

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

УДК 316.46

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ТА ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА В НОВІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ПАРАДИГМІ

TRANSFORMATION OF THE ROLE AND QUALITIES OF THE LEADER IN THE NEW MANAGEMENT PARADIGM

Білецький Олександр В'ячеславович
кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6032-0677>

Biletskyi Oleksandr
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена обґрунтуванню напрямів трансформації ролі лідера в новій управлінській парадигмі та структуруванню ключових якостей лідера, що сприятимуть підтримці трансформаційного лідерства. Визначено риси нової управлінської парадигми, що актуалізує певний набір необхідних (бажаних) якостей лідера та опанування ним нових компетентностей. Акцентовано, що ключовими ролями сучасного лідера мають бути такі: Каталізатор, Коуч, Архітектор, Візіонер. Доведено прогресивність трансформаційного лідерства, що ґрунтується на таких складниках як персоналізована увага до кожного, інтелектуальне стимулювання, надихаюча мотивація та харизматичний вплив лідера. Запропоновано структуровану класифікацію якостей сучасного лідера, що має бути основою самодіагностики лідера та подальшого розвитку його лідерського потенціалу.

Ключові слова: лідер, лідерство, управлінська парадигма, якості лідера, трансформаційне лідерство.

The purpose of the research is related to the substantiation of the directions of the transformation of the role of the leader in the new management paradigm and the structuring of the key qualities of the leader, which will contribute to the support of transformational leadership. The relevance of the study is that leadership is a key factor in the progressive development of teams and organizations, adapting to changes in the external and internal environment. The leader must respond to these changes in a timely manner, which requires constant improvement of his experience, qualities, skills and management style. In the conditions of the transformation of the managerial paradigm in Ukraine, especially in the context of martial law, the issue of leadership takes on special importance. Society and business are faced with the need to form new leaders who are able to quickly make decisions in conditions of uncertainty and numerous threats, which makes this topic extremely relevant for further scientific research. The features of a new management paradigm, which actualizes a certain set of necessary (desirable) qualities of a leader and his mastery of new competencies, are defined. Among these features, we highlight the following: a change in emphasis from the process to the result; loosening and democratization of control and increasing trust in employees; transition from restraint, "closedness" to emotionality; shifting the focus from material values to intangible values; moving away from centralization in favor of delegation; the importance of creating an inclusive environment for all team members; active use of digital technologies; dissemination of the online format of communications and interaction. It was emphasized that the key roles of a modern leader should be: Catalyst, Coach, Architect, Visionary. The progressiveness of transformational leadership based on such components as personalized attention to everyone, intellectual stimulation, inspiring motivation and charismatic influence of the leader has been proven. A structured classification of the qualities of a modern leader is proposed, which should be the basis of a leader's self-diagnosis and further development of his leadership potential. This reveals the practical significance of the conducted research.

Keywords: leader, leadership, management paradigm, leader qualities, transformational leadership.

Постановка проблеми. Лідерство є рушійною силою прогресивного розвитку колективів та організацій. У той же час, лідерство є відзеркаленням тих процесів, що відбуваються

у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, оскільки реакція лідера на відповідні зміни має корелюватися з його власними змінами (досвіду, якостей, вмінь та навичок,

стилю тощо). Сьогодні на фоні трансформації управлінської парадигми для України актуальним є виклик – лідерство у воєнні часи. Всі сфери суспільного життя та бізнес потребують лідерів нової формації, які будуть спроможні брати на себе відповідальність за прийняття швидких рішень в умовах численних загроз та ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В ході еволюційного розвитку науки «менеджмент» розвивались дослідження феномену лідерства та його проявів. Базове поняття «лідерство», стилі лідерства та його види досліджені, зокрема, такими науковцями як І. Адізес, К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон тощо. Серед дослідників нашого часу ця тема не зменшує популярності, а навпаки, з урахуванням трансформації управлінської парадигми набуває нового наукового бачення та модернізованого прикладного застосування. Так, зокрема, при формуванні стилю лідерства адекватного сучасній управлінській парадигмі, певний інтерес представляє дослідження В.Карковської та І.Дорош, які розробили шестирівневу модель життєвого циклу лідера, що стимулює вміння виправляти помилки та починати все спочатку [4]. Дослідниці О. М. Савицька та Л. І. Долгова обґрунтовують сутність поняття «системне лідерство», що впливає на систему через ідею, а харизма лідера, на їх думку, працює на комунікацію та впровадження ідеї [3]. Оскільки в умовах війни в Україні трансформується роль жінки в суспільстві, в економіці та управлінні, актуальним є дослідження Другової О. С., в якому викладено аналіз гендерних стереотипів та бар'єрів, які впливають на статус жінок-лідерів в Україні [2]. Водночас, попри широке висвітлення у науковій літературі тематики лідерства нагальною є потреба уточнення актуальних рис нової управлінської парадигми, що вимагають від лідерів унікального набору якостей та компетентностей.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати напрями трансформації ролі лідера в новій управлінській парадигмі та структурувати ключові якості лідера, що сприятимуть підтримці трансформаційного лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій та довідковій літературі з менеджменту управлінська парадигма розглядається як система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених й сприйнята дослідниками і практиками управлінцями [3; 6].

Одним з концептів управлінської парадигми є лідерство як багатовимірне та динамічне явище, яке важко визначити однозначно. Науковці пропонують різні підходи до розуміння лідерства, відображаючи його складність і різноманітність. Попри відсутність єдиного визначення, лідерство залишається актуальним напрямом сучасних досліджень. Представники різних галузей науки впевнені, що якісне лідерство зміцнює внутрішні процеси, підвищує продуктивність та ефективність команд, і створює позитивну організаційну культуру. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей [6, с. 519].

Останнім часом в умовах воєнного стану в Україні управлінська парадигма набирає нових рис та ознак, з'являються лідери нової формації. Управління в кризових ситуаціях вимагає особливого підходу, оскільки воно здійснюється у умовах VUCA-середовища (Volatility (непередбачуваність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність) та Ambiguity (неоднозначність)). У кризових ситуаціях психологія лідера змінюється через збільшення рівня стресу та кількості викликів.

З організаційної точки зору, нова управлінська парадигма, на нашу думку, характеризується такими рисами:

1. Зміна акценту з процесу на результат.
2. Послаблення й демократизація контролю та зростання довіри до працівників.
3. Перехід від стриманості, «закритості» до емоційності.
4. Зміщення фокусу з матеріальних цінностей на нематеріальні.
5. Відхід від централізації на користь делегування.
6. Важливість створення інклюзивного середовища для всіх членів колективу (команди).
7. Активне застосування цифрових технологій.
8. Поширення онлайн формату комунікацій та взаємодії.

Вищевикладене проковує зміну ролі лідера (рис. 1) та актуалізує певний набір необхідних (бажаних) якостей та опанування нових компетентностей. При цьому пріоритетними є такі типи навичок: вирішення проблем, керування собою, робота з людьми, використання та розробка технологій.

Отже, як проілюстровано на рис. 1, сучасне лідерство має реалізовуватись у формі

трансформаційного лідерства, тобто такого, де лідер виступає в ролі зразка для наслідування і як мотиватор. Лідер надихає людей розвивати свої якості та здібності, зміцнювати впевненість у собі та сприяє інноваціям у всій організації. Лідер прагне встановити вимоги до зміни існуючої організаційної культури, дає бачення своїм підлеглим, підтримує місію і здійснює зміни зі своїми послідовниками.

Складниками трансформаційного лідерства виступають:

1. Персоналізована увага – лідер повинен працювати та взаємодіяти з кожним членом своєї команди.
2. Інтелектуальне стимулювання - лідер повинен стимулювати та підтримувати творчі починання свого оточення.
3. Надихаюча мотивація – лідер повинен вселяти в працівників оптимізм з приводу поставлених задач та впевненість щодо їх успішного виконання.
4. Харизматичний вплив – лідер повинен бути прикладом для наслідування.

Натомість, транзакційне лідерство ґрунтується на тому, що лідер використовує свій

авторитет і відповідальність як владу. Лідери такого типу ретельно аналізують дії своїх підлеглих для виявлення помилок та неточностей в них, активно використовується метод примусу для досягнення цілей. Даний тип лідерства є ефективним переважно в кризових ситуаціях. Крім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій у членів групи [6, с. 525].

Сучасне 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 [3, с. 99]. Саме через це, зокрема, реалізуються такі ролі сучасного лідера, що представлені на рис. 1 Каталізатор та Коуч.

З метою виховання в компаніях лідерів нової формації корисним може бути масштабування на організаційному рівні досвіду EPAM Ukraine, що був здобутий у воєнний час та довів свою ефективність [1]:

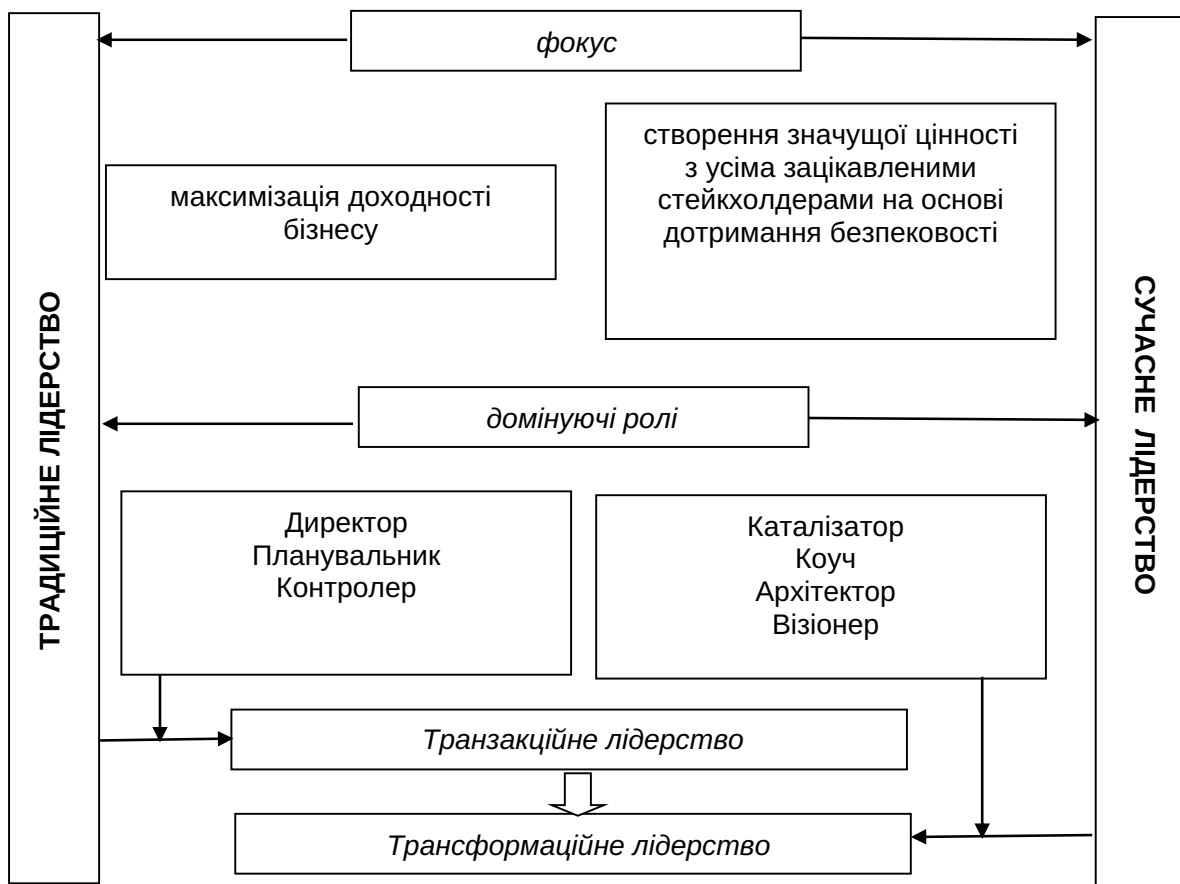


Рис. 1. Трансформація ролі лідера в новій управлінській парадигмі

Джерело: розроблено автором

– програми розвитку лідерів: інтеграція програм для розвитку лідерства в компанії для освоєння та вдосконалення лідерських навичок. Це можуть бути тренінги, семінари, коучингові програми, менторство;

– ротація всередині компанії: надання можливості членам колективу отримати різноманітний досвід та можливість розвивати лідерські якості у різних галузях та відділах;

– культура відкритості: створення та підтримка атмосфери, у якій колеги можуть вільно висловлювати свої ідеї, брати на себе відповідальність за їх втілення та проявляти самостійність;

– навчання на робочому місці: створення можливості навчатися через практику, заохочення працівників обіймати керівні ролі в проєктах;

– оцінка та зворотний зв'язок: регулярна оцінка щодо прогресу в hard та soft skills, конструктивний зворотний зв'язок щодо допущених помилок;

– рольові моделі: створення систему, в якій лідери матимуть можливість поділитися своїм досвідом з іншими через менторство, майстер-класи, семінари тощо.

Сучасна роль лідера найбільш показово розкривається через реалізацію низки функціональних завдань, що охоплюють фактично основні функції менеджменту та особливості їх провадження в нових умовах. Як показує практика, ключовими функціями лідера наразі є такі [1]:

– вміння мотивувати: у кризових ситуаціях лідер повинен спрямовувати команду на досягнення спільної мети. Важливо зберігати оптимізм та впевненість;

– формування візії: лідер має доносити розуміння, заради чого працюють співробітники;

– ефективна комунікація: відкрита та чітка комунікація допоможе кожному відчувати, що його думка цінна та важлива;

– турбота про ментальне та фізичне здоров'я: справжній лідер вміє розрахувати сили команди та вчасно поповнювати ресурси;

– культивування довіри: без довіри широкій взаємодії та проактивності досягти вкрай важко.

Для успішної реалізації цих функцій лідери повинні переглянути свою роль, переходячи від традиційної адміністративно-командної моделі управління до акцентування на формулюванні та донесенні стратегічного бачення, а також визначенні ключових цілей. Важливою складовою цього процесу є питання

довіри. Керівництво повинно відмовитися від практики мікроменеджменту, демонструючи довіру до здатності співробітників виконувати свої обов'язки ефективно та сумлінно без постійного контролю. Зменшивши обсяг нагляду, керівники зможуть приділити більше уваги професійному розвитку персоналу, сприяючи вдосконаленню їхніх сильних сторін. У результаті такі підходи сприятимуть підвищенню залученості працівників, створенню умов для інновацій та покращенню загальної продуктивності роботи організації.

Сучасний інструмент, що застосовують сьогодні компанії (leadership assessments від Хогана) ґрунтується на виокремленні 6 характеристик лідера [5]:

1. Амбіційність (лідеру важливо мати візію, мету).

2. Адаптивність (світ і обставини змінюються, і якщо ти не можеш адаптувати мрію чи візію, ти втрачаєш зв'язок з реальністю).

3. Соціабельність (взаємодія з командою та іншими людьми).

4. Емпатія (здатність розуміти потреби команди).

5. Мотив влади (лідерство - це про вплив: нема впливу, немає лідерства).

6. Причетність (лідер не має відриватися від своєї команди й повинен ввести її за собою).

Пропрацювавши сучасні публікації з менеджменту та узагальнивши практичний досвід в різних сферах діяльності пропонуємо структурований набір якостей лідера, що будуть сприяти його персональній та командній ефективності (рис. 2). Представлений набір якостей, на нашу думку, здатний підтримувати спроможність лідера до успішного застосування моделі трансформаційного лідерства з урахуванням акцентів сучасної управлінської парадигми.

У той же час, зауважимо, що «ідеальних» лідерів, які б уособлювали в собі весь цей перелік якостей майже не існує. Натомість такий інструментарій може слугувати у якості орієнтира для самодіагностики лідера та подальшого формування власної траєкторії персонального розвитку на короткострокову та довгострокову перспективу, а також стати основою проєктування корпоративних програм розвитку лідерського потенціалу.

Висновки. В умовах нової управлінської парадигми роль лідера зазнає значної трансформації, що вимагає переосмислення традиційних підходів до управління. Сучасний лідер має виконувати перш за все функції

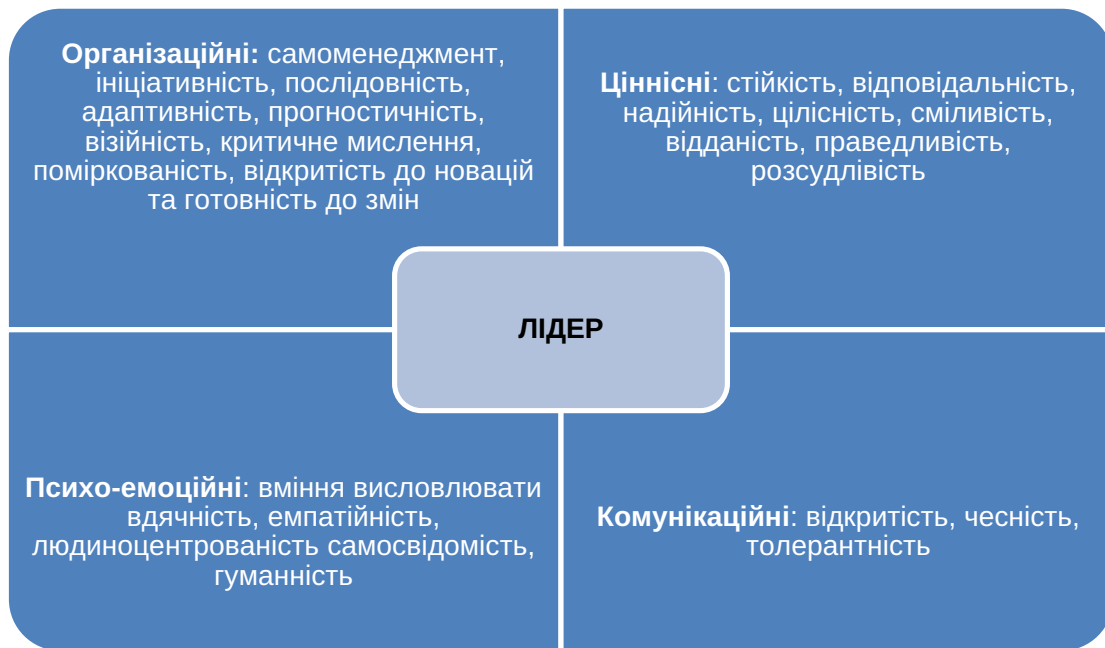


Рис. 2. Якості лідера в новій управлінській парадигмі

Джерело: розроблено автором

Каталізатора, Коуча, Архітектора та Візіонера, що забезпечує ефективну реалізацію трансформаційного лідерства. Таке лідерство, зосереджене на індивідуалізованій увазі, інтелектуальному стимулюванні, надихаючій мотивації та харизматичному впливі, створює сприятливі умови для інновацій, підвищує залученість працівників та сприяє зростанню продуктивності, а в умовах війни може бути потужним чинником відновлення.

Очевидною наразі є необхідність трансформації ролі лідера в контексті нової управ-

лінської парадигми, що вимагає відмови від традиційних методів управління на користь підходів, які базуються на довірі, розвитку співробітників та стратегічному баченні. Важливим аспектом є розвиток нових компетенцій та якостей, таких як здатність до емпатії, стратегічне мислення, адаптивність і здатність надихати. Ці якості мають стати основою для самодіагностики та подальшого розвитку лідерського потенціалу, що дозволить керівникам ефективно відповідати на виклики сучасного управлінського середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів – досвід EPAM. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvid-epam-208995/>
- Другова О.С. Гендерна рівність у лідерстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10>
- Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
- Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.96
- Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/>
- Шаломова А. О., Ігнат'єва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content>

REFERENCES:

1. Hryhorieva O. Yakym maie buty lider u chasy viiny, shchob komandy dosiahaly rezultativ – dosvid EPAM [What a wartime leader needs to be for teams to achieve results – the EPAM experience]. Available at: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultatив-dosvid-epam-208995/> (accessed August 08, 2024)
2. Druhova O. S. (2024) Henderna rivnist u liderstvi [Gender equality in leadership]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. Vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10> (accessed August 02, 2024)
3. Karkovska V. Ia., Dorosh I. M. (2019) Suchasne liderstvo: osoblyvosti, vymohy, problemy ta pomylky [Modern leadership: features, requirements, problems and mistakes]. Vol. 5 (110), pp. 98–102.
4. Savytska O. M., Dolhova L. I. (2021) Pidkhody do planuvannya kontseptsii systemnoho liderstva na pidpriemstvakh v umovakh transformatsiinykh zmin biznesu ta rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Approaches to the planning of the concept of system leadership at enterprises in the conditions of transformational business changes and the development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*. Vol. 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.96 (accessed August 05, 2024)
5. Chorna A. Yakym maie buty lider u chasy viiny: tezy panelnoi dyskusii na Global Leadership Forum [What a leader should be in times of war: theses of a panel discussion at the Global Leadership Forum]. Available at: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262> (accessed August 10, 2024).
6. Shalomova A. O., Ihnatieva I. A. Doslidzhennia riznykh modelei liderstva ta yikh vplyv na rezultatyvnist hrupovoi diialnosti [Study of different models of leadership and their influence on the effectiveness of group activities]. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content> (accessed August 09, 2024).