

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ЛІДЕРСТВО ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Стаття присвячена феномену лідерства як необхідної складової сучасного ефективного менеджменту. Розглянуті основні підходи до трактування лідерства та лідерського потенціалу. Обґрунтована необхідність набуття лідерських якостей керівниками організацій. Сформульовані засади методики формування стратегії розвитку лідерського потенціалу менеджера, яка передбачає діагностику лідерського потенціалу; розробку заходів з розвитку лідерського потенціалу. Основними складовими, за якими формується стратегія є структура особистості, набір компетенцій та імідж лідера.

Ключові слова: лідерство; лідерський потенціал; стратегія розвитку; компетенції; якості лідера; імідж.

Постановка проблеми. Глобальні трансформації соціально-економічних відносин у суспільстві, тотальна цифровізація та висока конкуренція у всіх сферах змушують по-новому поглянути на зміст роботи, функції та роль менеджера в будь-якій організації.

Сучасний менеджмент неможливий без індивідуального, інноваційного підходу до мінливих умов середовища для досягнення нових перспективних напрямів розвитку, тобто сьогодні менеджмент неможливий без лідерів. У сучасному менеджменті лідерство інтегрує міжособистісні фактори організації для орієнтації їх на досягнення цілей організації. Управління та лідерство – не синоніми, але здатність бути лідером – ключова умова, щоб стати успішним менеджером. На думку ідеолога теорії менеджменту П. Друкера, кожен керівник має бути спочатку лідером, а вже потім начальником.

Лідерство не підміняє собою менеджера (керівництво), а доповнює його. Найбільший ефект управління досягається у ситуації, коли інструменти керівництва та неформального лідерства



зосереджені в одних руках. В даний час хороший керівник організації – це людина, яка одночасно є і менеджером, і лідером.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Питання лідерства, природи його походження та методів розвитку, викликали інтерес людей з давніх часів. Проте систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства розпочалося лише з часів Ф. Тейлора. В останні роки саме теорія лідерства є одним з найважливіших елементів дослідження в теорії менеджменту. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, публікацій та підручників, серед авторів все ще не існує повної згоди щодо того, що таке лідерство, що лежить в його природі, які якості характеризують сучасного лідера і як можна розвинути лідерський потенціал. Однією з проблем лідерства в системі менеджменту є відсутність єдиної методології, підходів, теорій, концепцій та методів. З цих причин навчання лідерству є малосистемним.

Цілі дослідження. Метою дослідження є аналіз підходів до трактування понять «лідерство» та «лідерський потенціал», а також розробка методики формування стратегії розвитку лідерського потенціалу сучасного менеджера.

Основні результати дослідження. Історично лідерський тип відносин виник набагато раніше відносин «начальник – підлеглий», що з'явилися і оформилися в період першої промислової революції. Основою лідерства є специфічний тип відносин управління, це стосунки «лідер – послідовники». У сучасній науці менеджменту лідерство визначається неоднозначно, і проведений аналіз трактувань дозволяє виділити наступні групи визначення цього терміну:

- це *різновид влади*, специфікою якої є спрямованість згори донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина (або невелика група осіб);

- це *керівна посада*, управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень;

- це *здатність особи* впливати на інших людей для досягнення поставлених організацією цілей, яка спирається не на пряме застосування сили і влади, а на особистий авторитет;

- це *процес впливу* на групу людей з метою спільної реалізації управлінських рішень щодо досягнення певних цілей.

В загальному лідер – це особа в організації, яка має визнаний авторитет і вплив, використовуючи його з метою координації спільної роботи і досягнення цілей управління. Лідери вміють зарядити

команду, згуртувати її та створити сприятливу атмосферу, завдяки чому ефективність роботи підвищується. Як правило, лідери нестандартно дивляться на звичні речі та дбають про майбутнє команди та бізнесу.

Чи кожна людина може стати лідером в організації? У дослідників лідерства як явища на сьогодні існують різні позиції щодо цього питання. Але всі погоджуються з тим, що особистість повинна володіти певним лідерським потенціалом, який можна розвинути і спрямувати на користь організації.

Потенціал співробітників – один із найважливіших чинників, які визначають ефективність організації. Тому важливо його визначати та планувати розвиток, виходячи з поточних потреб компанії та можливих змін у майбутньому.

Лідерський потенціал в узагальненому вигляді розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Він являє собою соціально-психологічну характеристику особистості, що може як виявлятися ситуативно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації.

До компонентів лідерського потенціалу, як правило, можна віднести наступні складові:

- ▶ психофізіологічну (тип темпераменту, здоров'я, здатність впливати на оточуючих, сила духу, цілеспрямованість тощо),
- ▶ соціальну (комунікативні вміння, самостійність, адаптивна поведінка, ініціатива та старанність, самооцінка),
- ▶ інтелектуальну (розвиток мови, критичного та логічного мислення, компетентність та інші soft skills),
- ▶ емоційну (рівень емоційного інтелекту).

Як вже було відзначено вище, сучасний менеджер повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу може складатись з двох основних напрямків:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.
2. Розробка напрямків розвитку лідерського потенціалу.

Діагностика власного лідерського потенціалу передбачає оцінку можливостей особистості, яка повинна бути досліджена з різних сторін. Елементи аналізу особистого потенціалу представлені на рисунку 1.

Надважливе значення належить *оцінці сильних та слабких сторін* особистості. Такий аналіз може бути здійснений за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо).



Рис. 1. Напрямки діагностики власного лідерського потенціалу

Сильні та слабкі сторони людини тісно взаємопов'язані. Самодостатня особистість завжди визнає, що має недоліки, адже недоліки людини – це риси, які за вольової дії дають змогу розвиватися. Якщо займатися саморозвитком, то згодом усі слабкі сторони людина здатна перетворити на сильні.

Оцінка компетенцій – необхідна умова діагностики лідерського потенціалу менеджера. Адже компетентнісний підхід сьогодні – це «золотий стандарт» системи професійного розвитку персоналу. Компетенції можуть бути оцінені за структурою (рис. 2).



Рис. 2. Структура компетенції

Сьогодні безліч наукових праць присвячені пошуку «ідеального» переліку компетенцій менеджера. В загальному вигляді всі компетенції можна поділити на ключові, базові та фахові. Якщо говорити про компетенції лідерські, то вони належать до так званих «м'яких навичок», якими повинен сьогодні володіти будь-який менеджер, не залежно від його статусу, рівня управління та сфери діяльності.

Сучасні дослідження виділяють 4 найважливіші лідерські компетенції, які властиві найсильнішим лідерам (agile leaders) [1]:

1) Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.

2) Адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку та шлях залежно від нової отриманої інформації – це прояв сили, а не слабкості.

3) Далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани.

4) Залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проектами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

На думку «гуру» менеджменту Маршала Голдсмита [2], сучасний лідер повинен бути зосереджений на глобальному мисленні, він має



дивитися на весь світ, а також формувати команди.

Класики менеджменту вважали також необхідними якостями лідера – достойність, орієнтованість на глобальні суспільні цілі, гідність, стратегічне мислення.

Крім того, ефективний лідер повинен володіти організаторськими здібностями, практичною спрямованістю розуму, тактом, силою духу, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю, емоційним інтелектом та іншими компетенціями, які сьогодні прийнято відносити до *soft skills* (м'яких навичок).

Одним з елементів особистого потенціалу є *внутрішні установки* людини, які включають її принципи, цінності, реакції, моделі поведінки. Психологічна установка – це неусвідомлені думки та емоції людини, що виходять з її попереднього досвіду та визначають її дії у різних ситуаціях. Це деяка схема, ядро нашого світогляду, призма, через яку ми бачимо зовнішній і внутрішній світ. Саме виходячи з глибинних психологічних установок, ми складаємо судження та приймаємо більшість рішень у житті. Як правило, внутрішні установки формуються ще в дитинстві, а також в процесі виховання та взаємодії з середовищем.

Для розвитку потенціалу також важливим є *спрямованість особистості*, яка являє собою систему її спонукань до життя та діяльності. Саме в цій властивості виражаються цілі, заради яких діє особистість, її мотиви, інтереси, ідеали. Саме спрямованість визначає основні тенденції поведінки. До структури спрямованості включають: потяги, бажання, прагнення, інтерес, схильність, ідеали, світогляд, переконання. В професійній сфері саме наша спрямованість найчастіше визначає професійну сферу, бажану посаду та пріоритетні умови майбутньої роботи.

Проведена діагностика власного лідерського потенціалу є передумовою розробки стратегії його розвитку. В загальному випадку формування стратегії може бути здійснене за наступними елементами (рис. 3).

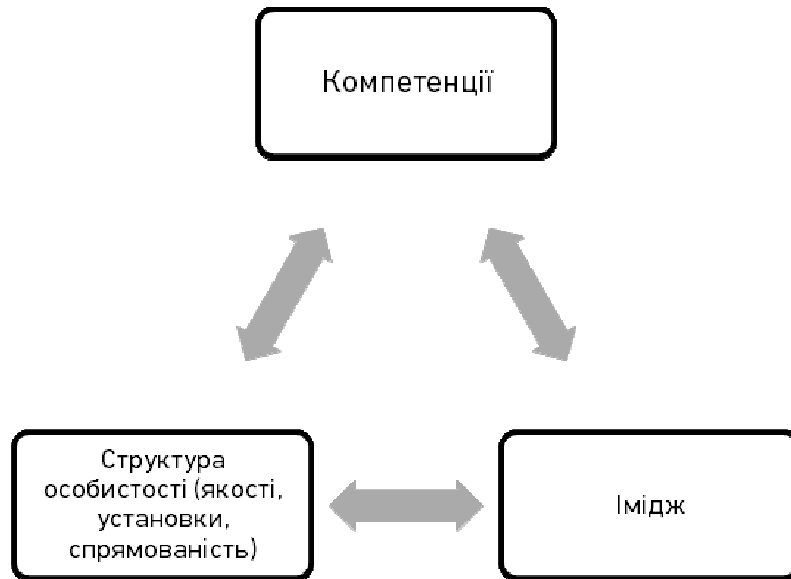


Рис. 3. Елементи стратегії розвитку лідерського потенціалу

В *структурі особистості* виділяють як вроджені компоненти, так і набуті, які людина має можливість розвивати, підсилювати або нівелювати. Особлива увага повинна приділятися сильним сторонам, навколо яких варто будувати особисту стратегію позиціонування. Фахівці стверджують, що один з визначальних факторів успіху – інвестування саме в свої сильні сторони. В залежності від сфери діяльності, умов середовища та ситуації, варто виокремити хоча би невеликий перелік якостей, на яких доцільно сфокусуватися. Якщо ви прокачаєте свої сильні сторони, це вже сформує вас як лідера.

Проте не варто нехтувати і можливостями ліквідувати чи зменшити вираженість слабких сторін. Для цього може використовуватися навчання, отримання необхідного досвіду, моральне та матеріальне стимулювання, методи психотерапії, тімблдінг, коучинг та ін.

Необхідним елементом сучасного менеджера-лідера є постійне *підвищення його компетентностей*. Головним трендом професійного розвитку сьогодні є неперервна освіта, яка має на меті збереження та примноження потенціалу людини протягом усього її життя. Неперервна освіта повинна реалізовуватись через формування траєкторії особистого професійного розвитку, тобто плану розвитку необхідних компетенцій. В такому плані повинні бути сформульовані лідерські якості, які необхідно розвинути; порядок та форми їх набуття; ресурси, які необхідні для реалізації стратегії розвитку лідерського потенціалу.

Методи розвитку компетенцій: вивчення теоретичного матеріалу; участь у семінарах, тренінгах, вебінарах, воркшопах; тимбілдінг; спостереження за поведінкою лідерів; розвиток компетенцій за допомогою наставника, коуча, ментора; участь у проєктах та ін.

Часто лідер - це обличчя команди або організації в цілому. Тому не мала роль у формуванні лідерського потенціалу відводиться такому елементу, як *особистий імідж*.

Проблема формування позитивного іміджу керівника, лідера в організації набула за останні роки особливого значення, оскільки світова практика свідчить, що позитивний імідж сприяє підвищенню репутації та довіри до компанії, покращенню партнерських та ділових відносин і це дуже важливо для досягнення стабільності та ефективності діяльності організацій за нинішніх непростих умов.

Імідж – це цілеспрямовано сформований у масовій свідомості емоційно забарвлений образ. Імідж має характер стереотипу та не є суто лідерською компетенцією. Проте він активно сприяє або перешкоджає розвитку лідерського потенціалу. Насамперед, за допомогою іміджу до широкого кола доносять бачення лідера і формується готовність мас слідувати за ним. Тобто формування іміджу забезпечує визнання менеджера лідером команди. Визнання підлеглими формального керівника лідером означає формування «лідерського» іміджу.

Особистий імідж керівника - це стійка оціночна думка про нього як про людину, особистість. Діловий імідж пов'язаний з професійною компетентністю керівника, його здатністю вирішувати покладені на нього організаційні завдання. Реальний імідж керівника є результатом поєднання та взаємодії різних видів іміджу.

Складові іміджу менеджера-лідера представлені на рисунку 4.

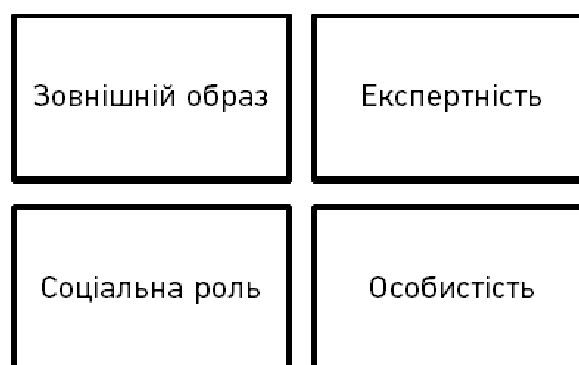


Рис. 4. Складові іміджу

Сформувати лідерський імідж або значно покращити думку оточуючих можна, використовуючи традиційні підходи до розробки та використання іміджевої моделі поведінки. Технологія цілеспрямованого формування індивідуального іміджу повинна включати наступні етапи (рис. 5).

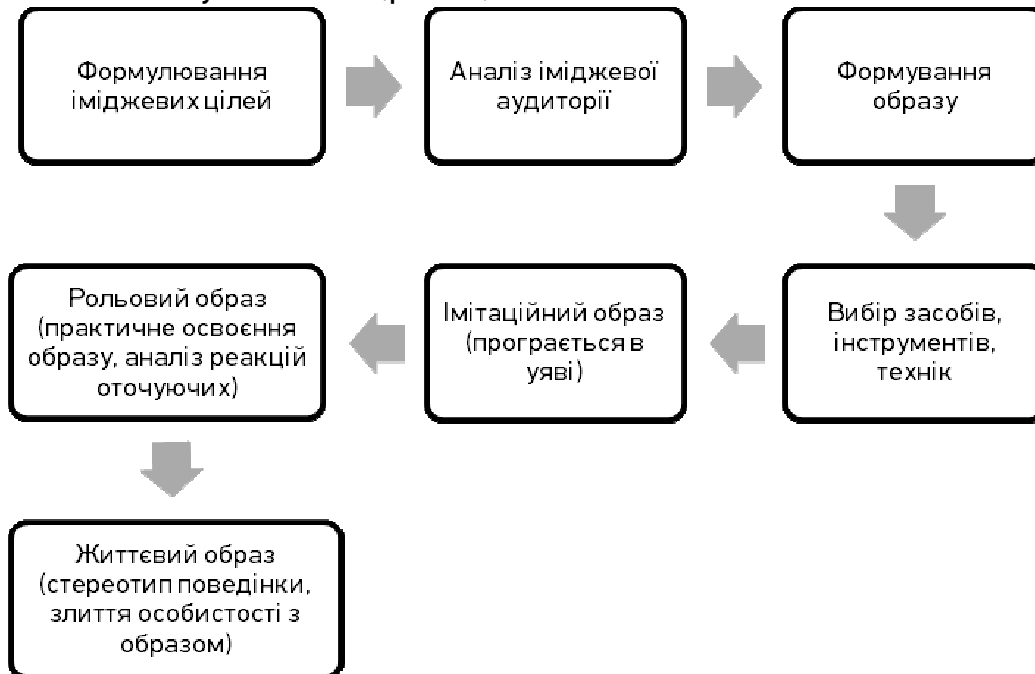


Рис. 5. Етапи формування позитивного іміджу

Визначальну роль в механізмі формування лідерського іміджу відіграє вибір засобів, методів, інструментів, технік. Техніки формування іміджу поділяються на три групи залежно від іміджевої мети (рис. 6):

- техніки підвищення іміджу. Мета – підвищити значущість, силу, авторитетність, переконливість образу.
- техніки створення впізнаваного образу (бренду). Мета – привернути увагу, запам'ятатись, стати впізнаваним.
- техніки формування позитивних відносин. Мета – викликати позитивні почуття: довіру, симпатію, інтерес.



Рис. 6. Інструменти формування позитивного іміджу лідера

Сформовані за такими елементами заходи є складовими загальної стратегії формування та розвитку лідерського потенціалу менеджера.

Крім саморозвитку, важливими факторами є зовнішні умови і готовність сприйняття персоналом формального керівника як лідера. З одного боку, необхідно сформувавши образ, який відповідає уявленню команди про лідера. З іншого боку, лідер повинен грамотно враховувати та реалізовувати бажання та інтереси групи. У ході регулярної спільної роботи керівника та членів колективу, за сприятливої психологічної атмосфери, поступово створюються неформальні контакти, що супроводжуються взаємним інтересом між лідером та послідовниками. Це основні вимоги, за дотримання яких, послідовники не тільки йдуть за своїм лідером, а й будуть всіляко допомагати йому.

Висновки. Таким чином, для забезпечення найбільш продуктивної та стабільної роботи організації її менеджери повинні

бути не тільки формальними керівниками, а й лідерами для членів своєї команди. Більшість дослідників природи лідерства вважають, що лідерський потенціал можна формувати та розвивати. Для цього необхідно, насамперед, провести діагностику наявного потенціалу і на її основі створити план розвитку лідерських компетенцій.

Основними складовими лідерського потенціалу, для яких розробляється стратегія розвитку, є структура особистості, яка включає сильні та слабкі сторони, спрямованість та внутрішні установки; перелік компетенцій та імідж.

Трудовий колектив розцінює керівника як свого лідера у тому випадку, якщо у їхній свідомості сформовано та закріплено ототожнення управлінця з лідером, і вони добровільно психологічно готові бути відомими у цій системі співробітництва та взаємовідносин.

1. Новые компетенции лидера. Ward Howell. URL: <https://wardhowell.com/teinstitute/novye-kompetentsii-lidera> (дата звернення: 02.11.2021). 2. 8 советов руководителям XXI века от Маршалла Голдсмита. URL: <https://inlnk.ru/n0dJLL> (дата звернення: 02.11.2021). 3. Ключові освітні компетентності. URL: <https://osvita.ua/school/method/2340/> (дата звернення: 02.11.2021). 4. Підготовка менеджерів на основі системи компетентнісної підготовки. URL: <https://cutt.ly/qj57hp7> (дата звернення: 02.11.2021). 5. Полянська А. С., Мажак А. П. Дорожня карта формування компетенцій сучасного менеджера. URL: <https://cutt.ly/Gj549Zt> (дата звернення: 02.11.2021). 6. Этапы и технология формирования имиджа. URL: <https://inlnk.ru/ZZ8pdy> (дата звернення: 02.11.2021).

REFERENCES:

1. Novyie kompetentsii lidera. Ward Howell. URL: <https://wardhowell.com/teinstitute/novye-kompetentsii-lidera> (data zvernennia: 02.11.2021). 2. 8 sovetov rukovoditelyam XXI veka ot Marshalla Goldsmita. URL: <https://inlnk.ru/n0dJLL> (data zvernennia: 02.11.2021). 3. Kliuchovi osvitni kompetentnosti. URL: <https://osvita.ua/school/method/2340/> (data zvernennia: 02.11.2021). 4. Pidhotovka menedzheriv na osnovi systemy kompetentnisnoi pidhotovky. URL: <https://cutt.ly/qj57hp7> (data zvernennia: 02.11.2021). 5. Polianska A. S., Mazhak A. P. Dorozhnia karta formuvannia kompetentsii suchasnoho menedzhera. URL: <https://cutt.ly/Gj549Zt> (data zvernennia: 02.11.2021). 6. Etapy i tehnologiya formirovaniya imidja. URL: <https://inlnk.ru/ZZ8pdy> (data zvernennia: 02.11.2021).



Kozhushko L. F. [1; ORCID ID: 0000-0002-5724-4773],

Doctor of Engineering, Professor,

Frolenkova N. A. [1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

LEADERSHIP AS A NECESSARY COMPONENT OF MODERN MANAGEMENT: A STRATEGY FOR LEADERSHIP CAPACITY DEVELOPMENT

The article is devoted to the phenomenon of leadership as a necessary component of modern effective management. In today's competitive market environment, the best formal leader is the one who is the leader for his subordinates. Leadership is seen as an ability of the individual, and as a process of influence, and as a position, and as a kind of power. Experts believe that almost everyone has a leadership potential that can be assessed and developed. The strategy of development of managerial potential of the manager should begin with diagnostics of potential. Diagnosis can be made by the following components: personal qualities, level of competence, internal attitudes, personality orientation. Особисті якості оцінюються з точки зору виявлення сильних та слабких сторін особистості. Internal attitudes include the formed model of behavior, values, principles of the person influencing his professional activity. The orientation of the individual is determined by his goals, motives, interests, abilities and influences the choice of professional field, position and working conditions. Diagnosis is the basis for the formation of self-development measures. The strategy of leadership development can be formed by the following elements: personality structure, competencies, image. There is a lot of research in the literature on the qualities that a leader should have. And although there is no universal list, you can create a set of strengths and traits that people want to develop in themselves. Competence can be formed by compiling a profile of a specialist and building an individual educational trajectory for him to acquire the necessary competencies. Of particular importance is the problem of forming a positive image of the leader. It can be formed in certain stages and with the use of modern image technologies.

Keywords: leadership; leadership potential; development strategy; competencies; leadership qualities; image.

Кожушко Л. Ф. [1; ORCID ID: 0000-0002-5724-4773],
д.т.н., професор,
Фроленкова Н. А. [1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],
к.э.н, доцент

¹Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно

ЛИДЕРСТВО КАК НЕОБХОДИМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Статья посвящена феномену лидерства как необходимой составляющей современного эффективного менеджмента. Рассмотрены основные подходы к трактовке лидерства и лидерского потенциала. Обоснована необходимость освоения лидерских качеств руководителями организаций. Сформулированы основы методики формирования стратегии развития лидерского потенциала менеджера, предусматривающей диагностику лидерского потенциала; разработку путей развития лидерского потенциала. Основными составляющими стратегии являются структура личности, набор компетенций и имидж лидера.

Ключевые слова: лидерство; лидерский потенциал; стратегия развития; компетенция; качество лидера; имидж.

Отримано: 28 жовтня 2021 р.
Прорецензовано: 03 листопада 2021 р.
Прийнято до друку: 29 грудня 2021 р.