

**Карковська В.Я.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Дорош І.М.**

старший викладач кафедри адміністративного  
та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Karkovska Veronika**

Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of Department of Administrative  
and Financial Management  
Lviv Polytechnic National University

**Dorosh Iryna**

Senior Lecturer at the of Department  
of Administrative and Financial Management  
Lviv Polytechnic National University

## СУЧАСНЕ ЛІДЕРСТВО: ОСОБЛИВОСТІ, ВИМОГИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПОМИЛКИ

## MODERN LEADERSHIP: FEATURES, REQUIREMENTS, PROBLEMS AND MISTAKES

*У статті представлено найпопулярніші визначення понять «лідер» та «лідерство», а також цитати визначних людей щодо цих категорій. Проаналізовано відмінності між управлінськими та лідерськими здібностями особистості. Дана характеристика деяких моделей лідерства, зокрема ситуаційної та трансформаційної. Розглянуто відомі приклади лідерства в бізнесі, проаналізовано причини їхнього успіху. На підставі представлених особливостей трансформації основних понять категорії «лідерство» зі зміною чинників зовнішнього середовища та найпоширеніших помилок сформовано модель життєвого циклу лідера. Особливістю представленої моделі є циклічність процесу досягнення успіху в лідерстві. Виділено основні помилки, які можуть стати на шляху реалізації лідерських здібностей особистості.*

**Ключові слова:** лідер, лідерство, трансформаційні здібності, ситуаційне лідерство, життєвий цикл лідера.

*В статье представлены самые популярные определения понятий «лидер» и «лидерство», а также цитаты выдающихся людей относительно этих категорий. Проанализированы различия между управленческими и лидерскими способностями личности. Дана характеристика некоторых моделей лидерства, в частности ситуационной и трансформационной. Рассмотрены известные примеры лидерства в бизнесе, проанализированы причины их успеха. На основании представленных особенностей трансформации основных понятий категории «лидерство» с изменением факторов внешней среды и распространенных ошибок сформирована модель жизненного цикла лидера. Особенностью представленной модели является цикличность процесса достижения успеха в лидерстве. Выделены основные ошибки, которые могут стать на пути реализации лидерских способностей личности.*

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, трансформационные способности, ситуационное лидерство, жизненный цикл лидера.

*The article presents the most popular definitions of “leader” and “leadership,” as well as quotes from notable people about these categories. There is a distinction between «transformational» and «transactional» leader as one who changes the rules of the game and one who supports them. Differences between managerial and leadership abilities of the individual are analyzed. It is determined that a leader and a manager are two opposites: general and partial, short-term and long-term, strategic and tactical. Among the leadership abilities are strategic vision, aptitude for risk and the ability to inspire and motivate people. The characteristic of some models of leadership, in particular situational and transformational, is given. According to the situational model of leadership, a particular personality becomes a leader, because there are circumstances that contribute to it, and there is a need for that leader. Known examples of business leadership are reviewed, the reasons for their success are analyzed, including the effect of the “polisher” and the ability to pay attention to detail. On the basis of the presented features of transformation of*

*the basic concepts of the category of «leadership» with changing external factors and the most common mistakes, a model of the life cycle of the leader was formed. The peculiarity of the presented model is the cyclicity of the process of success in leadership. A rational combination of a number of leadership qualities are the key to the success of the individual. However, the changeability of the outdoor environment requires constant attention to the smallest details and details in management, which often causes mistakes, loss of leadership, relevance of achievements. It also highlights the major mistakes that can be presented in the realization of a person's leadership skills, such as not having a feedback with the team, ignoring it, or being overly friendly, not being able to clearly set goals, the lack of example in persistence and work, unwillingness to delegate authority, doubts, and self-doubts in its own actions. The research used methods of comparative analysis and citation of opinions of a number of scientists and public figures on the problem under study, drawing analogies between management and leadership, and also generalizing the results obtained in the model of the life cycle of the leader.*

**Keywords:** leader, leadership, transformational abilities, situational leadership, leadership life cycle.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні існує велика кількість досліджень феномену лідерства у політичній, економічній, соціальній, культурній та інших сферах суспільного життя. Успішні люди – це ті, що наділені особливими якостями та здатні повести за собою маси, чи ті, хто вміє з'являтися у потрібному місці в потрібний час? Що робить лідера лідером? Які його якості та здібності є найважливішими? Чи завжди лідери – це відомі особистості? Чи може лідер залишатися в тіні власних дій та вливати на людей опосередковано? Є велика кількість запитань, на які немає однозначної відповіді, адже з плином часу зростають вимоги в усіх сферах життєдіяльності людини. І лідерство не виняток. Вивести універсальну формулу успіху лідера важко, проте є необхідність показати динаміку цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори. Поняття «лідерство» у науковій літературі досліджувалося у кількох аспектах: психологічному, філософському, соціально-політичному та економічному. У філософському аспекті це поняття передусім асоціюється з німецьким філософом Ф. Ніцше, який розвивав теорію вищого біологічного типу – надлюдини, що є лідером в усіх сферах без моральних, культурних та інших обмежень. Це поняття також досліджувалося такими представниками західноєвропейської психоаналітичної школи, як З. Фройд, А. Адлер та К.Г. Юнг. Щодо лідерства в економічній та соціально-політичній сферах, то для дослідження цього явища створюються спеціалізовані центри, науково-дослідні інститути з чітким прикладним спрямуванням. Також поняття «лідерство» та стилі поведінки лідерів стали об'єктом дослідження низки науковців у сфері управління, серед них: К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон тощо [3].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – на основі аналізу популярних визначень та думок щодо поняття «лідер» та «лідерство», а також на підставі успішних прикладів і теорій лідерства сформулювати модель життєвого циклу лідера.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Керівник Центру лідерства УКУ Андрій Рождественський визначає лідера «як людину, яка здатна змінити правила гри чи встановити нові». При цьо-

му він розмежує поняття «трансформаційного» та «транзакційного» лідера як того, хто змінює правила гри, та того, хто їх підтримує. Проте тут можна провести певні аналогії з лідером (реформатором) та менеджером [4].

Так, на думку Дена Роквела, одного з топ-50 світових фахівців з управління, ролі лідера та менеджера суттєво різняться між собою. Лідери – підричники, реформатори. Менеджери при цьому стабілізують ситуацію. Таким чином, подолати кризовий стан лише за допомогою важелів менеджменту неможливо, як і досягнути стабільності організації, використовуючи тільки лідерські якості. Отже, в організації є дві крайності: сильна керованість та сильне лідерство. Для досягнення успіху необхідно знайти рівновагу між цими крайностями [2]. На підтвердження цього можна привести цитату професора Уоррена Г. Бенніса: «Лідери – це ті люди, які роблять правильно, а менеджери – ті, які роблять усе правильно» [8].

Цікавою також є думка, що лідерство неможливе без послідовників, адже лідер впливає на людей так, щоб ті досягали максимальних результатів, працюючи без примусу та з натхненням. Тобто ключовою особливістю і водночас відмінністю (від менеджера) лідера є мотиваційна спроможність. Якщо ж за лідером ніхто не слідує, то це звичайна енергійна та добре вмотивована людина, яка працює на власний результат. Що ж до лідерства, то це сукупність бачення майбутнього стану організації, натхнення для послідовників та енергії (як фізичної так і інтелектуальної) для досягнення бажаного результату [5]. Тут доречним буде твердження колишнього президента США Дуайта Д. Ейзенхауера: «Лідерство – це мистецтво змусити когось іншого зробити те, що ти хочеш зробити, тому що він хоче це зробити» [8].

Які ж якості роблять лідера лідером? Що відрізняє управління від лідерства? Чи можливо лідеру бути формальним керівником, і навпаки? Відповіді на ці питання можна отримати, проаналізувавши управлінські та лідерські здібності.

Серед головних характеристик управління виділяють [7]:

- тактичне спрямування на стратегічні напрями діяльності організації;
- обмеженість функціональними обов'язками;
- спрямування політики бізнесу на досягнення визначених цілей;
- управління ризиками в організації;
- управління командою для досягнення конкретних цілей;

– короткострокове фокусування уваги на деталях.

Що ж стосується лідера, то його дії мають здебільшого стратегічне спрямування, але в межах певних установлених принципів. Лідер визначає стратегічні напрями та цілі для команди, не обмежуючись при цьому формальними повноваженнями. Лідер часто ризикує, що не завжди виправдовується отриманим результатом. Лідер надихає колектив, допомагає зрозуміти кути потрібно прямувати, проте не зосереджується на деталях.

Отже, лідер та менеджер – це дві протилежності, як загальне та часткове, короткострокове та довготермінове, стратегічне та тактичне. Чи може одна й та ж особа бути успішним лідером та менеджером? Відповідь на це питання можна отримати, розглянувши різноманітні моделі лідерства, наприклад ситуаційну та трансформаційну.

Модель ситуаційного лідерства, створена Полом Герсі та Кен Бланшардом, – це теорія ділового лідерства, що полягає у поєднанні низки управлінських стилів для задоволення різних людей в одній організації. Тобто розглядається можливість поєднання лідерських та управлінських здібностей залежно від ситуації, що склалася [6], адже основою ситуаційних теорій лідерства є вивчення впливу умов середовища на ефективність лідерства. Так, конкретна особистість стає лідером, тому що є обставини, які цьому сприяють, є потреба саме у цьому лідері. Іншими словами, суспільство чи організація дозріла до цього лідера. Наприклад, вивчаючи діяльність Ніколи Тесли, можна зробити висновок, що його ідеї суттєво випереджали час, часто були незрозумілими для суспільства та сприймалися радше як містика, а не наукові відкриття. Також відомі політичні чи суспільні лідери минулого, можливо, не стали б такими в умовах сьогодення.

Відповідно до моделі трансформаційного лідерства, запропонованої Джеймсом Макгрегором Бернсом та Бернаром Бассом, основна увага зосереджується на стратегічному баченні, проте важливо донести це бачення до інших та мотивувати команду до його досягнення. У процесі формування бачення можна використовувати наявні методи аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінюючи при цьому всі можливі ризики та сценарії, а можна застосувати конкретні успішні приклади, надихаючи історії, інші переконуючі аргументи. Це залежить від аудиторії та можливостей самого лідера.

Що ж стосується мотивування команди, то тут важливим є сприйняття лідера як експерта, довіра до нього та авторитет. Наявність цих якостей формує ентузіазм та бажання працювати, які згодом підсилюються конкретними очікуваннями результату та винагороди.

Проте для досягнення сформованого бачення необхідно забезпечити команду якісним управлінням реалізацією визначеної стратегії. І тут лідер повинен стати керівником або ж делегувати свої повноваження керівнику. При цьому вмотивованість та ентузіазм команди не повинні згасати. Також лідер має дбати про якісний склад власної команди, її постійний розвиток, що є необхідним для досягнення стратегічно-

го бачення. І це, мабуть, є основними проблемами процесу трансформації [8].

Такі трансформаційні здібності є секретом успіху багатьох відомих людей. Наприклад, Білл Гейтс, Стів Джобс та Ілон Маск, попри феноменальні можливості стратегічного бачення, нерідко у процесі роботи концентрувалися на деталях. Так у біографічній книзі про Ілона Маска описані випадки його листування із кожним працівником SpaceX щодо низки робочих моментів. Також відомі факти надмірної уваги до деталей у роботі Стіва Джобса. Білл Гейтс, наприклад, перші п'ять років контролював абсолютно все у діяльності компанії Microsoft. Та попри це, ці люди наділені унікальною можливістю передбачати сценарій розвитку своїх компаній, продуктів тощо. Рей Деліо, засновник найбільшого у світі хедж-фонду Bridgewater Associates, називає такі здібності ефектом «шліфувальника». Люди, що є «шліфувальниками», однаково успішні і в простих, і в складних обов'язках, вони беруть участь і в стратегічному плануванні, і в процесі реалізації стратегії. Це універсали, які вміють передбачати та мотивувати [1].

На підставі представлених визначень понять «лідер» та «лідерство», прикладів успішного лідерства, особливостей трансформації цих понять зі зміною чинників зовнішнього середовища та найпоширеніших помилок сформуємо модель життєвого циклу лідера (рис. 1).

Особливістю представленої моделі є циклічність процесу досягнення успіху в лідерстві. Основними якостями лідера, що формують фундамент для успіху, є вроджені особливості (зосередженість, терплячість, щедрість, кмітливість, здогадливність та ін.); набуті знання та навички (професійні знання, досвід, емоційний інтелект); вміння застосувати власні лідерські якості в умовах зовнішнього середовища; постійний розвиток та самовдосконалення; вміння мотивувати та надихати інших. Раціональне поєднання цих якостей стає запорукою успіху лідера. Проте мінливість зовнішнього середовища вимагає постійної уваги до найменших дрібниць та деталей в управлінні, що нерідко стає причиною помилок, втрати лідерських позицій, актуальності досягнень. Циклічність є особливістю будь-яких соціально-економічних систем. І фази життєвого циклу лідера зазвичай повторюють цикл організації, в якій він реалізує себе та власні лідерські здібності.

Важливо також виділити основні помилки, які можуть стати на шляху реалізації лідерських здібностей особистості. Передусім йдеться про помилки в управлінні командою [5]:

1) не налагоджений двосторонній зв'язок або ж його повна відсутність. Лідер повинен знати, як його лідерські здібності впливають на інших, чи мотивують їх до роботи в команді на спільний результат. Це неначе погляд із боку;

2) ігнорування власної команди або ж недостатня кількість часу на неї. Зазвичай лідер працює з кількома командами, при цьому важливо приділяти необхідну кількість часу кожній із них. Успішний лідер також повинен підтримувати комфортну атмосферу в колективі, зважаючи на окремих людей та ситуації, що виникають у ході роботи;



Рис. 1. Модель життєвого циклу лідера

Джерело: розроблено авторами

3) дружельюбна атмосфера в колективі не повинна виходити за рамки формальних стосунків між керівником та підлеглими. Будь-які особисті прохання та надмірна відвертість можуть негативно вплинути на авторитет лідера;

4) невміння чітко визначати та формулювати цілі (SMART). Команда повинна розуміти кінцевий стан та мету власної роботи, оскільки це є головним мотиваційним аспектом лідерства. Лідер не просто доносить інформацію, а надихає та спонукає колектив;

5) відсутність власного прикладу в наполегливості та роботі. Лідер – це приклад, особистість, яка вірить у результат та наполегливо працює для цього. Лише такий лідер здатен мотивувати інших;

6) лідер повинен делегувати повноваження іншим, довіряючи при цьому їм та контролюючи результат. Це також важливий мотиваційний аспект, який дає колективу можливість відчути себе єдиною командою. Крім того, лідер отримує час для більш стратегічних аспектів управління, стимулює розвиток персоналу та уникає власного вигорання та перевтоми;

7) незрозуміння власної ролі та будь-які сумніви у процесі реалізації цілей, що можуть демотивувати команду. Звичайно, в умовах мінливого середовища лідер може корегувати стратегію, цілі, проте з абсолютною впевненістю у тому, що він робить.

Отже, лідер – це особистість, наділена унікальними можливостями тонко відчувати потреби суспільства, поєднувати їх із власними амбіціями, мріями, баченням, адаптуватися до умов зовнішнього середовища та мотивувати людей.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Розвиток цивілізації створює нові умови, нові поняття, нові парадигми та нові правила гри, які потребують постійних трансформацій лідерських якостей. Так, класична парадигма, яка визначає лідерство як формування

стратегічного бачення та натхнення для команди, не є сьогодні актуальною. Лідер – це дещо більше. Це особистість, яка вдало поєднує й управлінські, й лідерські здібності, яка здатна звертати увагу на дрібниці у процесі реалізації ідеї. Також унікальними є умови, в яких цей лідер працює. Як показує досвід проведення реформ в Україні, неможливо реформувати якусь сферу, чи то медичну, чи військову, шаблонно наслідуючи успішний приклад іншої країни, навіть використовуючи при цьому її фахівців. Це інше середовище, інші умови, інші люди, менталітет тощо.

#### Бібліографічний список:

1. Думай, як Маск. Як стати впливовим лідером. URL : <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/dumaj-kak-mask-kak-stat-vliyatelnyim-liderom-2450055.html> (дата звернення: 09.10.2019).
2. Між лідерством і менеджментом. URL : <http://www.management.com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html> (дата звернення: 10.10.2019).
3. Приятельчук А.О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів удосконалення культури і моралі. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Філософія*. 2012. Вип. 39. С. 3–15. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_filos\\_2012\\_39\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3) (дата звернення: 10.10.2019).
4. Рингис А. Хто такі лідери і що потрібно для їхнього «виробництва». Пояснює керівник Центру УКУ Андрій Рождественський. *Українська правда*. 2018. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2018/12/13/234604/> (дата звернення: 08.10.2019).
5. Що таке лідерство? URL : <https://travelscode.com/shho-take-liderstvo/> (дата звернення: 11.10.2019).
6. Basics of the Situational Leadership Model. URL : <http://www.businessdictionary.com/article/724/basics-of-the-situational-leadership-model/> (дата звернення: 11.10.2019).
7. Management vs. Leadership. URL : <http://www.businessdictionary.com/article/705/management-vs-leadership/> (дата звернення: 10.10.2019).
8. What Is Leadership? URL : [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm) (дата звернення: 10.10.2019).

### References:

1. Dumaj, jak Mask. Jak staty vplyvovym liderom (2018) [Think like a Musk. How to become an influential leader]. Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/recommends/dumaj-kak-mask-kak-stat-vliyatelnym-liderom-2450055.html> (accessed 09.10.2019).
2. Mizh liderstvom i menedzhmentom (2017) [Between leadership and management]. Available at: <http://www.management.com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html> (accessed 10.10.2019)
3. Pryjateljchuk A. O. (2012) Lider i liderstvo: biznes-poshuky shljakhiv vdoskonalennja kuljturny i morali [Leader & leadership: A business search for ways to improve culture and morality] *Visnyk Kharkivsjkogho nacionaljnogho pedagoghichnogho universytetu imeni Gh. S. Skovorody. Filosofija* [Bulletin of the Kharkov National Pedagogical University named after G. Skovoroda. Philosophy.], vol. 39. pp. 3-15. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_filos\\_2012\\_39\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3) (accessed 10.10.2019)
4. Rynghys A. (2018). Khto taki lidery i shho potribno dlja jikhnjogho «vyrobnyctva». Pojasnjuje kerivnyk Centru UKU Andrij Rozhdestvenskyj [Who are the leaders and what is needed for their «production». Head of the UCU Center Andrey Rozhdestvensky explains] *Ukrajinsjka Pravda [Ukrainian Truth]*. Available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2018/12/13/234604/> (accessed 08.10.2019)
5. Shho take liderstvo? (2019) [What is leadership?]. Available at: <https://travelscode.com/shho-take-liderstvo/> (accessed 11.10.2019)
6. Basics of the Situational Leadership Model. Available at: <http://www.businessdictionary.com/article/724/basics-of-the-situational-leadership-model/> (accessed 11.10.2019)
7. Management vs. Leadership. Available at: <http://www.businessdictionary.com/article/705/management-vs-leadership/> (accessed 10.10.2019)
8. What Is Leadership? Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_41.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm) (accessed 10.10.2019)