

## СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТА РЕГІОНАМИ.

**Артюшок В. С.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Міжнародного економіко-гуманітарного  
університету ім. акад. С. Дем'янчука

м. Рівне, Україна

### СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

Протягом останніх п'ятдесяти років дослідженню проблем лідерства приділялось достатньо багато уваги. Було запропоновано низку нових теорій та напрямів досліджень суті лідерства і його ролі у розвитку організації. У багатьох компаніях працівники, як правило, отримують кар'єрне підвищення завдяки своїм технічним знанням, вмінням, компетентностям – це обдаровані інженери, бухгалтери чи маркетологи – але це не означає, що вони готові взяти на себе роль лідера. Лідерство – це навичка, яку можна засвоїти, але вона потребує певної усвідомленої необхідності.

Охарактеризуємо п'ять сучасних теорій лідерства та спробуємо сформулювати пропозиції щодо інтеграції цих теорій у практику сучасного менеджменту.

Перш ніж розпочати огляд сучасних теорій лідерства, вважаємо за необхідне уточнити визначення самого терміну «лідерство». Дослідник теорії лідерства д-р Пітер Нортхауз визначає лідерство як «процес, за допомогою якого індивід впливає на групу людей для досягнення спільної мети» [1]. Таке трактування не визначає лідерство як рису чи модель поведінки, чи посаду. Ви не стаєте лідером завдяки посаді, ви стаєте лідером завдяки своєму впливу.

Розглянемо одну з найбільш досліджених теорій лідерства – *теорію трансформаційного лідерства*. Концепції трансформаційного лідерства були обґрунтовані Джеймсом Макгрегором Бернсом наприкінці 1970-х [2]. Бернс виділяв два типи лідерства: транзакційне (коли лідер здійснює вплив завдяки певним перевагам, що пропонуються в обмін для транзакції) і трансформаційне (коли лідер впливає на послідовників підвищуючи рівень мотивації та етичності).

Ці два слова – мотивація та етичність – є важливими, оскільки вимагають від лідерів певної трансформації ставлення до колективного блага. Це може бути суспільне благо, наприклад, створення громадського центру або поліпшення якості повітря, або більш персоніфіковане благо,

наприклад, допомога підлеглим особам максимально реалізувати їх власний потенціал.

Якщо керівник планує упроваджувати теорію трансформаційного лідерства у своїй діяльності, то він може розпочати з чотирьох факторів, які виділив Нортхауз. Ці фактори мають стати відправною точкою і базовими передумовами для застосування теорії. Розглянемо ці фактори:

- ідеалізований вплив чи харизма: трансформаційні лідери мають надприродну здатність змусити послідовників прийняти свою візію як таку, що вони самі прагнуть реалізувати або досягти;

- інспірація: спілкування – це рушійна сила для трансформаційних лідерів; вони застосовують слова, щоб заохочувати інших і спонукати до дії;

- інтелектуальне стимулювання: трансформаційні лідери спонукують інших до глибших роздумів, до дискусій з приводу проблемних питань, до інновацій;

- індивідуалізований прояв турботи: орієнтуючись на загальне благо, трансформаційні лідери виявляють турботу про окремих осіб.

Концепція індивідуалізованого прояву турботи дає певний поштовх для формування та розвитку другої теорії, *теорії обміну лідер-учасник (Leader-Member Exchange Theory, LMX)*. Для розуміння суті теорії можна уявно повернутись у студентські роки, коли всіх студентів можна було розділити на дві категорії: популярні та непопулярні.

Теорія LMX стверджує, що в будь-якій групі чи організації є учасники групи та особи поза групою. Учасники групи співпрацюють з лідером, мають риси особистості, які відповідають очікуванням керівництва, і часто готові взяти на себе додаткові завдання чи обов'язки. Особи поза групою менш сумісні з керівником; вони можуть мати відмінні від керівництва думки, продукувати конфлікти та менш готові брати на себе додаткові завдання. Не дивно, що учасники групи мають більшу ймовірність на отримання заохочень, а поза групі особи частіше «пролітають».

Практичне застосування теорії LMX для учасників групи виглядає наступним чином: рівняйтесь на лідера, візьміть на себе додаткові завдання та очікуйте позитивних результатів. Перед лідерами теорія LMX ставить складніше завдання, що полягає у підвищенні продуктивності команди через пошук способів перетворення осіб поза групою в учасників групи. Індивідуалізований прояв турботи, як чинник трансформаційного лідерства, дозволяє перетворити особу поза групою в учасника групи.

*Адаптивне лідерство*, одна з найновіших теорій лідерства, яка стверджує, що лідер – це той, хто мобілізує людей вирішуючи таку проблему, як інклюдія (процес збільшення ступеня участі всіх членів групи у вирішенні загальних проблем). Адаптаційні виклики – це проблеми, рішення яких не є очевидними.

Адаптивне лідерство розмежовує лідерство та владу. Влада обумовлена посадою і потребує сили; лідерство, на протигагу, потребує можливостей до впливу та мобілізації. У адаптивній моделі лідерства лідери – це особи, які отримують результати завдяки своєму впливу.

Практичне застосування концепції адаптивного лідерства можливе через використання шести способів поведінки, визначених Рональдом Хейфецом [3]:

- вихід на балкон: вихід із зони конфлікту, щоб отримати нове бачення перспектив розвитку;
- визначення адаптаційних викликів: адаптаційні виклики зазвичай породжують емоційні реакції, визначення природи цих викликів та їх комплексності допомагає з'ясувати напрям руху до вирішення проблеми;
- уникнення стресу: створіть комфортний емоційний простір для зняття напруги адаптивних викликів;
- підтримання пильності: заохочуйте до зосередження;
- призначення завдань працівникам: шукайте шляхи співпраці з виконавцями;
- врахування голосів підлеглих: особливо прислухайтеся до осіб поза групою, маргінальних та зовнішніх спільнот.

Підґрунтям багатьох теорій лідерства є ідея сильних сторін: атрибут або риса, яка робить людину чи групу успішною. Лідер зазвичай оцінює учасників групи на основі їх сильних сторін. Коли адаптивний лідер «призначає завдання працівнику», лідер висловлює довіру до його сильних сторін та компетентностей.

*Лідерство на основі сильних сторін* – це концепція визначення та використання власних сильних сторін та переваг інших для досягнення результатів. Теорія поділяє сильні сторони на чотири категорії талантів: виконання, вплив, побудова відносин та стратегічне мислення. Розуміння вашого набору сильних сторін та ваших колег може допомогти вам покращити згуртованість та продуктивність команди, оскільки, працюючи у зоні своїх сильних сторін, ви будете відчувати себе більш залученими та завантаженими.

Керівництво, що базується на сильних сторонах це швидше розумна поведінка, ніж формальна теорія. Для кращого розуміння сильних атрибутів та рис, лідерам слід скористатися спеціальними інструментами визначення сильних сторін працівників (наприклад тестування). Крім того, лідери повинні визнавати та підтверджувати сильні сторони інших людей та знаходити можливості для роботи людей у сфері свого таланту.

Остання теорія, яку ми досліджуємо – *лідерство-служіння*, що сформульована у працях Роберта Грінліфа [4]. Лідерство-служіння вимагає від лідерів ставити потреби інших людей вище своїх власних інтересів. Грінліф вважав, що лідери несуть соціальну відповідальність за свої

послідовників та мають служити їм і він пропонує також делегувати їм владні повноваження.

Нортхауз [1] визначає 10 характеристик лідера-слуги. Кожна з них ілюструє окремі практичні аспекти застосування цієї теорії:

- вміння слухати: керівники-слуги, перш за все, повинні чути послідовників;

- емпатія: керівники-слуги повинні вміти ставити себе на місце іншої людини;

- зцілення: керівники-слуги дбають про добробут своїх послідовників;

- усвідомлення: керівники-слуги налаштовані на контексти інших;

- здатність переконувати: керівники-слуги застосовують чітке і переконливе спілкування для просування змін;

- концептуалізація: керівники-слуги є візіонерами і забезпечують чітке відчуття цілей та напрямів;

- вміння передбачати: керівники-слуги передбачають майбутнє;

- управління: керівники-слуги беруть на себе відповідальність за свою роль лідера.

- позитивне ставлення до професійного зростання людей: керівники-слуги прагнуть допомагати іншим удосконалюватись;

- розбудова спільноти: керівники-слуги прагнуть єдності та спорідненості з іншими.

Науковцям і практикам менеджменту розуміння теорій та моделей лідерства допомагає пояснити, чому одні команди та лідери досягають успіху, а інші – ні. Лідери можуть перевірити різні теорії у власних компаніях ніби у чашках Петрі, щоб знайти ті механізми, які дозволять їх команді працювати ефективніше. І коли щось не працює в компанії або у команді, теорії лідерства можуть допомогти визначити ті ключові місця, де зміна підходу може привести до кращих результатів.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Northouse P. G. Leadership : Theory and Practice. SAGE Publications, Inc; Eighth edition, 2018. 528 p.

2. Burns J. MacGregor. Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness. Grove Press; Reprint edition, 2004. 240 p.

3. Heifetz Ronald A., Grashow Alexander, Linsky Marty. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Review Press, 2009. 352 p.

4. Greenleaf R. K. The Servant-Leader Within: a Transformative Path. New York: Paulist Press, 2003. 272 p.