

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД КЕНА ВІЛБЕРА

Суріна Г.Ю.

к.філос.н., ст. викладач кафедри українознавства і суспільних наук
Миколаївський національний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0001-9180-1054>

Проблеми розвитку лідерства зумовлені сучасними викликами, які вимагають від лідерів адаптивності, комплексного мислення та здатності справлятися зі складними, багатогранними ситуаціями. Ключовими аспектами, що підкреслюють важливість цієї теми є комплексність сучасного VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), яке характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю, неоднозначністю. Лідери стикаються з швидкими технологічними змінами (ШІ, автоматизація, цифрова трансформація), глобальними кризами, необхідністю швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності. Ці обставини потребують від лідерів розвитку компетенцій, таких як адаптивність, стратегічне мислення, стійкість, щоб ефективно керувати у швидкоплинних умовах. Традиційні моделі авторитарного лідерства поступаються місцем більш інклюзивним, емпатичним і трансформаційним підходам. Сучасні лідери мають розвивати лідерські компетенції, такі як емоційний інтелект, емпатія та інклюзивність, які стають критично важливими для створення ефективних команд і організацій. Компанії дедалі більше інвестують у розвиток лідерства, щоб залишатися конкурентоспроможними. Лідери стикаються з необхідністю постійного саморозвитку, оскільки ризикують стати неефективними у динамічному світі. Крім того, лідерство відіграє ключову роль у розв'язанні глобальних проблем, таких як зміна клімату, нерівність, етичні дилеми в технологіях, оскільки саме розвиток лідерства, орієнтованого на глобальне благо, є необхідним для вирішення цих викликів.

Згідно з дослідженням Deloitte Insights (2023), яке є одним із ключових, що регулярно аналізує тенденції в управлінні людським капіталом, включаючи розвиток лідерства, 80% організацій вважають розвиток лідерства пріоритетом, при цьому лише 41% вважають свої програми ефективними [1].

Звіт McKinsey (2022) зазначає, що компанії з сильними лідерськими програмами мають у 2,3 рази вищу продуктивність і залученість працівників. Згідно звіту, організації з сильними лідерськими програмами досягають кращих результатів, зокрема завдяки покращенню командної динаміки та організаційної культури. У звіті відзначається, що ринок програм розвитку лідерства оцінюється у понад \$50 мільярдів, але багато організацій не задоволені їхньою ефективністю, що підкреслює важливість цілеспрямованих програм для підвищення продуктивності та залученості працівників [2].

World Economic Forum (2025) підкреслює, що лідерські компетенції, такі як емпатія, адаптивність і стійкість, є ключовими для майбутнього. Цей звіт є продовженням серії Future of Jobs і аналізує трансформацію глобального ринку праці до 2030 року. Він зазначає, що такі компетенції, як «аналітичне мислення», «креативність», «лідерство та соціальний вплив», а також «стійкість і адаптивність», залишаються критично важливими через зростання автоматизації та штучного інтелекту. Звіт підкреслює, що 77% компаній планують підвищувати кваліфікацію працівників, щоб відповідати новим вимогам, включаючи розвиток м'яких навичок, таких як емпатія та лідерство; 50% роботодавців планують перебудову операцій через вплив ШІ, що вимагає від лідерів гнучкості та здатності до управління змінами [3].

Інтегральна теорія американського філософа Кена Вілбера застосовується у різних сферах, зокрема в бізнесі, особистісних і суспільних трансформаційних процесах, що

важливо для розвитку лідерства [4]. Кен Вілбер пропонує цілісний підхід до розуміння явищ через чотири квадранти (індивідуальний внутрішній, індивідуальний зовнішній, колективний внутрішній, колективний зовнішній), рівні розвитку, лінії, стани та типи розвитку. Застосування його моделі до досліджень у менеджменті відкриває широкі можливості для аналізу організаційних процесів, лідерства, культури та індивідуальної поведінки.

1. Чотири квадранти для розвитку лідерства:

Індивідуальний інтеріорний (II, суб'єктивний) фокусує на свідомості, цінностях, емоційному інтелекті та саморефлексії лідера; розвиває такі компетенції, як самоусвідомлення, управління емоціями, розвиток автентичності. Досягається через практики медитації, коучингу, ведення щоденника, психологічної роботи над собою, завдяки чому лідер працює над розумінням власних цінностей і мотивацій, щоб приймати більш усвідомлені рішення.

Індивідуальний екстеріорний (IE, об'єктивний) акцентує на поведінці, навичках і діях лідера, які можна спостерігати; розвиває такі компетенції як тайм-менеджмент, ораторська майстерність, прийняття рішень, стратегічне мислення. Досягається через тренінги з комунікації, навчання технічним навичкам, менторство, завдяки яким лідер вдосконалює навички публічних виступів, щоб ефективніше мотивувати команду.

Колективний інтеріорний (CI, інтерсуб'єктивний) фокусує на культурі, спільних цінностях, нормах та стосунках у команді чи організації; розвиває такі компетенції, як емпатія, створення довіри, управління конфліктами, формування спільного бачення. Досягається через командні воркшопи, розвиток організаційної культури, фасилітацію діалогів, завдяки яким лідер сприяє створенню культури відкритості, де кожен працівник відчувається почутим.

Колективний екстеріорний (CE, інтероб'єктивний) аналізує системи, структури, процеси та ресурси організації; розвиває компетенції стратегічного планування, управління змінами, побудови ефективних систем. Досягається через практики оптимізації процесів, впровадження КРІ, створення систем зворотного зв'язку, завдяки яким лідер впроваджує гнучкі методології (agile) для підвищення продуктивності команди.

2. Рівні розвитку:

К.Вілбер наголошує, що лідери проходять через різні рівні свідомості (від егоцентричного до космоцентричного). Лідерські компетенції розвиваються залежно від рівня свідомості. На *егоцентричному* рівні лідер фокусується на особистих досягненнях і владі; розвиток тут передбачає перехід до емпатії та співпраці. На *етноцентричному* рівні лідер ідентифікується з групою (командою, організацією), потрібно розвивати інклюзивність і розуміння ширшої перспективи. На *світоглядному* рівні лідер бачить глобальні зв'язки та працює заради загального блага, розвиток включає системне мислення та інноваційність. На *космоцентричному* рівні лідер інтегрує всі аспекти (внутрішні та зовнішні, індивідуальні та колективні) для створення сталого впливу на планету в цілому.

3. Лінії розвитку:

Лідерські компетенції можна розглядати як окремі лінії розвитку (наприклад, когнітивна, емоційна, моральна, міжособистісна). Інтегральний підхід допомагає визначити сильні та слабкі сторони лідера в кожній лінії; розробити індивідуальні плани розвитку, як то зміцнення емоційного інтелекту через коучінг або когнітивних навичок через аналітичні завдання.

4. Стани свідомості:

Лідери можуть перебувати в різних станах свідомості (буденний, медитативний, піковий). Практики, такі як усвідомленість (mindfulness) або техніки управління стресом, допомагають лідерам досягати вищих станів свідомості, що сприяє кращій концентрації та прийняттю рішень.

5. Типи особистості:

К.Вілбер враховує типи особистості (наприклад, за типологією Еннеаграми чи MBTI). Розуміння власного типу допомагає лідеру адаптувати стиль керівництва до різних ситуацій і людей.

На практиці для розвитку лідерських компетенцій через інтегральний підхід можна використовувати в якості діагностики інструменти оцінки (наприклад, 360-градусний зворотний зв'язок), щоб визначити поточний рівень компетенцій у всіх квадрантах; індивідуальний план розвитку, який дозволяє поєднувати практики для всіх квадрантів, наприклад: медитація для внутрішнього індивідуального квадранта; тренінги з комунікації для зовнішнього індивідуального, командні ретрити для внутрішнього колективного, оптимізацію бізнес-процесів для зовнішнього колективного. Також корисними є безперервне навчання, завдяки чому лідери мають постійно розвивати свідомість через навчання, рефлексію та зворотний зв'язок; інтеграція, яка забезпечує баланс між усіма квадрантами, щоб уникнути однобічного розвитку.

Безумовними перевагами підходу К.Вілбера постають:

- Цілісність, оскільки розвиток охоплює всі аспекти лідерства, від внутрішньої мотивації до системного впливу.

- Гнучкість, так як підхід адаптується до індивідуальних потреб лідера та контексту організації.

- Сталість, оскільки лідери, які розвиваються інтегрально, створюють довгостроковий позитивний вплив.

Обмеженнями інтегрованого підходу до розвитку лідерів можуть стати:

- Складність, оскільки система квадрантів AQAL може бути незрозумілою для початківців, потребує часу на освоєння та розвинутого системно-філософського мислення.

- Ресурси, оскільки впровадження потребує інвестицій у навчання, коучинг і системні зміни.

- Опір, так як лідери на нижчих рівнях розвитку можуть опиратися змінам, особливо щодо саморефлексії.

Отже, проблема розвитку лідерства є актуальною через швидкі зміни в технологіях, суспільстві та організаційних структурах. Сучасні лідери повинні бути готовими до роботи в умовах невизначеності, демонструвати емпатію, інклюзивність і системне мислення. Інтегральний підхід Вілбера підсилює цю актуальність, пропонуючи комплексну модель, яка враховує всі аспекти лідерського розвитку. Застосування моделі К.Вілбера до розвитку лідерства дозволяє створити цілісну стратегію, яка охоплює особистісний ріст, поведінкові навички, організаційну культуру та системні процеси. Інвестиції в розвиток лідерства не лише підвищують ефективність організацій, але й сприяють вирішенню глобальних викликів, роблячи цю тему критично важливою для сьогодення та майбутнього.

Список літератури:

1. 2023 Global Human Capital Trends.

URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

2. Leading Off: A leader's guide to effective leadership development. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2022/06/06/2022-06-06b.html>

3. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

4. Who is Ken Wilber? URL: <https://integrallife.com/who-is-ken-wilber/>