

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 6.

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.50>
УДК 331.101.36:330.131.52**

*Н. М. Данилевич,
к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту економічного факультету
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>*

*В. О. Іванюк,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4513-5042>*

ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА ЯК ПОКАЗНИК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

*N. Danylevych,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, Ivan Franko National University*

*V. Ivaniuk,
Postgraduate student, Ivan Franko National University*

THE EVOLUTION OF LEADERSHIP THEORIES AS AN INDICATOR OF THE FORMATION OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION

Сучасні умови функціонування українських підприємств можна описати як виключно складні через послідовний вплив різноманітних зовнішніх

факторів. Серед них можна відзначити не тільки недавню пандемію COVID-19 з її швидким поширенням, а й подальше загострення військового протистояння. У таких умовах важливо вирізняти цінний вплив лідерства в організаціях, адже кожна компанія незалежно від локалізації потребує керівників, які є лідерами, що здатні ефективно делегувати повноваження, впроваджувати інновації та залучати інвесторів. Обґрунтовано власну позицію щодо трактування поняття «лідерство в організації», яке базується як на вивченні й узагальненні наукового доробку, так і на результатах аналізу умов функціонування вітчизняних підприємств. Доведено важливість застосування в системі управління організацією методів ефективного лідерства з врахуванням індивідуальних внутрішніх чинників управління компанії, з метою найбільш результативного та обґрунтованого формування управлінських рішень. Виконане моделювання дає змогу створити фундаментальні засади для максимального вдосконалення методів управління завдяки невід'ємній ролі лідерства.

The current operating conditions of Ukrainian enterprises can be described as extremely complex due to the consistent influence of various external factors. Among them, we can note not only the recent COVID-19 pandemic with its rapid spread, but also the further escalation of the military confrontation. In such conditions, it is important to distinguish the valuable influence of leadership in organizations, because every company, regardless of localization, needs managers who are leaders who are able to effectively delegate authority, implement innovations and attract investors. It substantiates its own position regarding the interpretation of the concept of "leadership in the organization", which is based both on the study and generalization of scientific work, and on the results of the analysis of the conditions of operation of domestic enterprises. The importance of applying effective leadership methods in the organization management system, taking into account the individual internal factors of the company's management, with the aim of the most effective and well-founded formation of management

decisions, is proven. The performed simulation allows for the creation of a fundamental basis for the maximum improvement of management methods due to the integral role of leadership.

This realization gave rise to *Situational and Contingency Theories* in the mid-20th century. *Situational Leadership Theory*, developed by Paul Hersey and Ken Blanchard, proposed that effective leadership depends on the maturity and competence of followers. Leaders must adapt their style to the needs of their team, shifting between directing, coaching, supporting, and delegating as necessary.

Similarly, *Contingency Theory*, introduced by Fred Fiedler, posited that the effectiveness of a leadership style is contingent upon various situational factors, including the leader's relationship with followers, the task structure, and the leader's positional power. These theories highlighted the importance of flexibility and adaptability in leadership, suggesting that effective leaders are those who can assess and respond to the specific demands of their environment.

Ключові слова: лідерство, управління, модель, концепція, поведінка лідера, теорія.

Keywords: leadership, management, model, concept, leader behavior, theory.

Постановка проблеми. Події останніх кількох років були надзвичайно складними для забезпечення економічної безпеки на усіх рівнях. Для гальмування швидкості поширення й зменшення смертельних наслідків COVID19 уряд України, використовуючи досвід інших країн, застосував доволі жорсткі обмеження, які суттєво вплинули на інтенсивність економічних процесів, що ускладнили процес функціонування більшості підприємств. Активізація військових дій на початку 2022 р., яка перейшла на рівень повномасштабної війни в межах усієї країни із усіма економічними й соціальними наслідками, вчергове дестабілізувала діяльність українських товаровиробників. Сьогодні проблематика забезпечення безпеки кожного

суб'єкта господарювання задля виживання за таких умов стоїть надзвичайно гостро і в першу чергу в площині збереження первинної ланки економіки як основи подальшого її відновлення.

В теперішній час компанії зіштовхнулись із процесом глобалізації, стрімким розвитком сучасного суспільства, виходом національних виробників на світові ринки збуту. Саме тому зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, впевнених лідерах та менеджерах, які зможуть забезпечити стабільний ріст та розвиток керуючих компаній.

Досвідчені лідери, із обраним стилем управління, є запорукою успіху будь-якого бізнесу. Якщо керівники компаній володіють лідерськими якостями, вони мають здатність розкривати потенціал свого колективу, йти до поставленої мети, пропонувати зміни, які будуть схвалені в подальшому всіма членами колективу та які принесуть позитивний результат в кінці. Кожна компанія незалежно від локалізації потребує керівників, які є лідерами, що здатні ефективно делегувати повноваження, впроваджувати інновації та залучати інвесторів. Цими критеріями обумовлюється актуальність дослідження ефективного лідерства в компанії. Визначення рис керівників, які здатні привносити позитивні зміни в організацію, сприяючи її виходу за межі однієї країни. Проблематика ефективного лідерства за таких умов стоїть надзвичайно гостро і в першу чергу в площині збереження первинної ланки економіки як основи подальшого її відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Одним з найважливіших понять в управлінні є проблематика управління через ефективне лідерство. Отже, дослідження методів лідерства в організації дозволяє якісно оцінити управління як в межах організації, так і поза її межами. Це є фактором, що дозволяє досягати високих результатів ефективності діяльності. Серед елементів управління, ефективне лідерство як складова управління вважається результуючою, а тому дослідженню аспектів її забезпечення приділяється велика увага. Теоретичні основи управління через ефективне лідерство в організації відображені в роботах зарубіжних науковців, зокрема таких як

Річард Болден [1], Антоніо Мартуано[1], Джонатан Госліг[1], Джеймс Макгрегор Бернс [2] та інші. У своїх публікаціях науковці висвітлювали проблематику та теоретичні засади сучасного тлумачення поняття «лідерство в організації» та розробленні практичних рекомендацій щодо оцінювання рівня цієї складової менеджменту для формування чіткого інформаційного базису прийняття й провадження управлінських рішень. Водночас з цим, в недостатній мірі залишається дослідженою проблематика процесу управління через ефективне лідерство, зокрема в частині врахування можливого впливу сукупності різноспрямованих адаптаційних чинників.

Метою статті є встановлення моделювання впливу внутрішніх чинників на процес управління через ефективне лідерство в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство - це здатність однієї людини мотивувати групу людей задля досягнення спільної мети та цілей. Лідерство також це вміння надихати інших. Лідер повинен чітко та ясно доносити свої ідеї до групи, щоб досягти максимальної віддачі та залученості від відлеглих.

Лідер надихає людей до дії, одночасно керуючи ними.Огляд літератури з лідерства показує еволюційну серію «шкіл думки» від теорій «великої людини» і «рис характеру» до «трансформаційного» лідерства (див. таблицю 1). У той час як ранні теорії, як правило, фокусуються на характеристиках і поведінці успішних лідерів, більш пізні теорії починають враховувати роль послідовників і контекстуальну природу лідерства.

Сучасні концепції активно розгортались у другій половині минулого століття. Відтак теорії, якими керувалися в давні часи, частково описують наведену дефініцію, адже тоді говорили, що лідер – це одинарний гравець. В минулому столітті з'явилися такі лідерські теорії, як: теорія великої людини, теорія рис характеру, поведінкова теорія, ситуаційна теорія або теорія трансформаційного лідерства. Всі вони фокусуються на власних характеристиках лідерства, їх здатності реагувати на ті чи інші життєві ситуації.

Таблиця 1. Від «великої людини» до «трансформаційного» лідерства

Теорія "великої людини"	Заснована на вірі в те, що лідери - це виняткові люди, народжені з вродженими лідерськими якостями, які покликані керувати. Використання терміну "чоловік" (в перекладі з англ. "Great Man Theory") було навмисним, оскільки до кінця двадцятого століття лідерство розглядалося як концепція, яка в першу чергу відноситься до чоловіків, військових і Заходу.
Теорія рис характеру	Списки рис або якостей, пов'язаних з лідерством, існують в достатній кількості і продовжують створюватися на постійній основі. Вони використовують практично всі прикметники в словнику, які описують будь-які позитивні або добродетельні людські якості, від честюлюбства до життєлюбства.
Поведінкова теорія лідерства	Теорія концентрується на тому, що насправді роблять лідери, а не на їх якостях. Спостерігаються різні моделі поведінки, які класифікуються як "стилі лідерства". Ця область, ймовірно, привернула найбільшу увагу з боку практикуючих менеджерів.
Ситуаційна теорія лідерства	Цей підхід розглядає лідерство як специфічне для окремої ситуації, в якій воно застосовується. Наприклад, в той час як в деяких ситуаціях може знадобитися автократичний стиль, в інших – стиль часткового залучення керівника. Також передбачається, що можуть існувати відмінності в необхідних стилях керівництва на різних рівнях в одній і тій же організації.
Теорія випадковості	Це уточнення ситуаційної точки зору, фокусується на виявленні ситуаційних змінних, які найкращим чином передбачають найбільш підходящий або ефективний стиль керівництва, який відповідає конкретним обставинам.

Джерело: сформовано на основі [8;9].

Сучасні теорії є протилежними. Зміни у світі призвели і до зміни поняття лідерства. Сьогодні лідер, в першу чергу, це командний гравець, особа, яка спроможна спочатку «служити», щоб здолати шлях до найвищого щабля успіху.

Найбільш гнучкою і придатною для адаптації вважаються ситуаційна теорія лідерства. Ситуаційна теорія лідерства та теорія випадковості (непередбаченості) передбачає кілька найвідоміших моделей лідерства. Найвідоміші цьогочасні системи лідерства – це модель непередбачених обставин Фідлера, модель лідерства Херсі-Бланшар, лідерство за Танненбаумом і Шмідтом та інші.

Хоча поведінкові теорії можуть допомогти менеджерам виробити певні моделі лідерської поведінки, вони дають мало вказівок щодо того, що являє собою ефективне лідерство в різних ситуаціях. Дійсно, більшість дослідників сьогодні приходять до висновку, що жоден стиль керівництва не підходить для

кожного менеджера при будь-яких обставин. Замість цього були розроблені теорії непередбачених ситуацій, що вказують на те, що використовуваний стиль залежить від таких факторів, як ситуація, люди, завдання, організація та інші змінні середовища. Основні теорії, що сприяють розвитку цієї школи думки, описані нижче.

Теорія непередбачених обставин Фідлера постулює, що для менеджерів не існує єдиного найкращого способу або стилю керівництва. Ситуації будуть пред'являти до менеджера різні вимоги. Рішення управлінської ситуації залежить від факторів, що впливають на ситуацію. Наприклад, в дуже рутинному (механістичному) середовищі, де повторювані завдання є нормою, директивний стиль керівництва може призвести до кращої продуктивності, проте в динамічному середовищі може знадобитися більш гнучкий, заснований на участі (партисипативний) стиль.

Фідлер розглянув три ситуації, які могли б визначити умову управлінського завдання:

1. Відносини лідерів з членами групи: наскільки добре ладнають менеджер і співробітники?
2. Структура завдання: чи є робота високо структурованою, досить неструктурованою або десь посередині?
3. Влада посади: якою владою володіє менеджер?

Менеджери, орієнтовані на вирішення завдань, як правило, домагаються кращих результатів в ситуаціях, коли у них хороші відносини між лідером і членами команди, структуровані завдання і слабка або сильна позиція влади. Вони досягають успіху, коли завдання неструктуроване, але сила позиції сильна. Крім того, вони досягли успіху на іншому кінці спектра, коли відносини між лідерами були модеровані погано, а завдання було неструктурованим. Менеджери, орієнтовані на відносини, краще справляються у всіх інших ситуаціях.

Інший аспект теорії моделі непередбачених обставин полягає в тому, що відносини між лідером і членами команди, структура завдань і посадова влада

диктують лідеру ситуаційний контроль. Відносини між лідером і співробітниками - це ступінь лояльності, надійності та підтримки, яку лідер отримує від співробітників. Це показник того, як менеджер сприймає колег і як групи співробітників ладнають один з одним. При сприятливих відносинах (*favourable relationship*) менеджер має чітку структуру завдань і може без будь-яких проблем винагороджувати і/або карати співробітників. У несприятливих відносинах (*unfavourable relationship*) завдання зазвичай неструктуровані, а лідер володіє обмеженими повноваженнями. Детальний (сприятливий) виклад того, що потрібно від підлеглих, впливає на структуру завдань.

Сила позиціонування вимірює обсяг влади або повноважень, які, на думку менеджера, організація надала йому або їй з метою керівництва, заохочення і покарання підлеглих. Позиціонуюча влада менеджерів залежить від того, чи скасовують вони сприятливі відносини, чи збільшують несприятливі повноваження співробітників на прийняття рішень.

Лідер стилю, мотивованого завданнями, відчуває гордість і задоволення від виконання завдань для організації, в той час як стиль, мотивований відносинами, прагне побудувати міжособистісні відносини і надати додаткову допомогу для розвитку команди в організації. Не існує хорошого або поганого стилю керівництва. У кожної людини є свої власні переваги щодо лідерства. Цілеспрямовані лідери проявляють себе найкращим чином, коли група успішно працює, наприклад, досягає нового рекорду продажів або перевершує основного конкурента. Лідери, орієнтовані на відносини, проявляють себе найкращим чином, коли досягається більша задоволеність клієнтів і створюється позитивний імідж компанії.

Модель лідерства Херсі-Бланшар також враховує ситуаційну перспективу лідерства. Ця модель стверджує, що рівні розвитку підлеглих лідера відіграють найбільшу роль у визначенні того, які стилі лідерства (поведінка лідера) є найбільш відповідними. Їх теорія заснована на кількості вказівок (поведінка при виконанні завдань) і соціально-емоційній підтримці (поведінка у

відносинах), які лідер повинен надавати, враховуючи ситуацію і "рівень зрілості" послідовників.

1. Поведінка при виконанні завдань - це ступінь, в якій лідер бере участь у визначенні обов'язків і відповідальності перед окремою особою або групою. Ця поведінка включає в себе вказівку людям, що робити, як це робити, коли це робити, де це робити і хто повинен це робити. У поведінці, яка спрямована на ідеальне виконання завдань, лідер бере участь в односторонньому спілкуванні.

2. Поведінка у відносинах (лідер-підлеглий) - це ступінь, в якій лідер бере участь у двосторонньому або багатосторонньому спілкуванні. Це включає в себе слухання, заохочення та підтримку робітників.

3. Зрілість - це готовність і здатність людини брати на себе відповідальність за здатністю управляти своєю власною поведінкою. Люди, як правило, мають різну ступінь зрілості, в залежності від конкретного завдання, функції або цілі, яку лідер намагається досягти своїми зусиллями.

Звідси випливає, що лідерська поведінка за моделлю Херсі-Бланшара поділяється на два види:

- директивна поведінка, яка включає однонаправлену (директивну) поведінку, роль виконавців чітко проговорена та визначена, ретельний контроль за виконанням поставлених завдань,
- підтримуюча поведінка — двостороння комунікація, бажання вислухати, надати підтримку та заохочення, сприяння взаємодії залучення працівників у процес прийняття рішень.

Для Бланшара ключовою ситуаційною змінною при визначенні відповідного стилю керівництва є готовність або рівень розвитку підлеглого (підлеглих). В результаті він виокремив чотири стилі керівництва:

- директивний - керівник дає чіткі інструкції і конкретні вказівки,
- коучинг - лідер заохочує двостороннє спілкування і допомагає зміцнити впевненість і мотивацію з боку співробітника, хоча лідер як і раніше несе відповідальність і контролює прийняття рішень,

- підтримуючий стиль - при такому стилі лідер і послідовники спільно приймають рішення і більше не потребують і не очікують, що відносини будуть директивними,
- делегування повноважень - цей стиль підходить лідерам, послідовники яких готові виконати конкретну задачу і одночасно компетентні і мотивовані, щоб взяти на себе таку відповідальність.

Щоб визначити відповідний стиль керівництва для використання в даній ситуації, лідер повинен спочатку визначити рівень зрілості послідовників щодо конкретного завдання. У міру того, як рівень зрілості послідовників підвищуватиметься, лідер повинен почати знижувати свою залученість при виконанні завдань і підвищувати поведінку у відносинах між виконавцями, поки послідовники не досягнуть помірного рівня зрілості. У міру того, як послідовники почнуть переходити на рівень зрілості вище середнього, лідер повинен знизити не тільки поведінку при виконанні завдань, але і поведінку у відносинах з працівниками. Як тільки рівень зрілості визначений, можна визначити відповідний стиль керівництва.

Лідерство за Танненбаумом і Шмідтом передбачає досягнення балансу в етапах переходу від автократичної до демократичної системи управління.

Одне з критичних зауважень до ранніх робіт по стилям лідерства полягає в тому, що вони занадто часто розглядали стилі в чорно-білих термінах. Автократичний і демократичний стилі, або стилі, орієнтовані на вирішення завдань, і стилі, орієнтовані на відносини, які були описали вище, є крайнощами, тоді як на практиці поведінка багатьох, можливо, більшості лідерів у бізнесі буде проявлятися посередині. Теоретики непередбачених обставин Танненбаум і Шмідт висунули ідею про те, що поведінка керівництва змінюється в континуумі і що в міру того, як людина йде від автократичної крайності, ступінь участі підлеглих і залученості в прийняття рішень збільшується. Вони також припустили, що тип керівництва, представлений демократичною крайністю континууму, рідко зустрічається в офіційних організаціях.

У точках такого континууму можна виділити чотири основні стилі керівництва:

- автократичний - лідер приймає рішення і оголошує про них, очікуючи, що підлеглі будуть виконувати їх без питань (стиль розповідання – the Telling style),

переконливий - на цьому етапі лідер також приймає всі рішення за групу без обговорення або консультацій, але вважає, що люди будуть краще мотивовані, якщо їх переконати у правильності прийнятих рішень. Він або вона багато пояснює і "продає", щоб подолати будь-який можливий опір тому, що він або вона хоче зробити. Лідер також вкладає багато енергії в створення ентузіазму для досягнення цілей, які він або вона поставили перед групою (стиль продажу – the Selling style),

- консультативний - у цьому стилі лідер радиться з членами групи перед прийняттям рішень і, по суті, враховує їхні поради та їхні почуття при прийнятті рішень. Він або вона, звичайно, не завжди можуть приймати поради підлеглих, але вони, швидше за все, відчують, коли це потрібно зробити. При такому стилі керівництва рішення і повна відповідальність за нього залишаються за лідером, але ступінь залученості підлеглих в прийняття рішень набагато вище, ніж при стилі «розповідати» або «продавати» (стиль консультування – the Consulting style),
- демократичний - використовуючи цей стиль, лідер, як правило, ставить проблему перед своїми підлеглими і запрошує до обговорення. Роль лідера - це роль керівника, а не особи, яка приймає рішення. Він або вона дозволить рішенню з'явитися в процесі групового обговорення, замість того, щоб нав'язувати його групі в якості її боса (стиль об'єднання – the Joining style).

Що відрізняє цей підхід від попередніх обговорень стилю керівництва, так це те, що будуть з'являтися деякі ситуації, в яких кожен з перерахованих вище стилів, ймовірно, буде більш ефективним, ніж інші. Стиль розповідання: у

надзвичайній ситуації стиль розповідання може бути найбільш ефективним і зазвичай вважається виправданим групою (за умови, що загальний клімат в цій групі сприятливий і зрілий). Стиль продажу: стиль продажу, як правило, відповідає ситуаціям, в яких лідер групи, і тільки він або вона, володіє всією інформацією, на якій повинно ґрунтуватися рішення, і яка в той же час вимагає дуже високого рівня прихильності і ентузіазму з боку членів групи, якщо завдання полягає в тому, щоб бути успішно доведеним до кінця. Стиль консультування: стиль консультування, ймовірно, буде найбільш підходящим, коли є час для прийняття зваженого рішення і коли інформація, на якій має ґрунтуватися рішення, знаходиться серед членів групи. Стиль приєднання: стиль приєднання доречний при аналогічних умовах, з важливим винятком, що це, ймовірно, буде доречно тільки в тих випадках, коли характер відповідальності, пов'язаної з рішенням, такий, що члени групи готові розділити його зі своїм лідером, або, альтернативно, лідер готовий прийняти відповідальність за рішення, які він або вона не приймали особисто.

Діє орієнтована модель лідерства Адера. Джон Адер має вагомий ступінь у світі лідерства. Модель Адера полягає в тому, що лідер, орієнтований на дії, виконує свою роботу через робочу команду та відносини з колегами-менеджерами та персоналом. Згідно з поясненням Адера, лідер, орієнтований на дії, повинен направляти роботу, яку потрібно виконати (структурування завдань), підтримувати та перевіряти окремих індивідуальних виконавців, координувати та розвивати робочі групи в цілому.

Ефективний лідер/менеджер виконує функції та демонструє поведінку, зображену трьома колами. Ситуаційні та випадкові елементи вимагають від лідера різних реакцій. Отож, уявіть, що різні кола можуть бути більші або менші в міру зміни ситуації, тобто лідер буде приділяти більше або менше уваги функціонально-орієнтованій поведінці в залежності від того, що включає в себе реальна ситуація. Завдання лідера полягає в тому, щоб раціонально керувати всіма секторами діаграми:

- завдання – визначення завдань, розробка плану, розподіл роботи та ресурсів, контроль якості та швидкості роботи, перевірка продуктивності відповідно до розробленого плану, корегування плану у разі невідповідності;
- команда – підтримка дисципліни та командного духу, заохочення/мотивація/відчуття сенсу поставленої мети, призначення заступників керівників, забезпечення комунікацій всередині команди, розвиток команди;
- індивід – бути уважним до власних проблем, заохочення, присвоєння статусу, розпізнавання та використання унікальних здібностей, розвиток особистостей.

Трансформаційне лідерство - це процес, в ході якого лідери вживають заходів, щоб спробувати підвищити обізнаність своїх співробітників про те, що є правильним і важливим, збільшити мотиваційну зрілість працівників і спонукати їх вийти за рамки власних особистих інтересів на благо групи, організації або товариства. Такі лідери наділяють своїх співробітників почуттям мети, яке виходить за рамки простого обміну винагородами за докладені зусилля.

Трансформаційні лідери проявляють ініціативу багатьма різними і унікальними способами. Ці лідери намагаються оптимізувати розвиток, а не тільки продуктивність. Розвиток включає в себе розвиток здібностей, мотивації, установок і цінностей. Такі лідери хочуть підвищити рівень зрілості потреб своїх співробітників (від потреб в безпеці до потреб в досягненнях і саморозвитку). Вони переконують своїх колег прагнути до більш високого рівня досягнень, а також до більш високих моральних і етичних стандартів. Розвиваючи своїх співробітників, вони також оптимізують розвиток своєї організації. Високоєфективні співробітники створюють високоєфективні організації.

Тічі і Деванна у своїй книзі "Трансформаційне лідерство" продовжили роботу Бернса і Басса в організаційному та робочому контекстах. Вони описали

гібридну природу трансформаційного як "...не через харизму. Це поведінковий процес, якого можна навчитися".

Басс у співавторстві з колегою-дослідником Аволіо припустив, що «трансформаційне лідерство ближче до прототипу лідерства, який люди мають на увазі, коли описують свого ідеального лідера, і, швидше за все, воно послужить зразком для наслідування, з яким підлеглі хочуть ідентифікувати себе».

Трансакційне лідерство - це традиційна модель лідерства, коріння якої з організаційної або бізнес-точки зору лежать в «кінцевому результаті». Стівен Кові, який описує принципово центроване лідерство, що трансформаційне лідерство «...фокусується на "верхній лінії". Він пропонує наступний контраст між ними.

Таблиця 2. Порівняння трансакційного та трансформаційного лідерства (Кові, 1992)

Трансакційне лідерство	Трансформаційне лідерство
* Ґрунтується на потребі людини виконувати роботу і жити * Стурбований владою і становищем, політикою і привілеями * Занурюється в щоденні справи * Орієнтований на короткострокові та жорсткі дані * Фокусується на тактичних питаннях * Покладається на людські відносини, щоб пом'якшити людську взаємодію * Слідує очікуванням від ролі і виконує їх, прагнучи ефективно працювати в рамках існуючих систем * Підтримує структури і системи, які підвищують кінцевий результат, максимізують ефективність і гарантують короткостроковий прибуток	* Ґрунтується на потребі людини бути значимою * Стурбований цілями і цінностями, мораллю і етикою * Виходить за рамки повсякденних справ * Орієнтований на досягнення довгострокових цілей без шкоди для людських цінностей і принципів * Більше уваги приділяється місіям і стратегіям * Вивільнення людського потенціалу - виявлення і розвиток нових талантів * Розробляє і перепроєктує робочі завдання, щоб зробити їх значущими і складними * Узгоджує внутрішні структури і системи для зміцнення спільних цінностей і цілей

Джерело: сформовано на основі [9; 2].

Обидва види лідерства необхідні. Трансакційне лідерство залишається організаційною моделлю для багатьох людей і організацій, які не прийняли або не заохочували трансформаційну роль, необхідну для вирішення проблем нашого мінливого часу.

Хупер і Поттер (1997) розширюють поняття трансформаційного лідерства, виділяючи сім ключових компетенцій "трансцендентних лідерів": тих, хто здатний заручитися емоційною підтримкою своїх послідовників і, таким чином, ефективно долати зміни.

- 1) визначений напрямок;
- 2) визначений приклад;
- 3) комунікації;
- 4) союз;
- 5) виявлення найкращого в людях;
- 6) лідер як агент змін ;
- 7) забезпечення прийняття рішень у кризових та неоднозначних ситуаціях.

Кожна з цих теорій дотримується досить індивідуалістичної точки зору на лідера, хоча школа думки, яка отримує все більше визнання, носить назву «розсіяного» лідерства. Цей підхід, заснований на соціології, психології та політиці, а не на науці управління, розглядає лідерство як процес, який поширюється по всій організації, а не лежить виключно на формально призначеному 'лідері' (даний підхід буде описаним в кінці другого підрозділу). Таким чином, акцент зміщується з розвитку "лідерів" на розвиток "лідерських" організацій з колективною відповідальністю за лідерство [1].

Багато організацій заохочують індивідуальну лідерську поведінку, просуваючи окремих людей на керівні та лідерські посади, оскільки такі люди задовольняють минулі потреби організації. У швидко мінливій і у невизначеному робочому середовищі сьогодення жодна людина не має всіх відповідей на питання про лідерство. Командний стиль керівництва, заснований на розвитку сильних і допустимих слабких сторін всіх ролей, дозволить створити більш цілісний, або заснований на участі, стиль керівництва, при якому командна робота, вирішення проблем, прийняття рішень та інновації можуть процвітати при підвищенні командної роботи та продуктивності праці.

Важливість соціальних відносин у лідерстві, необхідність того, щоб лідер був прийнятий своїми послідовниками, і усвідомлення того, що жодна людина не є ідеальним лідером за будь-яких обставин, породили нову школу лідерської думки. Посилається на 'неформального', 'незалежного' або 'поширеного' лідера, цей підхід поширює менш формалізовану модель лідерства, в якій роль лідерів відокремлена від організаційної ієрархії. Передбачається, що люди на всіх рівнях організації та на всіх посадах (а не тільки ті, хто має явний управлінський вимір) можуть впливати на своїх колег і, таким чином, впливати на загальне керівництво організацією.

Хейфец (1994) проводить відмінність між здійсненням "лідерства" і здійсненням "авторитету", відокремлюючи таким чином лідерство від формальних організаційних владних ролей, в той час як Раелін (2003) говорить про розвиток "лідерських" організацій за допомогою одночасного, колективного і співчутливого керівництва.

Ключем до цього є відмінність між поняттями «лідер» і «лідерство». «Лідерство» розглядається як процес формування сенсу і напрямку всередині групи, і «лідер» може бути ідентифікований тільки на основі його/її відносин з іншими членами соціальної групи, які ведуть себе як послідовники. Таким чином, цілком можливо уявити лідера, який заявляє про себе поступово, а не визначеного наперед, і що його роль може бути зрозуміла тільки шляхом вивчення відносин всередині групи (а не шляхом зосередження уваги на його/її особистих характеристиках або рисах характеру).

Витоки такого підходу лежать скоріше в області соціології і політики, ніж у більш традиційній літературі з менеджменту, і спираються на такі поняття, як організаційна культура і клімат, щоб підкреслити контекстуальну природу лідерства. Це більш колективна концепція, і вона буде сприяти переходу від аналізу і розвитку індивідуальних якостей лідера до визначення того, що являє собою ефективний (або більш відповідний) процес лідерства в організації. Зміщення акценту з окремих людей на самі відносини. Формування ефективного лідерства в організації має ґрунтуватися на наступних постулатах:

сучасні лідери мають частково служити іншим, бути духовним наставником для інших, а також швидко адаптуватися до змінних умов середовища. Вони мають співпрацювати із різними рівнями всередині країни – чи то рівень урядовий, громадських організацій, чи співпраця із своїми прямими суперниками, до прикладу. Кожен крок має бути прорахованим та зваженим, щоб відповідати вимогам сучасності. Проте на зміну минулим баченням ведення людей вперед приходять нові, більш сучасні та дієві підходи. Такими, наприклад, є власний спосіб поведінки, духовний, послуговуючий, чи адаптивний. Всі вони є актуальними сьогодні, і кожен лідер має право обирати, який підхід найближчий до його власного характеру, або бачення ведення бізнесу.

Лідерство – поняття всеохоплююче, тому сучасний лідер 21-го століття має співпрацювати із урядовими та неурядовими організаціями, бізнес-конкурентами та навіть виходити за рамки цих трьох рівнів. На рівні урядових організацій лідер повинен брати участь у дебатах. Марк Фостер заявляв, що лідери мають володіти неабиякою майстерністю та розумінням проблем, щоб бути авторитетом серед інших. Також ефективним лідером вважається той, хто володіє мовою спілкування із власними конкурентами, вміє співпрацювати з ними. справжні лідери ставлять потреби компанії вище своїх власних. Успіх організації є головною метою справжнього лідера, навіть якщо це означає, що лідер може зіткнутися з новими проблемами і додатковою роботою.

Справжнє лідерство складається з чотирьох основних компонентів:

- Самосвідомість: справжні лідери оцінюють свої власні слабкості, сильні сторони та цінності, щоб бути більш щирими з членами команди. Практика самосвідомості може також включати в себе саморефлексію, запит зворотного зв'язку і розуміння почуттів співробітників.
- Збалансований процес: при прийнятті командних рішень справжні лідери повинні враховувати як підтримуючі, так і протилежні

думки. Цей тип мислення спонукає співробітників ділитися своїми думками та досвідом і допомагає уникнути потенційних конфліктів.

- Прозорість відносин: справжні лідери повинні бути готові бути прозорими у своїх відносинах на робочому місці, а також залишатися чесними, коли діляться своїми думками і почуттями. Це може включати в себе надання конструктивного зворотного зв'язку членам команди, коли це необхідно, а також визнання їх неправоти. Роблячи таким чином, справжній лідер подає приклад і сприяє прозорості в команді та організації.
- Засвоєна моральна перспектива: справжні справжні лідери оцінюють свої власні слабкості, сильні сторони та цінності, щоб бути більш щирими з членами команди. Практика самосвідомості може також включати в себе саморефлексію, запит зворотного зв'язку і розуміння почуттів співробітників.

Духовне лідерство передбачає внутрішню мотивацію і натхнення працівників через надію/віру в бачення служіння ключовим зацікавленим сторонам, і корпоративну культуру, засновану на цінностях альтруїстичної любові, для створення високо мотивованої, відданої справі і продуктивної робочої сили. Мета духовного лідерства полягає в тому, щоб задовольнити фундаментальні потреби як лідерів, так і послідовників у духовному благополуччі через покликання (життя має сенс і має значення) та членство (приналежність); створити бачення та відповідність цінностей на індивідуальному, командному та організаційному рівнях; і, в кінцевому рахунку, сприяти підвищенню рівня добробуту працівників, прихильності організації, фінансових показників та соціальної відповідальності.

Стиль лідерства слуги заснований на ідеї, що лідери ставлять на чільне місце служіння загальному благу. Лідери з таким стилем в першу чергу служать своїй команді і організації. Вони не ставлять на чільне місце свої власні цілі.

Лідер-слуга фокусується на:

- визначенні стратегічного бачення компанії і донесення його до рівня команди;
- заохочення власності та розширення підтримуваної довіри до команди;
- переконатись, що команда має необхідні ресурси, бюджет, навички та увагу, щоб вплинути;
- забезпечення умов, в рамках яких їх команда може процвітати (замість того, щоб наказувати їм конкретні вказівки по кожній з їхніх обов'язків);
- розширення прав і можливостей знизу вгору, що означає підвищення впевненості членів їх команди в собі, здатності приймати рішення, і навички спільної роботи.

Адаптивне лідерство допомагає окремим особам і організаціям адаптуватися і процвітати перед лицем складних завдань, а також готує їх до прийняття процесу змін. Цей підхід до лідерства включає в себе діагностику, переривання та інновації як засіб створення можливостей, які відповідають прагненням організації. Адаптивне лідерство може мати величезний вплив на організацію, оскільки ця модель лідерства робить такий сильний акцент на подоланні труднощів для досягнення успіху. Прикладом такої подвійності проблеми і рішення є початківець бізнес-лідер, який стикається з проблемою постановки амбітних цілей і вміння згуртувати членів команди для їх досягнення. Адаптивний лідер був би мотивований цим викликом через потенційну величезну користь як для організації, так і для її членів. Навіть якщо на цьому шляху трапляються невдачі, лідер не втомлюється підштовхувати компанію до досягнення її мети. [3,4,5,6]

Щоб визначити відповідний стиль керівництва для використання, лідер повинен спочатку визначити рівень зрілості послідовників щодо конкретного завдання. У міру того, як рівень зрілості послідовників підвищуватиметься, лідер повинен почати знижувати свою залученість при виконанні завдань і

підвищувати поведінку у відносинах між виконавцями, поки послідовники не досягнуть помірного рівня зрілості. У міру того, як послідовники почнуть переходити на рівень зрілості вище середнього, лідер повинен знизити не тільки поведінку при виконанні завдань, але і поведінку у відносинах з працівниками. Як тільки рівень зрілості визначений, можна визначити відповідний стиль керівництва.

Теорія лідерства в екологічних компаніях може бути специфічною через їхню спрямованість на сталість та відповідальність перед довкіллям. Ось кілька аспектів, які зазвичай враховуються в таких компаніях:

1. Спільне бачення: лідерство в екологічних компаніях часто базується на спільному баченні щодо екологічних цінностей та місій. Це може включати розвиток сталої стратегії, високі стандарти екологічної відповідальності та пошук інноваційних рішень для зменшення впливу на довкілля.

2. Емпатія та співпраця: лідери в екологічних компаніях зазвичай ставляться емпатично до проблем довкілля та сприяють співпраці з різними зацікавленими сторонами, включаючи урядові органи, громадські організації та акціонерів.

3. Стратегічне спрямування: лідери екологічних компаній часто розвивають стратегії, спрямовані на зменшення вуглецевого викиду, використання відновлюваних джерел енергії, збереження водних ресурсів та зменшення відходів.

4. Впровадження сталого управління: це включає в себе розробку та впровадження систем управління середовищем, які допомагають компаніям ефективно виконувати свої екологічні зобов'язання.

5. Розвиток внутрішнього лідерства: лідери в екологічних компаніях зазвичай працюють над розвитком внутрішнього лідерства серед своїх співробітників, стимулюючи їхню участь у програмах збереження енергії, утилізації відходів та інших ініціативах з екологічної відповідальності.

В цілому, лідерство в екологічних компаніях вимагає від керівників глибокого розуміння екологічних проблем та вміння сприяти розвитку сталої та відповідальної бізнес-стратегії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проблематика ефективного лідерства в українських організаціях перебуває на стадії активного формування, коли відбувається якісний перехід від усвідомлення факту необхідності здійснення впливу поточного та цілісного ефективного управління шляхом використання сучасних гнучких та адаптивних моделей лідерства. Ефективне лідерство вимагає уважного розгляду різноманітних чинників для досягнення цілей, уникнення можливих ризиків і загроз, що можуть виникнути.

В подальших дослідженнях увагу доцільно приділити моделювання адаптивним моделям лідерства, що дозволяють ефективно управляти компаніями в кризових умовах провадження діяльності.

У поєднанні з прискореними темпами технологічної глобалізації інформація призвела до створення більш плоскої, цілісної і гнучкої глобальної економіки. Ми також стали свідками швидкого зростання економік, що розвиваються, таких як Китай та Індія, що призвело до зміни глобальної економічної потужності.

Всі ці зміни суттєво вплинули на роль лідерства в сучасних організаціях. Перед сучасними лідерами зараз стоїть складне завдання - вести свої організації в складному і постійно мінливому глобальному економічному світі. Вплив цих стратегічних факторів відчувається не тільки на рівні країни, але і поширюється на галузі, ринки, сегменти і окремі продукти і бренди. Ефективне лідерство в наш час вимагає активного підходу до управління змінами та їх впливу на довгострокове організаційне зростання.

Література

1. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. A "Review of leadership theory and competency frameworks. centre for leadership studies," URL:

https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 12.05.2024).

2. Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York. Harper & Row.
3. The Great Man Theory of Leadership Explained. Villanova University, URL: <https://www.villanovau.com/articles/leadership/great-man-theory/>____(дата звернення 12.05.2024).
4. Leadership in the 21st Century. Martin Roll. Business & Brand Leadership, URL: <https://martinroll.com/resources/articles/leadership/leadership-in-the-21st-century/> (дата звернення 12.05.2024).
5. Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf (дата звернення: 09.05.2024).
6. What is Authentic Leadership? (Definition and Characteristics). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authentic-leadership> (дата звернення: 09.05.2024).
7. What is Spiritual Leadership? *International Institute for Spiritual Leadership*, URL: <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership-2/> (дата звернення: 09.05.2024).
8. What is Servant Leadership and How Can It Empower Your Team? *Better Up*, URL: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different> (дата звернення: 11.05.2024).
9. What is Adaptive Leadership? *Western Governors University*, URL: <https://www.wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html#:~:text=Adaptive%20leadership%20helps%20individuals%20and,the%20aspirations%20of%20an%20organization.> (дата звернення: 11.05.2024).

References

1. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. A (2003), "Review of leadership theory and competency frameworks. centre for leadership

- studies”, available at:
https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 12 may 2024).
2. Burns, J.M. (1978), Leadership, Harper & Row, New York, USA.
 3. Villanova University (2015), “The Great Man Theory of Leadership Explained”, available at: <https://www.villanovau.com/articles/leadership/great-man-theory/> (Accessed 12 may 2024).
 4. Martin Roll. Business & Brand Leadership, (2019), “Leadership in the 21st Century”, available at:
<https://martinroll.com/resources/articles/leadership/leadership-in-the-21st-century/> (Accessed 10 may 2024).
 5. World Economic Forum (2020), “Measuring Stakeholder Capitalism Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation”, available at:
https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf (Accessed 9 may 2024).
 6. Indeed (2023), “What is Authentic Leadership? (Definition and Characteristics)”, available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authentic-leadership> (Accessed 9 may 2024).
 7. International Institute for Spiritual Leadership (2023), “What is Spiritual Leadership?”, available at: <https://iispiritualleadership.com/spiritual-leadership-2/> (Accessed 9 may 2024).
 8. Better Up (2022), “What is Servant Leadership and How Can It Empower Your Team?”, available at: <https://www.betterup.com/blog/servant-leadership-what-makes-it-different> (Accessed 11 may 2024).
 9. What is Adaptive Leadership? Western Governors University (2021), “”, available at: <https://www.wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html#:~:text=Adaptive%20leadership%20helps%20individuals%20and,the%20aspirations%20of%20an%20organization>. (Accessed 11 may 2024).

Стаття надійшла до редакції 15.06.2024 р.