

УДК [658:005.32/.5:316.46]"20"

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-12>**Гришук А. М.**кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>**Хомич М. А.**студент-магістр освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»,
Львівський національний університет імені Івана Франка**Hryshchuk Anna, Khomych Mykola**
Ivan Franko National University of Lviv

ЗМІНИ У ПАРАДИГМІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ XXI СТОЛІТТЯ

У статті представлено дослідження змін у парадигмі лідерства відповідно до сучасних викликів бізнес-середовища та нових вимог, що ставляться до постаті лідера. Дослідження парадигми лідерства здійснено через призму теоретико-історичних умов її формування, на основі чого визначено основні еволюційні зміни її розвитку. Проаналізовано сучасний стан індустрії лідерства на прикладах поведінки відомих керівників, лідерів зарубіжних організацій. Виокремлено основні проблемні аспекти їхньої поведінки. Сформовано портрет сучасного лідера відповідно до положень нової парадигми лідерства; порівняння рівня задоволеності працівників своєю роботою у різних країнах світу, моделювання шляхом наочного зображення характеристик лідера 5-го рівня та емпіричних (аналіз документів та інтерв'ю) методів дослідження. Результати дослідження мають посприяти окремим змінам у системі лідерства у сучасних бізнес-організаціях.

Ключові слова: лідер, лідерство, парадигма лідерства, зміни, організація, влада, бізнес-середовище.

CHANGES IN THE LEADERSHIP PARADIGM IN XXI CENTURY ORGANIZATIONS

The article presents a study of changes in the paradigm of leadership in accordance with modern challenges of the business environment and new requirements for the figure of the leader. The study of the paradigm of leadership is carried out through the prism of theoretical and historical conditions of its formation. Based on this, evolutionary changes of its development in the context of six basic periods with the indication of schools, theories, concepts, works and their representatives are defined. The current state of the leadership industry is analyzed on the examples of behavior of famous leaders, managers of foreign companies. The main problematic aspects of their behavior are identified. Based on researches conducted by reputable organizations in the US, Canada, as well as taking into account the Global Labor Force Index, the problem of employee dissatisfaction with their managers, leaders at work was identified. Research has shown that this problem has two aspects of origin: the first concerns the mismatch between real-world leadership and leadership in books, articles, and trainings; the second - concerns the manager himself, his behavior and relations with employees. It also focuses on such a weak side of leadership as lying. In particular, the main reasons for the lying of leaders are identified: 1) lies help to make relations better; 2) people experience stronger positive emotions when deceive ("emotional uplift of a liar"); 3) if a lie is repeated often enough and convincingly, it can become true (the Epid effect); 4) lies have become a common pattern of behavior both in everyday life and among the leaders of organizations on all continents, so little is condemned and held accountable. It has been proven that there is a close relationship between power and lies: those in power cheat more often, and the ability to cheat effectively gives more power. To get out of this situation, business organizations are invited to form a new type of leader-manager of the 5th level, the main characteristics of which are personal modesty, professional determination, dedication and honesty.

Keywords: leader, leadership, paradigm of leadership, change, organization, power, business environment.

JEL classification: M12, M20

Постановка проблеми. Лідерство – одне з найбільш контраверсійних понять сучасності. Дехто вважає його непотрібним. Водночас інші шукають лідерів, які могли б вивести компанії, міста, країни на кращий шлях розвитку. Лідерство стало об'єктом постійної та систематичної уваги науковців на початку XXI ст. Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць на тему лідерства, сучасна парадигма лідерства, а отже, портрет сучасного лідера, не є до кінця сформованими. Усе ще виникають питання щодо того, яким повинен бути сучасний лідер та яким є лідерство насправді.

Щоб відповісти на ці запитання, важливо спершу усвідомити, що лідерство як явище пройшло за тисячоліття великий шлях разом з еволюцією мислення, управлінських культур та стилів, економічних відносин, релігійних і політичних систем. Таким чином,

сформувалася його парадигма – сукупність філософських, загальнотеоретичних основ цього явища. Але картина світу, особливо бізнес-середовище сучасних організацій, постійно та швидко змінюється, а це вимагає трансформації та модернізації окремих положень парадигми лідерства в існуючих умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літературних джерел свідчить про те, що дослідження лідерства та його парадигми мають місце у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів. Серед зарубіжних авторів найвагоміше місце займають на цю тему праці М. Гарбер [1], Б. Джорджа та П. Сімсона [2], Дж. Колінза [3], Ф. Норіса [4], Дж. Пфедфера [5], Е. Реубена [6], Р. Саттона [7], а серед вітчизняних – О. Саврук [8], Л. Філатової [9], Л. Цимбал [10], М. Черкашиної [11] та ін. Та недостатнього обґрунтування у наукових

працях віднайшли ключові положення щодо необхідності зміни окремих положень парадигми лідерства в сучасних умовах діяльності бізнес-організацій.

Мета статті полягає у дослідженні змін у парадигмі лідерства через призму теоретико-історичних умов її формування та сучасних викликів бізнес-середовища щодо адекватності постаті лідера новим його вимогам.

Виклад основного матеріалу. Якщо говорити про парадигму лідерства, то розвиток її теоретичних положень, концепцій має вікову історію. Її можна поділити на декілька періодів (табл. 1).

Перший етап (період до н. е.). На жаль, людству відома незначна кількість джерел періоду до нашої ери, присвячених проблемам управління, у т. ч. лідерства. Характер відомих джерел носить яскраво виражену специфіку філософського спрямування, тому дослідження даного періоду переважно були спрямовані на розкриття світоглядної природи процесу управління, лідерство розглядалося в площині політики, а лідерами найчастіше виступали громадські діячі, політики, монархи.

Другий етап (I–XV ст. н. е.). Формуються релігійно-філософські засади управління суспільством і державою. Лідер та Церква нерозривно пов'язані між собою.

Самовдосконалення лідера найчастіше розглядається через смирення та усвідомлення Божого вчення. У Середньовіччі превалує теорія особистісних якостей, і лідерство визначається лише як природне право лідера.

Третій етап (XVI–XVIII ст.). В епоху Відродження роль лідера змінилася, що пов'язано зі зміною світогосподарського устрою, структурою та масштабами діяльності. Переважна більшість думок орієнтована на монархію та авторитарну владу, та з'являються думки, які заперечують абсолютизацію влади монарха як намісника Бога на землі [10, с. 461].

Четвертий етап (кін. XIX – перша пол. XX ст.). Сформувався науковий інтерес до феномену управління. Домінуючим у цей період був погляд на управління як процедуру адміністрування, що призвело до розвитку відповідних інструментів, принципів побудови людських стосунків та управлінської культури. Лідерство та формальна влада відділяються один від одного. У працях зображується лідер-натхненник, який спрямовує, скеровує, направляє і надихає. Також відзначається можливість до лідерства як індивіда, так і групи людей та наявність специфічних рис задля реалізації лідерства [10, с. 462].

Таблиця 1

Еволюція розвитку парадигми лідерства

Період	Школи, теорії, концепції, праці, їхні представники, автори
До н. е.	Повчання Птаххотепа (4 тис років тому) – праця «Трактат про управління». Теорія влади (Сократ, Платон, Ксенофонт, Аристотель, 470–322 рр.). Концепція шляху (Лао-цзи, 4 ст. до н. е.). Гуманне управління (Конфуцій, Мен-цзи, 551–479 рр. до н. е.).
I–XV ст. н. е.	Теорія «Божого» лідерства Августина. Тома Аквінський, трактат «Про правління володарів» (1265–1266 рр.) Тома Кемпійський, трактат «Наслідування Христа» (1418 р.)
XVI–XVIII ст.	Нікколо Макіавеллі, праця «Державець» (1513 р.). Томас Мор, праця «Утопія» (1516 р.). Томмазо Кампанеллі, утопія «Місто сонця» (1602 р.). Теорії, ідеї монарха-лідера (у працях Франсуа Марі Вольтера, Шарля Луї де Монтеск'є, Джон Локка, Георга Гегеля, Томаса Карлейла)
Кін. XIX – перша пол. XX ст.	Науковий менеджмент (Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Гант, М. Кук, Ф. Кларк, Л. Штейн, 1885–1950 рр.). Адміністративний менеджмент (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі, Ч. Барнард, 1890–1920 рр.). Теорія бюрократії (М. Вебер, 1920 р.). Концепція людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ретлісбергер, М. Фоллет, К. Левін, Р. Лайкер, Р. Блейк, Дж. Моутон, А. Маслоу, М. Мескон, І. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Манн, Дж. Адер, К. Арджіріс, Р. Лайкер, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Дж. Каузес, Б. Познер, У. Бенніс, Дж. Хант, 1920–1960 рр.). Концепція «характеристик лідерства» (Ф. Гальтон, К. Берд, Е. Богардус, Р. Стогділл, Г. Мінцберг, О. Тід, К. Юнг, 1940–1960 рр.). Концепція кількісного менеджменту (В. Вайдліх, К. Ішакава, У. Лютербарх, 1950-ті роки). Системний підхід в управлінні (Л. Берталанфі, К. Кофер, Д. Шендель, Т. Парсон, Р. Мертон, Дж. Форестер, Л. Гьювік, Н. Месарович, Д. Мако, І. Такахарі, 1950-ті роки).
Друга пол. XX ст.	Концепція ситуаційного лідерства (А. Голднер, Дж. Інгер, Е. Фідлер, А. Рейлі, Д. Томпсон, Д. Міллер, П. Фрізен, Г. Герт, С. Мілз, Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс, Е. Хартен, У. Реддін, В. Врум, Ф. Йеттон, П. Херсі, К. Бланшар, Р. Хауз, 1960-ті роки). Теорія обміну та трансформаційного лідерства (Дж. Грен, Дж. М.Бернс, Г. Юкл; 1970-ті роки). Лідерство-служіння (Р. Грінліф, 1970-ті роки). Теорія емоційного лідерства (Д. Гоулман, 1995 р.). Теорія «двигуна лідерства» (Н. Тичи, 1997 р.). Концепція об'єднуючого лідерства (Дж. Ліпман-Блюмен, 1997 р.). Теорія опосередкованого лідерства (Р. Фішер, А. Шарп, 1998 р.). Теорія розподіленого лідерства (Д. Бредфорд, А. Коен, 1998 р.).
Поч. XXI ст.	Теорія внутрішнього стимулювання лідерства (К. Кешман, 2001р.). Концепція «первинного» лідерства (Д. Гоулман, Р. Бояцис, 2002 р.). Теорія лідерства як управління парадоксами (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер, 2002 р.).

Джерело: систематизовано авторами

П'ятий етап (друга пол. XX ст.). Лідерство досліджується через широку призму підходів, що закладає потужний науково-практичний фундамент для дослідження його змісту в управлінні. У спектрі уваги дослідників всі три аспекти управління: людські відносини, інструменти, світоглядні принципи.

Шостий етап (поч. XXI ст.). Сучасний науковий напрям дослідження лідерства – це сукупність концепцій, підходів, гіпотез і методів, яким із більшим чи меншим успіхом удається пояснити окремі боки цього багатостороннього явища.

Як бачимо, наукові дослідження у сфері лідерства останнім часом значно розширюються. У силу багатозв'язності лідерства воно синтезувало в собі практично всі зміни, що відбуваються як на рівні особистості, організацій, так і на рівні суспільства загалом. Результатом цього є поступова трансформація парадигми лідерства і наповнення її новим науковим концептуальним змістом відповідно до сучасних реалій.

Якщо говорити про сучасні напрями дослідження лідерства, то великий пласт робіт зарубіжних учених та практиків у цій галузі присвячений такій проблемі, як незадоволеність працівників своїми керівниками, лідерами.

Зокрема, відносини працівників зі своїми керівниками досліджував у праці «Не працюйте із м*даками. І що робити, якщо вони навколо вас» американський учений, професор у галузі управління Стенфордського університету Роберт Саттон [7]. Головна тема книги – показати менеджерів (лідерів або керівників колективів), які є або грубиянами, або не досягли з якихось причин порозуміння зі своїми підлеглими. Через погане ставлення до себе з боку керівництва працівники докладають менше зусиль для виконання завдань,

менше часу проводять на роботі, знижується їхня продуктивність, і вони більш схильні покинути роботу.

Аналіз задоволеності роботою, що провела організація Right Management у США і Канаді, показав, що 19% людей задоволені своєю роботою, а близько 70% – ні. Ще одне дослідження було проведено компанією Mercer, а його результати публікувалися у журналі Forbes. Зокрема, опитування близько 30 тис. людей по всьому світу показало, що від 28% до 56% працівників хочуть покинути свою роботу. У 2012 р. Інститут Геллапа узагальнив результати опитування американців і дійшов висновку, що лише 30% працівників залучені в роботу і захоплюються нею, а 20% заявили, що «робота їх зовсім не хвилює, вони ходять по коридору, заряджаючи невдоволенням інших і прагнуть нанести шкоду своєму роботодавцю». Інститут провів опитування не лише у США, а й у 148 країнах світу. Результати були такими: лише 13% працівників емоційно залучені у роботу, а 24% працівників не зацікавлені у ній [5, с. 28].

Загальну ситуацію задоволення своєю роботою у світі демонструє також Глобальний індекс щастя робочої сили (Global Workforce Happiness Index). Згідно з даними цього індексу за 2016 р., найбільш задоволеними були працівники з Бельгії, Норвегії, Коста-Ріки, Данії та ПАР. У кінці рейтингу представлені Марокко, Нігерія і Японія. Україна також розташувалася в нижній частині рейтингу (рис. 1).

Одна з основних причин незадоволеності працівників – це незадоволення своїми лідерами, керівниками, адже вони не відповідають рисам ідеального лідера, що описаний у багатьох книгах про лідерство й яким його уявляють самі працівники. Але й у лідерів, керівників ситуація не краща. Основною причиною їх звільнення за результатами опитування було те, що менеджери вірили у світ, про який їм розповідали у бізнес-школах,

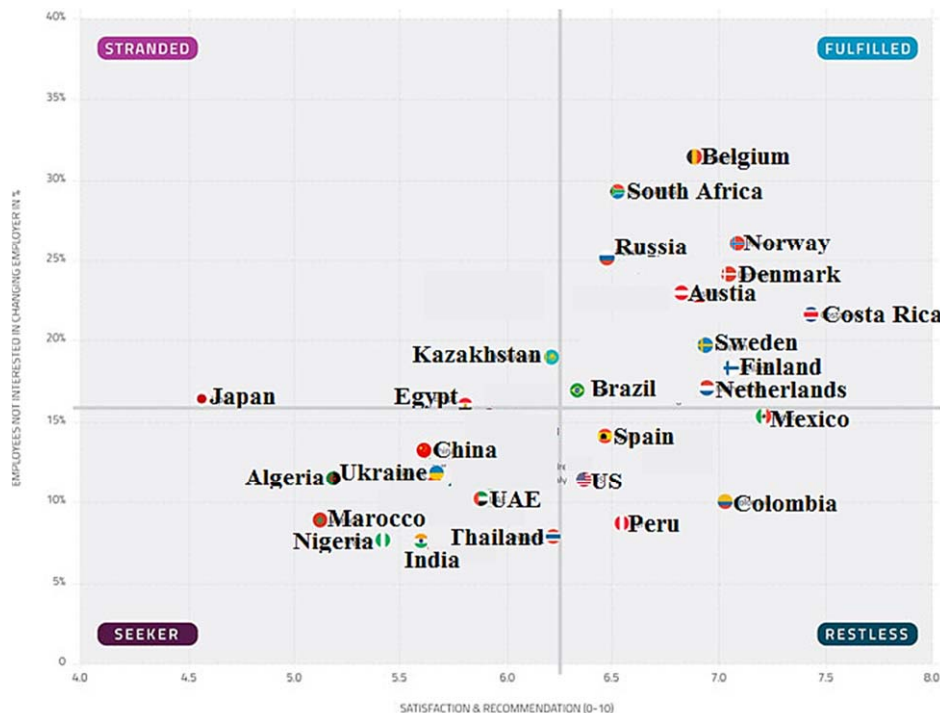


Рис. 1. Глобальний індекс щастя робочої сили, 2016 р.

Джерело: universumglobal.com [12]

університетах, коледжах, книгах щодо того, як вони, лідери, повинні себе поводити. А в реальності все виявилось набагато складніше.

Отже, дані дослідження довели, що існують дві проблеми (так звані брехні) в стосунках між керівником і підлеглим працівником:

– перша стосується невідповідності між лідерством в реальному світі і лідерством у світі книг, статей, тренінгів. Це спричинено відсутністю вимог до входу у цю сферу, тобто кожен може написати книгу, провести лекцію чи тренінг на тему ефективного лідерства, не маючи ні рекомендацій, ні досвіду, ні навіть знань;

– друга стосується самої особи менеджера, його поведінки та стосунків із працівниками, що спричинено невідповідністю інтересів компанії, менеджера, працівника, відсутністю загальної системи стандартів поведінки менеджера.

Дослідимо ці дві проблеми (два види брехні) на реальних прикладах.

Колишній голова компанії Medtronic (тепер професор Гарвардської школи бізнесу) Білл Джордж у співавторстві з випускником програми MBA Стенфордського університету Пітером Сімсом написали книгу «Уроки видатних лідерів. Як розвинути і зміцнити лідерські якості» [2]. У цьому бестселері захищалася важливість такої риси характеру лідера, як щирість. Білл Джордж, який дає рекомендації у своїй книзі, і той Білл Джордж, який дослужився до вершин корпоративної ієрархії і встав на чолі Medtronic, як виявилось, не зовсім одна і та сама людина. Це згодом підтвердили колишні колеги Білла: «Принципи, описані у даній книзі, більшою мірою мали відношення до культури, що була побудована попередниками Білла, а не ним самим. Мабуть, сьогодні Білл (як викладач лідерства у Гарварді) ближче до принципів, що викладені у його книзі, ніж коли він працював у Medtronic. Ідеї «Уроків...», безперечно, більш відповідають його нинішнім поглядам, аніж його поведінці як керівника компанії» [5, с. 47].

Білл не єдиний представник індустрії лідерства, хто описав скоріше бажаний, аніж реальний варіант себе самого та його компанії.

Передчасно сформоване сприйняття (*motivated cognition*) – один із чинників, що пояснюють недостовірність історій, які описані в книгах про лідерів, героїв. Не дивно, що люди прагнуть добре думати про себе. Вони не тільки ставлять себе вище середнього рівня, не тільки вважають, що мають багато позитивних якостей і що їхні сильні сторони є найважливішими (ефект ілюзії переваги) – у них ще й досить вибірково пам'ять, вони пам'ятають про свої успіхи, але забувають про невдачі.

Проте брехня – це не лише слабкий бік лідерства. Вона одночасно і завдає шкоди, і допомагає лідерству. Якщо брехня так поширена і покарання за неї занадто м'яке або його зовсім немає, мають сенс питання: як і чому брехня може бути корисною? чому вона стає нормальним явищем?

Одна з причин, чому люди брешуть, полягає у полегшенні становища у складних ситуаціях – зробити відносини більш хорошими. Розглянемо конкретний приклад, який ілюструє, наскільки поширене лукавство й які цілі воно переслідує. На початку 2014 р. консалтингова фірма у сфері управління персо-

налом Talent Strategy Group опитала керівників понад 200 компаній про їхні правила управління персоналом. Згідно з її звітом щодо цього опитування, «у 73% компаній вважають, що брехати своїм співробітникам про їхній потенціал кар'єрного росту – правильна практика» [1]. В ієрархічних організаціях, де можливостей для просування по службі значно менше, ніж претендентів на підвищення, розповідати людям правду про їхні реальні перспективи означає демотивувати їх. Так думає багато керівників.

Друга відповідь на питання про користь брехні впливає із серії експериментів, які показали, що люди відчують більш сильні позитивні емоції, коли обманюють. Це явище називають «емоційним підйомом брехуна». Отже, брехня дає змогу легше пережити важкі ситуації, люди з легкістю готові обґрунтувати своє лукавство і прекрасно себе почувають, ідучи на обман та уникаючи негативних наслідків.

Третє пояснення того, чому брехня може бути корисною і часто залишається безкарною: якщо повторювати брехню досить часто і переконливо, вона може стати правдою – іноді з позитивним ефектом. Справа в тому, що слова, правдиві чи ні, допомагають вибудувати віртуальну соціальну реальність, яка потім здійснюється.

Одне з найважливіших понять у соціальній та організаційній психології – це ефект Едіпа. Ідея ефекту в тому, що якщо людина вірить, що якась неперевірена нею особисто ситуація реальна, вона дійсно стає реальністю. Зосередивши увагу на брехні, соціолог Роберт Мертон зазначив, що «ефект Едіпа – це спочатку помилкове визначення ситуації, що спонукає до нових дій, які перетворюють неправдиву концепцію на реальність» [13].

Існує безліч прикладів ефекту Едіпа. Зокрема, якщо всі клієнти повірять, що банку загрожує крах, вони знімуть гроші зі своїх рахунків, і банк збанкрутіє. Наведемо ще один приклад з діяльності компанії Apple, адже ніхто не створював враження успіху й «класності» ефективніше, ніж Стів Джобс. На початку 1980-х років Apple Computer (так тоді називалася компанія) зіткнулася з екзистенційною загрозою. Після появи на ринку комп'ютера Apple II конкуруюча компанія IBM випустила власний персональний комп'ютер. Багатьом здавалося, що IBM розгромить Apple, адже наступний продукт Apple – персональний комп'ютер Lisa – був не дуже якісним і не дуже успішним. Тому коли в 1984 р. компанія Apple готувалася представити свою нову розробку – комп'ютер Macintosh – людям потрібна була впевненість, що цей продукт виявиться успішним. Презентація першого Macintosh пройшла в переповненому залі з великою аудиторією і знаменитою рекламою «1984». Майже всі учасники й аналітики галузі були в захопленні, і Macintosh здобув успіх. Відточуване десятиліттями вміння Джобса постійно і переконливо доводити, що Apple – найкрутіша компанія з найвитонченішими продуктами, забезпечило їй успіх.

Лідери також впливають на здатність компаній вижити в складних економічних умовах. Якщо співробітники вважатимуть, що компанії загрожує крах, вони підуть, а найкращі з них, у кого більше шансів знайти іншу хорошу роботу, підуть першими. У міру того, як талановиті кадри виснажуються, шанси повернути

компанію на шлях успіху знижуються. Таким чином, одне з важливих завдань лідерів – переконати працівників у тому, що успіх можливий. Вірячи у це, люди докладатимуть більше зусиль і проявлятимуть більше впевненості, тим самим створюючи цей успіх.

Ще одним із найбільш вражаючих досягнень Стіва Джобса було його вміння переконувати талановитих людей у тому, що їхня робота в Apple – найбільш продуктивний спосіб витратити свій робочий час, тому що на Apple чекає успіх, а вони братимуть участь у зміні світу. Один із багатьох прикладів уміння Джобса залучати таланти – це запрошення Джона Скаллі з Pepsi-Cola («Віддасте перевагу продавати підфарбовану воду чи змінювати світ?») [14].

Отже, багатьох людей інстинктивно відштовхує ідея обману, стратегічного спотворення, брехні (це можна називати по-різному), але в результаті ми судимо власне лукавство не так суворо, як лукавство інших. Та якщо ігнорувати частоту брехні і той факт, що вона прямо пов'язана з володінням владою і з її отриманням, а також те, що брехня найчастіше є ефективною і популярною моделлю поведінки, то це не посприє зміні парадигми лідерства у бік чесності та відкритості.

Чому ж у сучасному світі, зокрема світі бізнесу, йде така велика боротьба за правду? Бо брехня стала дуже поширеною у повсякденному житті й надалі процвітає серед лідерів організацій на всіх континентах, у всіх сферах діяльності, включаючи найвідоміших – і лідерів, і компаній. Із цього можна зробити висновок, що якщо якась конкретна модель поведінки поширена всюди, то навряд чи вона зазнає осуду. І ще однією з причин поширення брехні, про що ми вже зазначали, є те, що вона приносить не так багато негативних результатів, а інколи навіть і позитивні.

Та є у бізнес-середовищі приклади правдивого лідерства. Зокрема, Кент Тірі, колишній генеральний

директор компанії DaVita, світового постачальника послуг із гемодіалізу, наслідував девіз: «Ніяких хвастощів, лише факти». На зустрічах із персоналом Тірі й інші топ-менеджери пропонували задавати питання про все і зачіпати гострі проблеми. Коли Тірі чи його колеги не знали відповідей, вони так і говорили про це. Якщо критично важливий операційний показник не можна отримати за допомогою наявних у компанії систем оцінки і точності, його все одно включають у звіти DaVita з поміткою «відсутній», що мотивує людей вияснити, як отримати дані про важливий показник [5, с. 105].

Та ще у багатьох організаціях відкритість та щирість мало прийнятні. Це пов'язано з тим фактом, що чим вище становище людини в організації, тим більша ймовірність того, що всі навколо будуть з нею погоджуватися. Також дуже часто позиція ієрархії асоціюється з рівнем інтелекту та майстерності. Таким чином породжується упередженість, яка стає нормою. Ці тенденції (упередженості) роблять побудову культури правдивості важким завданням, для розв'язання якого потрібно багато зусиль та часу.

Наведемо інший приклад. Гері Лавмен – головний виконавчий директор компанії Caesars Entertainment (2003–2015 рр.) – твердо намагався створити культуру правдивості, завдяки якій люди визнаватимуть свої помилки. Лавмен часто публічно скаржився на широку розповсюдженість брехні в діловому світі.

Окрім того, Лавмен карав своїх працівників, які говорили йому, що знають, як вирішити проблему, насправді не знаючи цього. Суть його роботи полягала у допомозі іншим, а також в обміні знаннями і досвідом, але лише тоді, коли люди визнають, що чогось не знають або не вміють. Він був прикладом для наслідування, завжди визнавав свої слабкі сторони та помилки (наприклад, коли впустив можливість купити субконцесію Стіва Уінна в Макао чи коли провалив програму

Таблиця 2

Ієрархія здібностей до керівництва

5-й рівень	Лідер 5-го рівня. Створює міцну та успішну компанію за рахунок поєднання особистої скромності та професійної рішучості.
4-й рівень	Ефективний керівник. Створює чітке і зрозуміле бачення майбутнього, стимулює працівників на досягнення високих результатів.
3-й рівень	Компетентний менеджер. Складає плани та організовує ефективну роботу працівників.
2-й рівень	Корисний член команди. Робить внесок у досягнення цілей команди.
1-й рівень	Дуже здібний працівник. Продуктивний і талановитий працівник.

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

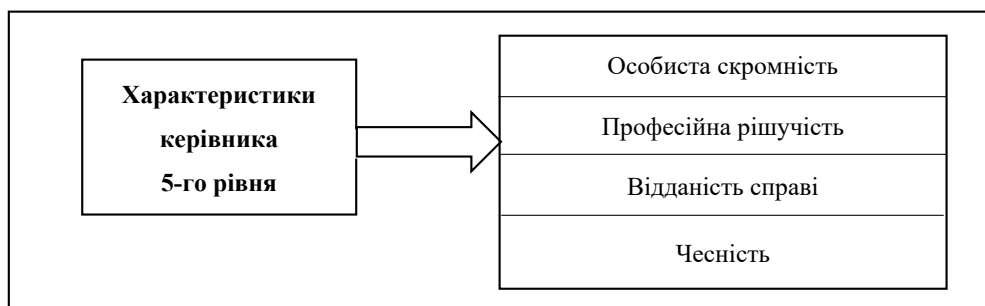


Рис. 2. Характерні риси керівника 5-го рівня

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 5]

Таблиця 3

Образ лідера в контексті нової парадигми лідерства

Стара парадигма, характеристики лідера	Нова парадигма, характеристики лідера
Наглядач, контролер	Агент змін
Централізує повноважень	Делегує повноваження
Проявляє егоцентризм	Проявляє високі морально-етичні якості
Прибічник «солодкої брехні»	Прибічник «гіркої правди»
Прихильник колективної відповідальності	Несе особисту відповідальність
Мислить «чорно-біло»	Мислить багатоваріантно, критично
Поводиться як герой	Веде себе скромно

Джерело: розроблено авторами

медичного страхування працівників). Лавмен уважав, що успішно керувати компанією можна лише тоді, коли люди визнають, що в чомусь некомпетентні, й розповідають про свої помилки. Таким чином, уважав він, рішення прийматимуться на основі фактів, а не надій і мрій [15].

Лавмен, Тірі як керівники – приклади прозорості та відкритості, відрізняються не лише своїми лідерськими якостями, а й тим, що зустрічаються у житті нечасто.

Однією з причин, чому лідери брешуть, є те, що вони зрідка несуть відповідальність за наслідки своєї брехні. Існує думка, що лідери бізнесу кращі, ніж лідери у сфері політики чи державної служби. Та це не завжди так. Наприклад, візьмемо сферу тютюнових виробів чи автомобілебудування. Керівники компанії у цих галузях довгий час приховували інформацію про шкоду, яку несуть їхні товари для здоров'я людини, навколишнього природного середовища.

Ще однією з причин брехні лідерів є влада, якою вони володіють, адже відчуття влади дає відчуття захисту, контролю, а це допомагає придумати хорошу історію, і, як було зазначено раніше, чим вище ранг, тим менший шанс, що слова піддадуть сумніву. До прикладу, Девід Едмондсон був змушений піти у відставку з поста глави компанії RadioShack, коли з'ясувалося, що, повідомивши про наявність двох дипломів про вищу освіту, він насправді не мав жодного. Як повідомляє ADP Screening and Selection Services (дочірня компанія ADP із перевірки та відбору кадрів), перевірка 2,6 млн анкетних даних показала, що 44% кандидатів збрехали про свій стаж роботи, 41% – про свою освіту і 23% підробили рекомендації або ліцензії. Брехня в резюме стала настільки поширеним явищем, що рекрутингові компанії, особливо під час пошуку кадрів на високі посади, тепер ретельніше перевіряють дані, наведені кандидатом у своєму резюме (заявці, профілі), наприклад про наявність диплому, досвід роботи. Тобто в бізнесі кадрових агентств спотворення даних у резюме є всім відомим та очікуваним. І навіть якщо виявляються певні неточності, резюме виправляють, але сам факт брехні не призводить до відмови від подальшого розгляду цієї кандидатури [4].

Ще одна з причин поширеності брехні полягає у тому, що здатність обманювати інших дає еволюційні переваги і, як наслідок, з часом розвивається. Інша причина полягає у тому, що «вміння маніпулювати – основа соціальної влади, а вміння брехати – важливий навик, пов'язаний з успіхом в особистому житті та кар'єрі» [13].

Спостерігається взаємозв'язок між владою і брехнею: можновладці частіше обманюють, а вміння ефективно обманювати дає більше влади. Таким чином, брешуть усі, але типовий лідер робить це частіше і з меншим ризиком бути викритим у брехні.

Як бачимо з дослідження практики лідерства, суспільство і ринок створили лідера як явище протиріч. З одного боку, це красива обгортка з усіма хорошими рисами, розповідями про успіхи та перемоги. А з іншого – це їхні реальні дії та вчинки, які насправді не такі й чудові. Постає питання: чи можливо змінити цей портрет лідера і зробити лідерство кращим, насамперед чеснішим?

У науково-дослідницьких колах цей портрет уже є сформованим. Цим новим лідером є лідер-керівник 5-го рівня. Термін «5-й рівень» представляє вищий рівень ієрархії здібностей до керівництва. Цю ієрархію запропонував у книзі «Від хорошого до величного» американський учений, дослідник, бізнесмен Дж. Колінз [3] (табл. 2).

Керівники 5-го рівня реалізуються не через власний успіх, а через досягнення великої мети – створення успішної компанії. Це не значить, що керівники 5-го рівня позбавлені честолюбства. Навпаки, вони виключно честолюбні, але їхнє честолюбство відноситься передусім до компаній, якими вони управляють, а не до самих себе. На рис. 2 зображено основні характерні риси керівника 5-го рівня.

Як бачимо, керівники 5-го рівня – це приклад амбівалентності, бо вони одночасно скромні та вольові, сором'язливі й відважні. Як історична постать це чудово ілюструє Авраам Лінкольн (один із небагатьох президентів США за всю їхню історію, якого можна віднести до керівника 5-го рівня), який ніколи не дозволяв своєму егоїзму домінувати над прагненням домогтися процвітання нації.

На відміну від егоцентричних лідерів компаній керівники 5-го рівня не розповідають про себе. Під час бесіди вони без кінця говорять про розвиток компанії і про роль менеджерів, але уникають обговорення тієї ролі, яку вони самі відіграли у цьому процесі. Пояснення своєї власної ролі може звучати з їхніх уст приблизно так: «якби рада не вибрала таких сильних попередників, ви, можливо, не розмовляли б зі мною сьогодні» або «це не лише моя заслуга, мені просто пощастило працювати з винятковими людьми», або «у компанії багато людей, які б могли впоратися із цією роботою краще мене». Часто ми не помічаємо таких керівників, а вони вже були й є: тихо виконують свою роботу і ведуть компанію до успіху без гучних заяв та виступів на публіці.

Узагальнивши сучасну світову практику лідерства, можна сформулювати основні характеристики лідера в контексті нової парадигми, порівнявши їх із характеристиками лідера старої парадигми (табл. 3).

Отже, сьогоднішній лідер – це лідер, який трансформується сам і допомагає змінюватися іншим, передусім, на основі високих морально-етичних принципів.

Висновки. На основі досліджень, проведених авторитетними організаціями у США, Канаді, а також урахувавши дані рейтингу Глобального індексу щастя робочої сили, серед основних проблем визначено проблему незадоволеності працівників своїми керівниками, лідерами на роботі. Дослідження довели, що ця проблема має два аспекти походження: перша стосується невідповідності між лідерством у реальному світі і лідерством у світі книг, статей, тренінгів; друга

стосується самої особи менеджера, його поведінки та стосунків із працівниками. Також однією зі слабких сторін лідерства є брехня. Зокрема, визначені основні причини брехні лідерів: 1) брехня допомагає зробити відносини більш хорошими; 2) люди відчують більш сильні позитивні емоції, коли обманюють («емоційний підйом брехуна»); 3) якщо повторювати брехню досить часто і переконливо, вона може стати правдою (ефект Епіда); 4) брехня стала поширеною моделлю поведінки як у повсякденному житті, так і серед лідерів організацій на усіх континентах, тому мало зазнає осуду та відповідальності. Для виходу із цієї ситуації бізнес-організаціям пропонується формувати новий тип лідера-керівника 5-го рівня, основними характеристиками якого є особиста скромність, професійна рішучість, відданість справі та чесність.

Список використаних джерел:

1. Garber M. The Way We Lie Now. *The Atlantic*. Septem. 2013. P. 15–16.
2. Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества / пер. с англ. М. Курилюк. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.
3. Коллінз Дж. Від хорошого до величного / пер. з англ. О. Савчин. Київ : Наш формат, 2017. 368 с. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vid-horoshogo-do-velichnogo-1575064.html> (дата звернення: 01.10.2021).
4. Norris F. RadioShack Chief Resigns after Lying. *New York Times*. February 22. 2006. URL: <https://www.nytimes.com/2006/02/22/business/former-radioshack-chief-may-gain-from-options.htm> (дата звернення: 01.10.2021).
5. Пфеффер Дж. Лідерство без вранья. Почему не стоит верить историям успеха / пер. с англ. И. Матвеевой. Москва : Альпина Паблшер, 2018. 256 с. URL: <https://f.ua/ua/alpina-publisher/liderstvo-bez-vranja-kak-stereotipy-ubivayut-nashu-kareru-9785961469868.html> (дата звернення: 15.09.2021).
6. Reuben E. Nobody Likes a Rat: On the Willingness to Report Lies and the Consequences Thereof. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2013. P. 385.
7. Саттон Р. Не работайте с м*даками. И что делать, если они вокруг нас / пер. с англ. Л. Сумм, К. Будникова. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 208 с. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/ne-rabotajte-s-mudakami-i-chto-delat-esli-oni-vokrug-vas.html#media_popup_fragment (дата звернення: 15.09.2021).
8. Саврук О.Ю. Стилі керівництва, сутність та характерні риси. *Проблеми економіки та управління. Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 387–393.
9. Філатова Л., Новохацька Л. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 64–69.
10. Цимбал Л.І. Історичні передумови становлення концепції інтелектуального лідерства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 458–464.
11. Черкашина М.В. Лідерство як провідне явище сучасного світового середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 197–203.
12. Сайт бізнес-порталу FDLX. URL: <http://www.fdlx.com> (дата звернення: 01.10.2021).
13. Robert K. Merton. The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*. 1948. Vol. 8. № 2. P. 193–210.
14. Sen. Jon Kyl. Corrects Erroneous Statement on Planned Parenthood. *The Two-Way (blog)*. URL: www.npr.org/blogs/thetwo-way (дата звернення: 20.09.2021).
15. Ben Dolnick. Star-Struck. *New York Times Magazine*. New York, August 4. 2013. P. 50.

References:

1. Garber M. (2013) The Way We Lie Now. *The Atlantic*. September, pp. 15-16.
2. Dzhordzh B., Syms P. (2013) Uroky vydayushchysya lyderov. Kak razvyt' y ukrepyt' lyderskye kachestva [Lessons from Outstanding Leaders. How to develop and strengthen leadership skills]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber. 352 p. (in Russian)
3. Kollinz Dzh. (2017) Vid khoroshoho do velychnoho [Good to Great]. Kyiv: Nash format. 368 p. Available at: <https://www.yakaboo.ua/ua/vid-horoshogo-do-velichnogo-1575064.html> (accessed 01 October 2021). (in Ukrainian)
4. Norris F. (2006) RadioShack Chief Resigns after Lying. *New York Times*. February 22. Available at: <https://www.nytimes.com/2006/02/22/business/former-radioshack-chief-may-gain-from-options.htm> (accessed 01 October 2021).
5. Pfeffer Dzh. (2018) Lyderstvo bez vran'ya. Pochemu ne stoyt veryt' ystoryyam uspekha [Leadership without lies. Why success stories shouldn't be trusted]. Moscow: Al'pyna Pablysher. 256 p. Available at: <https://f.ua/ua/alpina-publisher/liderstvo-bez-vranja-kak-stereotipy-ubivayut-nashu-kareru-9785961469868.html> (accessed 15 September 2021). (in Russian)
6. Reuben E. (2013) Nobody Likes a Rat: On the Willingness to Report Lies and the Consequences Thereof. *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 385.
7. Sattton R. (2015) Ne rabotayte s m*dakamy. Y chto delat', esly ony vokruh nas [Don't work with assholes. And what if they are around us]. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber. 208 p. Available at: https://www.yakaboo.ua/ua/ne-rabotajte-s-mudakami-i-chto-delat-esli-oni-vokrug-vas.html#media_popup_fragment (accessed 15 September 2021). (in Russian)
8. Savruk O.Yu. (2009) Styli kerivnytstva, sutnist ta kharakterni rysy [Leadership styles, essence and characteristics]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk NU «Lvivska politekhnika»*, no. 640, pp. 387–393. (in Ukrainian)
9. Filatova L., Novokhatska L. (2014) Teoretychni aspekty teorii liderstva kriz pryizmu efektyvnoho liderstva [Theoretical aspects of leadership theories through the prism of effective leadership]. *Ekonomika: realii chasu*, no 3, pp. 64–69. (in Ukrainian)

10. Tsymbal L.I. (2018) Istorychni peredumovy stanovlennia kontseptsii intelektualnoho liderstva [Historical preconditions for the formation of the concept of intellectual leadership]. *Biznes Inform*, no 3, pp. 458–464. (in Ukrainian)
11. Cherkashyna M.V. (2018) Liderstvo yak providne yavyshe suchasnoho svitovoho seredovyscha [Leadership as a leading phenomenon of the modern world environment]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 61, pp. 197–203. (in Ukrainian)
12. Sait biznes-portalu FDLX [Business portal site FDLX]. Available at: <http://www.fdlx.com> (accessed 01 October 2021). (in Ukrainian)
13. Merton K. Robert. (1948) The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*, vol. 8, no. 2, pp. 193–210.
14. Sen. Jon Kyl. Corrects Erroneous Statement on Planned Parenthood. *The Two-Way (blog)*. Available at: www.npr.org/blogs/thetwo-way. (accessed 20 September 2021).
15. Dolnick Ben. (2013) Star-Struck. *New York Times Magazine*. New York, August 4. p. 50.