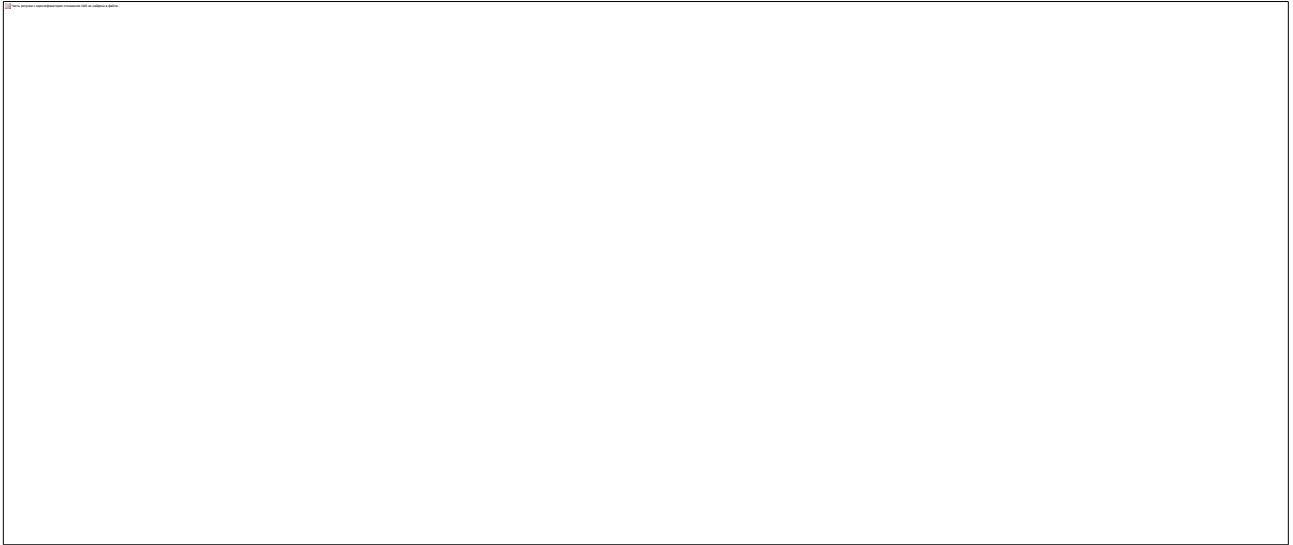




Дніпропетровська обласна державна адміністрація  
Департамент охорони здоров'я  
КЗ «Дніпропетровська обласна науково-медична  
бібліотека «ДОР»  
Відділ інформаційного забезпечення охорони здоров'я  
області



**Технологія управління закладом охорони здоров'я**

*Лідерство в охороні здоров'я*

*Дайджест*

*Випуск 1*

*Дніпро  
2018*

**Інвестиції в знання завжди приносять найбільший прибуток**

*Бенджамін Франклін*

На сьогодні система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців галузі охорони здоров'я посідає ключове місце і передбачає дотримання принципу безперервності навчання, основною метою якого є забезпечення і підтримка високого професійного рівня фахівців в умовах прискореного розвитку медичної науки. Необхідний рівень кваліфікації керівних кадрів у галузі охорони здоров'я досягається шляхом поєднання різних видів навчання в навчальних закладах післядипломної освіти, а також системної самоосвіти та постійної практичної діяльності керівників, які мають працювати в умовах інноваційної економіки, коли потреба в нових знаннях випереджає темпи набуття цих знань. В Україні гострою є потреба в підготовці управлінців нової генерації, компетентних фахівців, що здатні приймати ефективні рішення в нових суспільних умовах. Враховуючи цю проблему, Дніпропетровська обласна науково-медична бібліотека розпочала у 2014 році випуск дайджесту для керівників галузі в електронному вигляді.

Мета дайджесту – ознайомити медичних фахівців з основним масивом документів щодо законодавчої, правової, організаційної роботи з кадрового менеджменту, прогнозування розвитку персоналу. Дайджест включає в себе анотовані статті з науково-медичних журналів, з фахових видань для головного лікаря і його заступників, які забезпечують їх найактуальнішою інформацією у сфері управління закладом охорони здоров'я. Дайджест формується з періодичних видань за період з 2013 по 2018 роки.

З електронною версією цього інформаційного видання запрошуємо ознайомитися на нашому сайті у розділі [«Професійна самоосвіта. Дайджести. Показчики»](#).

Документи, які пропонує дайджест, у друкованому варіанті можна отримати у відділі обслуговування бібліотеки. У разі зацікавленості в матеріалах окремих статей, рекомендуємо скористатися сервісом [«Електронна доставка документів»](#) з метою отримання повного тексту.

**Федик Т. Як розбудити у собі лідера: експрес-курс головної медсестри /Т.Федик //Довідник головної медичної сестри.–2018.–№2.-С.47–51**

В умовах медреформи головним медичним сестрам як ніколи важливо здобувати та поліпшувати лідерські якості.

**Чому лідер і керівник – не тотожні поняття**

Для початку з'ясуємо, чи завжди керівник є лідером у колективі? На посаду керівника призначають особу, яка відповідає кваліфікаційним вимогам, має відповідну освіту, стаж роботи тощо. Натомість лідером стає лише той, хто самостійно виховує у собі відповідні якості. Така особа може легко і правильно організувати роботу підлеглих, впроваджувати нові ідеї та запобігати виникненню конфліктів.

Важливо розуміти різницю між керівництвом і лідерством.

Лідером є найавторитетніша особа у групі, яка організовує діяльність та регулює взаємини у колективі. Він незалежний, відповідальний, володіє навичками спілкування та обов'язково має високий рівень знань у своїй спеціальності. Головна медична сестра з такими рисами має значну перевагу над своїми колегами, адже вона ініціативна, прагне змін і вміє розв'язувати проблеми.

Головна медична сестра, яка є хорошим керівником, **знає:**

- цінності й місію закладу, в якому працює;
- переваги і недоліки закладу-конкурента;
- свої обов'язки та обов'язки підлеглих;
- як навчати нових медсестер;
- які завдання необхідно виконувати в першу чергу;
- як діяти у випадку надзвичайних ситуацій.

**Якими навичками має володіти лідер**

Лідеру слід бути завбачливим та вміти пристовуватися до нововведень. Якщо ви хочете внести зміни у роботу закладу, потрібно знайти вагомий аргумент на їх захист і пояснити основне завдання. Так ви забезпечите довіру колег.

Будьте обачними щодо ризикових заходів і необґрунтованих експериментів, адже ви не завжди можете передбачити їх результат. У хорошого лідера завжди є план на випадок невдалого завершення справи.

Лідер має знаходити творчий підхід до вирішення проблем, які виникають у колективі. Труднощі допомагають подолати пасивність працівників. Але для того, щоб з ними впоратися, сформулюйте у підлеглих почуття відповідальності та спільної мети. Аби робота була злагодженою та результативною, у колективі має бути довіра, насамперед до лідера.

У будь-якій діяльності конфліктів уникнути неможливо. Однак під керівництвом справжнього лідера вони не погіршують стосунків між колегами, а навпаки – допомагають вирішити складні ситуації. Тому якщо виникла конфліктна ситуація, дійте так, аби працівники могли розв'язати проблему самостійно.

**Не ставайте ні на чий бік і завжди лишайтеся об'єктивним.**

Важливо почути думки усіх сторін, аби прийняти об'єктивне рішення. Виявляйте терпіння та не ставтеся до колег з осудом. Пам'ятайте, що критика має бути конструктивною.

Лідер-керівник має забезпечити атмосферу, яка сприятиме розв'язанню проблеми. Для цього потрібно підтримувати у колективі гармонію та позитивний настрій. Якщо хтось постійно скаржиться, працюйте з ним індивідуально. Поведінка такої людини може створити депресивний настрій в усьому колективі.

**Літвак А. Самовиховання лідерських якостей /А.Літвак //Журнал заступника головного лікаря.–2017.–№5.–С.33–38**

Лідер – це той, хто здатен об'єднувати оточуючих його людей заради досягнення визнаної мети. Чи підходить людина на роль лідера, залежить насамперед від визнання іншими переваг в цій людині, тих якостей, які навіюють їм віру в неї і змушують визнати її вплив.

Автори по-різному описують правила поведінки лідера, які називають принципами лідерства. Разом з тим існують принципи, які повторюються у багатьох дослідників лідерства. Принципи лідерства базуються на системі цінностей, що поширені серед певних груп людей, які об'єднані за професійними, цільовими, етнічними та іншими ознаками. Намагаючись стати лідером, людина повинна визначати для себе правила, яких вона збирається дотримуватися, що приведе її до успіху і викличе повагу та інтерес у тих, хто піде за лідером. Вважається, що той, хто прагне успішно впливати на інших, повинен дотримуватися наступних лідерських принципів:

- бути оптимістом та ентузіастом, передаючи свою завзятість послідовникам;
- постійно вчитись і удосконалюватися та допомагати у своєму розвитку іншим людям;
- піклуватися про власну команду і залежних від нього людей, вміти їх захищати, бути доступним і людяним;
- бути сміливим, рішучим і відповідальним за свої рішення й дії;
- мати широке і далекосяжне бачення, розвинену інтуїцію, почуття нового, вміти приймати рішення, ризикувати, розв'язувати проблеми;
- бути тактовним і уважним до інших людей, поважати чужу

індивідуальність;

- бути справедливим і чесним; визнавати власні помилки, якщо вони трапляються, що свідчить про силу, а не слабкість;
- бути послідовним, подавати приклад, не давати марних (непродуманих) обіцянок; оцінювати спільну діяльність за правилом «якщо справи йдуть добре – це заслуга моїх працівників, якщо погано – моя провина»;
- вміти ясно й зрозуміло донести до своїх послідовників риси майбутнього, напрям майбутніх перетворень і дій, що призведе до їх активної підтримки і дієздатності;
- вміти делегувати повноваження, не завалювати себе чорною роботою;
- не користуватися особливими привілеями та не створювати навколо себе фаворитів.

Американець Стівен Кові вважає, що лідери не народжуюся і не створюються кимось – вони роблять себе самі, Лідерами стають ті, хто забезпечує досягнення результату іншими людьми. Керівнику слід формувати свою поведінку, виховуючи в собі лідера. Справжній лідер повинен бути:

- пристосованим до невизначених ситуацій – йти тільки на прорахований ризик, вміти керувати конфліктною ситуацією на певному рівні й мати можливість передумати, якщо зміняться обставини;
- наполегливим – вміти зосередитися на меті, незважаючи на обставини;
- товариським – вміти уважно слухати, проводити зустрічі, презентації;
- вести переговори та виступати на публіці;
- розумітися в політиці організації, групи – усвідомлювати своє місце в організаційній структурі влади, особливо уважно вислуховувати сумніви найвпливовіших груп і знати, куди можна звернутися за підтримкою;
- турботливим – демонструвати здатність врахувати інтереси, суміви й успіхи інших людей;
- людиною з почуттям гумору – вміти розрядити обстановку;
- врівноваженим – для вмілого управління серед метушні;
- усвідомлювати себе настільки, щоб розуміти, як зразок його поведінки впливає на інших;
- зосередженим на майбутньому – розуміти, як дане питання вписується в загальну політику, і орієнтуватися на довгострокові пріоритети навіть при виконанні невеликих завдань.

**Соціально-психологічний портрет керівників закладів охорони здоров'я: сучасний стан і тенденції змін /В.М. Лехан, Л.В. Крячкова, Г.С. Каниюка [та ін.] // Україна. Здоров'я нації. – 2015.– № 3. – С.75–81**

**Мета** – вивчити сучасний стан і тенденції змін соціально-психологічного портрету (збірного образу) керівників закладів охорони здоров'я.

**Матеріали та методи.** Дослідження проведено у 2 етапи: у 2001 та 2014 рр.; психологічним обстеженням охоплено 887 організаторів охорони здоров'я з трьох областей України; використано комплекс із 6 психодіагностичних методів.

**Результати.** Визначено, що в керівників охорони здоров'я при наявних необхідних базових рисах (задовільні інтелектуальні характеристики, розвинені комунікативні та організаторські здібності тощо) спостерігається значна кількість управлінських обмежень, яка суттєво зросла в динаміці (збільшення майже вдвічі), та особистісна спрямованість у роботі (переважає у 47,4% обстежених).

**Висновки.** Негативна динаміка високої частоти управлінських обмежень, пов'язаних із розмитими особистісними цінностями, вказує на збільшення та накопичення проблем керівної ланки охорони здоров'я. Отриманий результат свідчить про необхідність проведення роботи з удосконалення системи добору, підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, оптимізації трудової діяльності у закладах охорони здоров'я.

**Ключові слова:** керівники, заклади охорони здоров'я, соціально-психологічний портрет, психологічні характеристики.

**Вступ.** Нагальна необхідність реформування системи охорони здоров'я (СОЗ) України потребує якісно нового підходу до управління як на державному рівні, так і на рівні закладу охорони здоров'я (ЗОЗ). Кваліфікаційний рівень керівників охорони здоров'я відіграє значну роль у процесі перебудови галузі і слугує запорукою успішності та ефективності модернізації, оскільки сучасна охорона здоров'я неможлива без організуючого начала, носієм якого є керівна ланка системи.

Більшість управлінських методів, що дотепер використовується у ЗОЗ, не відповідає вимогам сьогодення, оскільки запозичена з радянської моделі або з інших галузей народного господарства. Модифікації управління ЗОЗ останніх років не стали кардинальними змінами застарілих підходів до менеджменту. У діяльності головних лікарів ЗОЗ переважає не творча управлінська діяльність, а господарча робота, вони зосереджені переважно на фандрайзингу – процесі залучення необхідних ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних) для виконання «спущених згори» наказів і розпоряджень, не підкріплених відповідним фінансуванням.

У період реформування СОЗ особливого значення набуває вивчення психологічної готовності керівників усіх рівнів управління до різного роду

перетворень. Від мобілізації внутрішніх резервів і спрямованості керівників на завдання першочергової важливості залежать результати професійної діяльності медичних закладів та успіх модернізації галузі.

У вітчизняній науковій літературі представлені поодинокі роботи, присвячені особистісним професійно важливим психологічним рисам керівників ЗОЗ, однак бракує інформації щодо соціально-психологічного портрету сучасних управлінців у галузі охорони здоров'я, що і обумовило актуальність проведеного дослідження

### **Матеріали та методи**

Для виконання мети дослідження вивчено значущі і тісно взаємопов'язані інтегративні особистісні психологічні характеристики керівників ЗОЗ: домінуючі особистісні спрямованості; комунікативні та організаторські здібності; міжособистісні взаємини; інтелектуальний розвиток, інтелектуальна лабільність та обмеження управлінської діяльності.

Дослідження проведено у 2 етапи: у 2001 та 2014 рр. Психодіагностичним обстеженням загалом охоплено 887 керівників ЗОЗ із 3 областей (Дніпропетровської, Одеської, Херсонської). Враховуючи різний склад обстежених за характером управлінської діяльності на різних етапах дослідження, для порівняння у динаміці використано дані, які стосувалися представників першого (директори, головні лікарі та ін.) та другого (заступники головних лікарів, заступники директорів та ін.) рівнів управління, які становили переважну більшість опитаних (81,5%).

Психодіагностичне обстеження проведене за шістьма методиками: КОЗ-1 – для вивчення комунікативних і організаторських здібностей; методика Т.Лірі – для оцінки ставлення до оточуючих, визначення самооцінки; методика В. Смекала і М. Кучера – для вивчення домінуючої орієнтації особистості; короткий орієнтовний тест – для визначення рівня загального інтелектуального розвитку; методика «Інтелектуальна лабільність» – для вивчення «біологічного інтелекту»; методика М. Вудкока і Д. Френсіса «Аналіз обмежень» – для дослідження психологічних обмежень керівників.

Статистична обробка результатів проведена за допомогою програмного продукту STATISTICA 6.1 (StatSoftInc., серійний № AGAR909E415822FA) та MS Excel 2010 з використанням таких методів статистичного аналізу: оцінки вірогідності різниці відносних показників за критерієм Хі-квадрат ( $\chi^2$ ) Пірсона, у тому числі з поправкою Йейтса при значеннях показника, близьких до 0 або 100; кореляційного аналізу з розрахунком коефіцієнтів лінійної кореляції Пірсона ( $r$ ) та рангової кореляції Спірмена ( $\rho$ ). Критичне значення рівня значущості приймалося за  $p < 0,05$ .

## Руководство и лидерство

Одной из сторон разделения труда в любой организации является наличие руководителей и руководимых. В любой сравнительно сложной организации можно обнаружить целую иерархию руководителей различных управленческих рангов. В простой организации – на уровне малой группы – имеется по крайней мере один руководитель. Понятие «руководство» широко используется в литературе по управлению организациями. Этот термин образован из двух слов: «рука» и «водить». Но его смысл совсем не в том, что руководить – это «водить рукой» (например, подписывая документы). «Собирающая» – вот первоначальное значение слова «рука» в славянских языках. Руководить – это значит собирать, объединять людей и направлять их движение к определенной цели. Успешный труд совместно работающих людей невозможен без соответствующей организации и направления их действий.

Термин «лидерство» происходит от английского слова «leadership», что означает и руководство, однако отечественные авторы иногда выделяют руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным (в той или иной степени) общностям. Основное их различие состоит в следующем. Взаимодействие руководителей и руководимых ими людей осуществляется в системе административно-правовых отношений той или иной официальной организации. Что касается взаимодействия лидеров и ведомых, то оно может происходить как в системе административно-правовых, так и морально-психологических связей между людьми. Если первые являются необходимым признаком любой официальной организации, то вторые возникают спонтанно как следствие взаимодействия людей и в официальных, и в неофициальных организациях. Таким образом, в одном и том же акте взаимодействия двух сотрудников какой-либо организации или учреждения иногда можно наблюдать одновременно и отношения руководства, и отношения лидерства, а иногда только один из этих видов отношений.

Явление лидерства привлекает внимание исследователей с незапамятных времен. К наиболее ранним попыткам построения теории лидерства относятся поиски специфических черт личности, присущих лидерам. При этом считается, что человек проявляется как лидер вследствие своих исключительных физических или психологических характеристик, дающих ему определенное превосходство над другими. Сторонники указанного подхода основываются на предположении о том, что некоторые люди «рождаются лидерами», в то время как другие, оказавшись даже в роли официальных руководителей, никогда не смогут достигнуть успеха. Истоки таких теорий можно найти еще в трудах философов Древней Греции и Рима, которые рассматривали исторический ход событий как результат действий выдающихся людей, призванных руководить массами в силу своих природных качеств.



В XX в. психологи, находившиеся на позициях бихевиоризма, стали склоняться к мысли о том, что черты лидера нельзя считать всецело врожденными и потому некоторые из них можно приобрести посредством обучения и опыта. Проводились эмпирические исследования с целью выявления универсальных черт, которые должны быть свойственны лидерам. Анализу подвергались как психологические черты лидеров (интеллект, воля, уверенность в себе, потребность в доминировании, общительность, способность к адаптации, сенситивность и др.), так и конституциональные (рост, вес, телосложение). К началу 1950 г. было проведено более 100 подобных исследований. Обзоры этих работ показали широкое разнообразие «черт лидера», обнаруженных разными авторами. Лишь 5% черт оказались общими для всех.

<http://www.eurolab.ua/>

### **Важная роль врачей как руководителей**

Рассмотрим пример Kaiser Permanente – крупной американской финансирующей организации и поставщика медицинских услуг с отделениями в нескольких штатах. В конце 1990-х гг. отделение Kaiser Permanente в штате Колорадо столкнулось с проблемой ухудшения клинических и финансовых результатов, а также с оттоком лучших врачей в частные клиники и конкурирующие организации. Новый медицинский директор Джек Кочран, специалист в области детской пластической хирургии, использовал участие врачей в управлении как эффективный инструмент, позволяющий повысить результативность лечения. Определяя роль медицинского работника как «целителя, лидера и партнера», он пересмотрел программы Kaiser, направленные на формирование лидерских навыков у врачей. По прошествии пяти лет филиал Kaiser Permanente в Колорадо стал лучшим отделением компании по показателям качества медицинского обслуживания и источником передового опыта для других медицинских учреждений США. Уровень удовлетворенности пациентов существенно вырос, текучесть кадров резко снизилась, а чистый доход увеличился с нуля до 87 млн долл.

Другим примером служит деятельность Управления по вопросам медицинской помощи ветеранам, входящего в состав Министерства США по делам ветеранов. В середине 1990-х гг. Управление, изначально основанное как государственная организация здравоохранения для работы с бывшими военнослужащими, показывало настолько низкие результаты, что неоднократно высказывались предложения о его расформировании. Новый директор Управления Кен Кайзер, врач по специальности, предложил программу оптимизации, основным элементом которой стало участие врачей в управлении. Он реорганизовал Управление, разделив его на 21 подразделение,

каждое из которых отвечало за обслуживание ветеранов в определенном регионе, при этом все руководители подразделений имели медицинскую специальность. В рамках программы были введены показатели эффективности, позволяющие оценить результативность лечения и предполагающие выплату соответствующих вознаграждений, а также внедрены новые информационные системы, в том числе электронная система управления информацией о пациентах. Вскоре Управление заняло ведущие позиции по качеству оказываемой медицинской помощи: например, показатель смертности среди пациентов мужского пола в возрасте старше 65 лет был на 40% ниже, чем в среднем по стране. В следующие 10 лет количество пациентов Управления удвоилось, однако уровень удовлетворенности пациентов вырос до 83%, что на 12% выше среднего значения по США.

Этот и аналогичные примеры свидетельствуют в пользу врачей как руководителей. Улучшений удалось достичь именно благодаря активному участию медицинских работников (в особенности врачей), которое стало неотъемлемой частью процесса преобразований. Заинтересованность врачей повысилась не в результате каких-то отдельных мероприятий или формального изменения должностных инструкций. Скорее, медицинские работники по-новому осознали свою профессиональную идентичность и стали более ответственно относиться к работе. Все сотрудники лечебных учреждений – как медицинский, так и административный персонал – стали работать над достижением общей цели: оказывать медицинскую помощь, придерживаясь самых строгих стандартов качества и эффективно используя ресурсы. Важные решения – например, о расширении или изменении набора предлагаемых услуг – врачи и управленцы принимали вместе, находя разумные компромиссы и полностью осознавая следствия принимаемых решений с точки зрения ресурсов.

Еще более пристальное внимание уделялось пациентам и их потребностям: например, врачи работали не только над улучшением результатов лечения, но и над повышением общего уровня удовлетворенности пациентов. Эффективность работы отделений отслеживалась в режиме реального времени. В случаях возникновения риска для безопасности пациента руководство не ограничивалось объяснениями, а организовывало обсуждения с участием специалистов из разных областей, чтобы сделать выводы из полученного опыта. Обобщая, можно сказать, что чувство ответственности, которое врачи испытывали по отношению к пациентам, стало распространяться на медицинскую организацию в целом.

<http://vestnikmckinsey.ru>

Лидерство как социально-психологическое явление универсально и неминуемо. Оно существует везде – в больших и малых организациях, в государственном управлении, в бизнесе и религии, в профсоюзах и благотворительных организациях, в компаниях и университетах, в неформальных организациях и уличных ватагах. **Везде, где люди объединяются и создают группы, возникает и лидерство.**

Одним из первых, кто поднял вопрос о природе лидерства, был Сократ (около 469 – 399 до нашей эры). К сожалению, Сократ не оставил письменных трудов, но два человека из его круга – Ксенофонт и Платон – независимо друг от друга свидетельствуют, что по его учению лидерство приходит к тому, кто знает, что делать в данной ситуации.

Бывший секретарь Департамента здравоохранения, просвещения и социального обеспечения США во время президентства Линдона Джонсона Джон У. Гарднер, возглавлявший в последующем проект по исследованию лидерства, назвал пять основных характеристик, позволяющих отличить «руководителя-лидера» от обычных руководителей:

- Руководитель-лидер умеет смотреть в будущее, далеко за пределы сегодняшних проблем и ежеквартальных отчетов.
- Руководитель –лидер концентрирует свои интересы не только в пределах своего отдела или цеха. Он следит за всеми процессами, протекающими на предприятии, не ограничиваясь сферой своего влияния.
- Руководитель–лидер делает упор на картине будущего и придает важное значение мотивации и ценностям своих последователей.
- Руководитель–лидер обладает мастерством, чтобы оправиться с противоречащими между собой требованиями многочисленных составных частей всего процесса.
- Руководитель–лидер не воспринимает сложившуюся ситуацию как нечто завершенное и неизменное

Уоррен Беннис и Роберт Дж.Томас предприняли биографическое исследование лидеров в разные эпохи – молодых, рожденных в 1975 году (13 человек) и старых, рожденных 1925 году (25 человек). Они пришли к заключению, что в каждом случае исследуемые ими лидеры как молодые, так и старые добились успеха благодаря способности находить, поддерживать и вдохновлять других талантливых людей.Они установили, что и старых, и молодых лидеров характеризуют общие свойства их поведения:

- постоянное стремление к обучению и развитию;
- постоянная физическая активность и общение с другими людьми:

- стремление рисковать, не боясь заметных неудач и извлекая из этого урок и обучаясь;
- стремление добиться успеха, а успех сопутствует тому, кто прилагает всевозможные усилия для его достижения;
- умение видеть себя и свою деятельность со стороны и вносить изменения при необходимости в свое поведение;
- извлечение полезных уроков из любых событий жизни, стремление узнать новое из любых жизненных ситуаций, проявляя живую заинтересованность.

Наш современник известный американский профессор Дэниел Гоулман считает, что лидерство - это умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы. Люди, компетентные в этом отношении:

- ясно выражают свои мысли, воодушевляя людей разделить коллективную точку зрения и миссию;
- в случае необходимости вызываются взять на себя руководство независимо от занимаемой должности;
- руководят работой других, не снимая с них ответственности;
- убеждают личным примером

Профессор Г. М. Андреева считает, что феномен лидерства – это весьма специфическое явление, не описываемое никакими другими понятиями, Лидером является такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи, Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Российский профессор Т, Ю. Базаров считает, что лидерство – это феномен преимущественно психологический, развертывающийся в системе неформальных отношений в группе. Основой лидерства является процесс межличностного влияния, который разворачивается между лидером и последователями.

Таким образом, исходным пунктом для понимания природы лидерства является осознание того, что лидерство представляет собой процесс сложного взаимодействия между людьми, которое вырастает из потребностей их совместной деятельности в организации и руководстве. Лидерство рассматривается исследователями как система отношений людей, а не только как характеристика изолированного индивида. Содержание понятия “лидерство” включает такие важные признаки, как наличие общих интересов

и общей цели, совместную солидарную деятельность людей, преимущество носителя авторитета в личных качествах и полномочиях.

Значение лидеров в управлении научными и практическими учреждениями здравоохранения всегда и везде было и остается исключительно высоким – считает профессор Ю. М. Комаров. Но оно ещё более возрастает в условиях перехода периода, когда теряется определенность, меняется система привычных отношений, схем управления и финансирования. В этих условиях от лидера и его качеств полностью зависит выживаемость и перспективы развития многих коллективов.

Профессор С. Р. Филонович уверен, что в современных условиях требуется много лидеров, и рассчитывать только на природные таланты нельзя. Указанная потребность приводит к необходимости подготовки лидеров, целенаправленного развития лидерского потенциала личности, освоения менеджерами-практиками различных стилей лидерства и т.д. Ни одна из этих проблем не может быть решена без масштабного изучения феномена лидерства и в его различных аспектов.

Такую же позицию занимает авторитетный американский специалист по проблемам лидерства и консультант трех американских Президентов Уоррен Беннис, Он пишет: «Лидерству нельзя научить спомощью редких и нерегулярных семинаров. Лидеров нельзя воспитать за неделю летнего лагеря. Лидерство должно присутствовать в каждой клеточке организации.»

### **Ицхак Адизес: Теория Большого пальца**

Ицхак Адизес известен двумя своими концепциями: стилями менеджмента (или кодом РАЕИ) и жизненными циклами компании. Эти концепции изучают во всех школах МВА.

Суть первой отлично описал Стив Джобс: «Моя бизнес-модель – группа Битлз. Четыре парня контролировали негативные проявления друг друга. Они уравнивали друг друга, и общий итог оказался больше суммы отдельных частей. Вот как я смотрю на бизнес: крупные дела не делаются одним человеком, они совершаются командой».

А суть второй можно коротко описать так: не только люди, но и компании имеют свой жизненный цикл. Они рождаются, растут, зреют, стареют и умирают. В каждой фазе им присущ свой типичный шаблон поведения. Зная его, вы можете избежать многих ошибок.

У Адизеса есть еще одна концепция.

Это концепция лидерства, или Теория Большого пальца.

«Посмотрите на свою руку, – объясняет Адизес, – Вы видите, что у вас пять разных пальцев. Вам нужны все пять, потому что каждый палец делает что-то отличное от того, что делает другой палец. Если все пять пальцев будут указательными, то вы не сможете полноценно пользоваться рукой.»

А какой палец самый важный? Большой! Знаете почему?

Он единственный, кто работает с каждым пальцем.

Без большого пальца рука вообще не может функционировать. Это уже будет не рука. Быть лидером – это быть большим пальцем. То есть сделать так, чтобы команда работала вместе как пальцы на руке. Многие думают, что лидерство в указательном пальце. Ведь он указывает: сделай это, сделай то. Это тоже лидерство. Лидер указывает людям, что делать.

Но лидерство по типу «указательного пальца» необходимо в самом начале развития компании или в кризисных условиях. А для организации, находящейся в расцвете в условиях нормы, такое лидерство не подходит. Тут важно сделать так, чтобы различные люди работали вместе, обогащали друг друга отличающимися точками зрения. И на первый план выходит лидер по типу «большого пальца». Никто из нас не может делать всего. Что нам нужно – это работать друг с другом, дополнять друг друга. И тогда целое становится сильнее, чем части».

Адизес выделяет десять стадий развития компании. На каждой нужен свой руководитель. А чтобы понять, какой именно, читайте обзор по книге «Как преодолеть кризисы менеджмента». Например, на стадии Юности возрастает значение административной роли, больше времени тратится на планирование и координацию собраний. Спад процесса созидания, творчества, поиска новых идей может привести к недовольству: ожидания быстрого роста как будто не оправдываются. Сотрудники тратят время на планирование «как» в ущерб времени, необходимому на анализ «зачем». В таком раскладе может произойти преждевременное старение организации. Решение приостановить стремительное развитие, чтобы закрепиться на взятой высоте, дается нелегко. На этой стадии партнеры-совладельцы могут разойтись: кого-то могут раздражать бесконечные собрания, консультанты и рост числа и объема должностных инструкций. Это концепция лидерства, или Теория Большого пальца.

<http://www.navolne.life/>

**Литвак А.И. Лидерство – важнейшее средство руководителя / А.И.Литвак //Главный врач.–2013.–N12. – С.72–77**

Лидерство – важнейшая характеристика эффективного руководства людьми. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей с далекой древности развития человечества. Лидерство как социальное явление присутствует во всех культурах. Более того, качество лидерства часто определяет судьбу фулпы или организации. К тому же необходимость в лидере почти всегда возникает, когда работу невозможно выполнить в одиночку, Г. М. Андреева считает, что феномен лидерства – это весьма специфическое

явление, не описываемое никакими другими понятиями. Лидером является такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи, Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи, Таким образом, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции, Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер немислим в одиночку, он всегда является как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре, поэтому феномен лидерства относится к динамическим процессам малой группы. Этот процесс может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать, Выяснить действительные возможности лидера – значит выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы.

Б. Д. Парыгин уточняет, что лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели. Р.Л. Кричевский отмечает – «роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях. лидерство феномен психологический – тогда как руководство – социальный». Питер Друкер (2010) пишет: «Лидерство – это совершенствование видения и его переход на новый уровень, повышение эффективности труда сотрудника, преодоление естественных ограничений личности. И самой лучшей основой для такого лидерства является дух управления, который благодаря ежедневному применению практических методик укрепляет высокие принципы поведения и ответственности, высокие стандарты эффективности и уважение к каждому конкретному человеку и его труду». Известные специалисты в области менеджмента О.С. Виханский и А.И. Наумов предлагают следующее определение: «Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей». Р. Дафт отмечает, что менеджмент помогает организации осуществлять текущую деятельность, а лидерство ведет организацию в будущее. Но лидерство не может заменить менеджмент – они должны дополнять друг друга и необходимы для умелого руководства организацией.

С. Р. Филонович обращает наше внимание, что определение понятия лидерства характеризует, с одной стороны, положение личности, а с другой –

это процесс вовлечения последователей в некоторую деятельность.

### **Модель Адизеса: как стать эффективным руководителем**

Повышение собственной эффективности и продуктивности – задача не из лёгких. Одно дело, если человек от природы обладает определёнными задатками и лидерскими качествами – тогда повысить свой уровень для него не будет представлять сложной задачи. Но если человеку всё даётся с трудом, по натуре он далеко не лидер, а обстоятельства, такие как бешеный ритм современной жизни, специфика деятельности, выполняемые на работе функции и т.д. требуют ускоренного развития, приходится выходить из **зоны комфорта** и начинать действовать. Действовать же, как известно, можно по-разному: можно набивать свои «шишки», проходить через всё самому и накапливать свой личный опыт, а можно прибегать к использованию эффективных методик повышения своих личностных и профессиональных качеств. И если первый вариант, как правило, связан с существенными временными затратами и стрессами, то второй позволяет достичь требуемого результата максимально быстро и с наименьшими потерями.

Представленную статью мы посвятили модели лидерства Ицхака Кальдерона Адизеса – македонского и израильского писателя, одного из лучших профессионалов в сфере повышения эффективности ведения бизнеса и правительственной деятельности через изменения, способствующие устранению неразберихи и конфликтов, которые препятствуют благоприятным переменам.

Методология Ицхака Адизеса или как стать идеальным руководителем

Свои идеи Ицхак Адизес основывает на том утверждении, что руководитель должен стремиться к достижению высоких результатов, причём стремление это должно быть эффективным. И для этого руководитель обязан выполнять четыре базовые функции.

Базовыми функциями руководителя являются:

- Производство результатов (Producing results)
- Администрирование (Administrating)
- Предпринимательство (Entrepreneur)
- Интеграция (Intergrating)

<https://4brain.ru/blog/>

**Литвак А.И. Горизонтальное лидерство/ А.И. Литвак // Главный врач. – 2014. – №5. – С. 58–63**

Для эффективности любой организации в ней должны быть решены проблемы лидерства. Лидерство – комплексное понятие, которое включает несколько составляющих: ассоциации с человеческими качествами, процессом,



в котором «ведут» человека и результатом деятельности человека. По Р.Л. Кричевскому, лидерство относится к персонифицированным формам социального влияния и контроля, и объединения всех механизмов и способов социально-психологического воздействия с целью достижения наилучшего эффекта в групповой деятельности и общении. Лидерство – это инструмент достижения цели (результата) группой (удовлетворение потребностей группы). Лидер – это символ общности и единения, образец поведения для других членов группы. Одно из первых научных определений лидерства; «Лидер – это фокус групповых процессов (Ч, Кули, 1902)». Лидерство основывается на потребности группы в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных членов в целях обеспечения жизненной и функциональной способности. Эта упорядоченность достигается благодаря распределению функций и ролей: **вертикальному** (управление-подчинение) и **горизонтальному** (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация), Г.Д. Кузнецова и соавт., обобщая представление о лидерстве, отмечают **главные признаки лидерства:**

- высокая активность и инициативность при решении совместных задач,
- ярко выраженная способность воздействовать и влиять на других людей,
- более заметное проявление личностных качеств, эталонных для данной группы.

А.К. Тихонов считает, что становление лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства. Вот эти ступени лидерского роста:

**1. Внутреннее лидерство.** Это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

**2. Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство).** Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нем временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируются необходимостью, чем возможностью, Например, в экстремальной ситуации, когда сам контекст диктует необходимость появления лидерских качеств, Если не я, то кто? Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

**3. Командное или тактическое лидерство (макролидерство).** Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем, берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени.

Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

**4. Системное или стратегическое лидерство (металидерство).** Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет.

**Система лидерства** развивает человеческий потенциал организации, способствует формированию дружественного, целеустремленного и любознательного трудового коллектива, в котором лидеры и их последователи сотрудничают, проводят тщательную и взвешенную оценку своей деятельности и вместе обучаются как члены единой команды, руководствуясь общими целями и принимая определенные роли и соответствующие обязанности. Развитие системы лидерства в организации способствует эффективному достижению целей, создает дополнительное стратегическое и конкурентное преимущество, способствует признательности и приверженности потребителей. *Лидер направляет и организует действия, как сотрудников, так и внешних потребителей организации на основе, исключительно, личного примера и влияния, авторитета, используя свои возможности воздействия и убеждения.*

Теория и исследование лидерства начинались с идеи, что в эффективных лидерах как в людях есть какая-то особая черта, которая отличает их от всех остальных. На смену этой идее пришла гипотеза, что эффективное лидерство – это лишь вопрос выбора «правильных» моделей поведения. Эта идея уступила место взгляду на лидерство как на процесс взаимного влияния лидера и группы. Но и эту идею сменила другая идея ситуационного подхода к лидерству. С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой – в общественной жизни, третий – в межличностном общении и т.п.

Відповідальний за випуск І.М.Цаберябова  
Укладач Г.Я.Єржак  
Редактор Н.П.Король

Адреса:

49044, м. Дніпро,

вул. Володимира Вернадського , 8,

ДОНМБ, Відділ інформаційного забезпечення охорони здоров'я області

Тел. для довідок (056) 713-45-90

e-mail: [dp.onmb@gmail.com](mailto:dp.onmb@gmail.com)

веб-сайт: <http://medlib.dp.gov.ua>