. Це непогано, але й усе життя перетворюється на підкорення та боротьбу. Приділяйте більше уваги своїм справжнім бажанням і почуттям, проаналізуйте своє ставлення до життя, перевірте на щирість свої цілі й на істинність – цінності. І тоді у вас з'являться всі шанси стати справді успішною людиною.

Якщо ваш результат – між 50 і 100 балами:

Вам притаманна гнучкість, ви можете бути і ведучим, і веденим, за потреби легко «перемикаєтеся» з виконання однієї ролі на другу. Ви поважаєте авторитети, але водночас маєте власну точку зору. Ваші якості дають вам змогу жити стабільним,

можливо, навіть цілком забезпеченим життям, але, на жаль, до великих грошей та лідерства вам поки що далеко. Гнучкість і вміння «підлаштовуватися» – не головні якості для соціального успіху та володіння великими грошима. Впустіть у своє життя більше свободи й незалежності, вчіться порушувати правила. Відкривайте в собі нові риси особистості, розвивайте свободу мислення.

Ви набрали менш ніж 50 балів:

Ваш результат свідчить про те, що вам більше властива роль виконавця, ви уникаєте особистої відповідальності й виконуєте чужі директиви. Однак ми завжди здатні на більше. Не варто забувати, що успіху не домогтися тим, хто не здатний виконувати вказівки, і тим, хто здатний лише виконувати вказівки. Усе у ваших руках. Якщо ви справді налаштовані змінити своє життя, то для початку візьміть на себе відповідальність за все, що відбувається у вашому житті. Порівняйте життя, яким ви живете, з життям, про яке мрієте. Поміркуйте, що відрізняє вас від тих, кому в житті вдається геть усе. І починайте діяти, змінювати себе й свою реальність.