**Тема 1. Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей**

1. ПРИРОДА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

Люди — найбільша цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відно­ситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не систе­мами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

В світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися мо­гутні корпорації та міцні професійні об'єднання, і все це завдяки далекозоркості та ке­рівництву небагатьох осіб — лідерів. Хоча й справедлива думка про те, що не всі ліде­ри стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, що не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, представляє собою особливий виклик для людини, що прагне знайти його витоки та стимули. Безумовно, їх можна знайти або, навіть, уявити, якщо простежити за минулим досить уважно.

Лідерство — це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей під­приємства.

Лідерство — це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи.

Цей статус характеризується відношеннями, в основі яких лежать довіра, авто­ритет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх почи­нах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно поро­джується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може про­являтися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим ав­торитетом і довірою у більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, відношення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус в групі зветься лідером.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття по­чали вперше вивчати управління. Однак лише в період 1930—1950 рр. вперше було здійснено вивчення лідерства в крупних масштабах та на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

В 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про набір якостей, які відрізняють великого лідера. В 1948 році Стогдилл зробив комплексний огляд досліджень в області лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, відрізнялись інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом.

З часом з'являлося все більше теорій на дану тему, вони формували системи по­глядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Все це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією, адже керівник, що є дійсно лідером, може досягти великих результатів.

Сутність лідерства та його значення в управлінні підприємством

Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висказа-но та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та мо­делі, що дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так, пово­дячись, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність ор­ганізовувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації.

Питання лідерства викликали цікавість людей з давніх часів. Однак систематич­не, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Було проведено багато досліджень. Проте ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство та як воно повинно вивчатися.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його з власне управлінням. Бути менеджером та бути лідером в організації — не є одним й тим же. Менеджер у своєму впливі на працю підлеглих та побудуванні відносин з ними насамперед використовує посадову основу влади та її джерела. Лідерство як спе­цифічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, вза­ємодії в організації. Цей процес є більш складним, що потребує високого рівня вза­ємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відно­сини «начальник — підлеглий», що властиві традиційному погляду на управління, заміщуються відносинами «лідер — послідовник».

Бути менеджером ще не значить автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння отримав назву неформального лідерства. Неформальний ха­рактер лідерської позиції більшою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та її джерел. Ідеальним для лідерства вважається використання ефек­тивного співіснування обох основ влади.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різно­манітних визначень даного поняття. Згідно Дж. Террі, лідерство — це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнен­ня цілей організації. Г. Кунц та С. О'Доннелл вважають, що лідерство пов'язано з впливом на людей, які прагнуть досягнення загальної мети.

Отже, лідерство — це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефекти­вному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, — це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві заміняються на спонукання та натхнення.

Невдачі лідерів відбуваються за різними причинами, але успіх до лідерів прихо­дить в багатьох випадках за наявності в них достатньо однакових якостей та вмінь. Вивчення досвіду праці багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм не­обхідно мати спроможність створювати образ майбутнього стану організації та до­ведення його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він на­діляє послідовників відповідними правами та можливостями по здійсненню поставленої мети, може визнати свої слабкі сторони та виправити їх.

Лідер становиться привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в кінці кінців буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовни­ків. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Біль­шою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета становиться більш привабливою, якщо вона більше або краще, ніж існуюча реаль­ність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, заставляючи їх вірити в успіх діла.

2.2. ТРАДИЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА

Незважаючи на те, що лідери та лідерство завжди здійснювали значний вплив на курс розвитку світової історії, ґрунтовне їх вивчення почалося лише століття тому. Перші дослідники вважали, що в будь-якій ситуації лідер повинен мати визначені якості. Дещо пізніше в дослідженнях відбулося зрушення в сторону виявлення при­кладів поведінки лідера.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснен­ня лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «ве­ликих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікаль­ний набір достатньо стійких та постійних якостей, яких не мали інші. З огляду на цей підхід, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Ральф Стогдил у 1948 р. та Ричард Манн в 1959 р. намагалися згрупувати всі вияв­лені раніш лідерські якості. Стогдил прийшов до висновку, що в основному п'ять якос­тей характеризують лідера: розум та інтелектуальні можливості, впевненість у собі, ак­тивність та енергійність, знання справи та вище положення над іншими. Однак ці якості не пояснювали появлення лідера. Погляди Манна також не були вірними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найбільш цікавим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, дові­рою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для ство­рення середовища, в якому люди відчують значущість та важливість того, що вони роблять. Наступні дослідження привели до виділення 4-ох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних ділових.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер та через відмінність їх набору для кожної окремої ситуації та організації.

Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появлення та розвитку ін­ших концепцій лідерства.

Вивчення прикладів поведінки лідерів почалося не за довго до Другої світової війни та продовжувалося до 60-х років. Загальним з розглянутою концепцією лідерських якостей було те, що знов почався пошук одного єдиного вірного шляху: лідерська по­ведінка. Важливою відмінною рисою від теорії лідерських якостей є те, що дана кон­цепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами.

Найбільш відомими концепціями даного типу є наступні: три стилі керівництва, дослідження Університету штату Огайо, дослідження Мічіганського університету, системи управління (Лайкерт), управлінська сітка (Блейк та Моутон), концепція винагородження та покарання, заміщувачі лідерства.

Поведінський підхід створив основу для класифікації стилів керівництва (демо­кратичне, авторитарне, ліберальне) та стилів поведінки.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистих якостей підсилювалося в той же період, коли в теорії управління почала набирати силу біхевіористська школа. Отже, немає нічого незвичайного в тому, що другий підхід до вивчення лі­дерства зупинив свою увагу на поведінці керівника. Згідно поведінського підходу до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а ско­ріш його манерою поведінки щодо підлеглих.

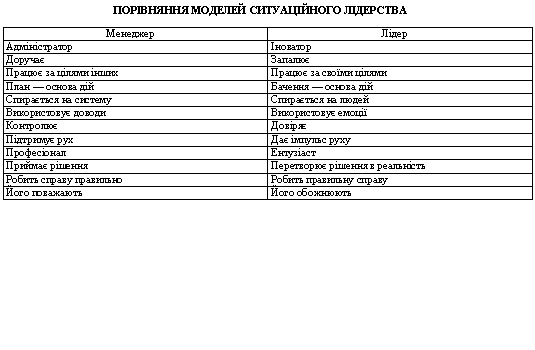
Незважаючи на те, що поведінський підхід просунув вивчення лідерства, ко­ли привернув увагу до фактичної поведінки керівника, його основний недолік полягав у тенденції виходити з думки, що існує один якійсь оптимальний стиль керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розгляда­ли лідерів, які вели себе демократично, як самих ефективних в сучасних органі­заціях. Однак, згруповуючи результати досліджень, що використовували даний підхід, група авторів стверджує, що «не існує одного «оптимального» стиля ке­рівництва». Дуже вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи визнають, що потрібен ситу­аційний підхід до керівництва. «Оптимальний» стиль лідерства змінюється за­лежно від ситуації.

8.2.3. КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінський підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями керівника, з одного боку, та ефективністю, з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є значними компонентами успіху. Однак більш пізні дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відігравати й додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив зовнішнього сере­довища, а також інформацію, якою володіє керівник. Існують основні концепції си­туаційного лідерства: континіум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, мо­дель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Херсея та Бланшарда, модель «шлях-мета» Хауза-Мітчела, модель Стинсона-Джонсона, ситу­аційна модель прийняття рішення Врума-Иєттона-Яго.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ситуаційні фактори | відносини «лідер послідовник»; структурованість праці власна по­зиція лідера в ор­ганізації | Ступінь зрілості послідовників: зрілість в роботі; психологічна зрі­лість | характеристики послідовників; організаційні фа­ктори | якість рішення; обов'язки послі­довників; час;  вартість; розвиток |
| Лідерські стилі | лідер орієнтована  відносини;  лідер орієнтована  роботу | вказуючий стиль;  переконуючий  стиль;  стиль участі; стиль делегування | директивний стиль;  підтримуючий стиль;  стиль, орієнтова­ний на досягнення; стиль участі | автократичний;  консультаційний;  груповий |
| Дії ефектив­ного лідера | прагне построїти роботу або відно­сини під власний стиль | послідовно пере­ходить від одного стиля до ін. | використовує відп. стиль і тех­ніку мотивуван­ня, «розчищає» шлях послідовни­ків до найбільшої ефективності | визначає критич­ні ситуац. Факто­ри та адаптує до них   свій стиль керівництва |

Всі дані моделі ситуаційного лідерства, придаючи головну увагу впливу зовні­шніх факторів, доповнюють один одного в розумінні феномена лідерства. В моде­лях робиться спроба визначити різноманітні лідерські стилі та обґрунтувати за до­помогою ситуаційних змінних ефективність їх застосування. Водночас моделі мають значні відзнаки по набору лідерських стилів, ситуаційних факторів та шляхів виявлення зв'язку між ними.

По різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера — це рівень виконання роботи, у Херсея та Бланшарда — до цього ще додається задові­льність працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума-Яго більшою мірою пристосо­вана для вибору на практиці відповідного стиля керівництва групою. Моделі Фід-лера, Херсея та Бланшарда, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індиві­дуального рівня виконання роботи.

8.2.4. НОВЕ В ТЕОРІЯХ ЛІДЕРСТВА

Розглянуті вище традиційні та ситуаційні концепції лідерства в своїй основі ма­ють передбачення, що полягають у тому, що лідерство та його управлінський ефект можуть бути виміряні та легко визначені. На жаль, на практиці це не завжди так. Потреба в розробці нових підходів до вивчення лідерства були викликані також тим, що традиційні та ситуаційні підходи робили односторонній опір або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію, в якій він вибирав потрібний йому стиль. Тому концепції лідерства, що з'явилися в останній час, намагаються об'єднати ці дві до­бре вивчені сторони разом, провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності лідерських рис та їх проявлення в поведінці.

Тут можна виділити три основні підходи: концепція атрибутивного лідерства, концепція харизматичного лідерства, концепція перетворюючого лідерства.

Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід) спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що відбулося, та тим, що люди вважають причиною того, що відбулося. Підхід, що розглядається, пе­редбачає те, що знання причин, які створили ситуацію, підсилює лідерське розуміння та спроможність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, що бу­ли розроблені на даній основі, намагаються відповісти на питання, чому люди пово­дяться так чи інакше. При цьому враховується й те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо контролювати роботу підлеглого.

Концепція харизматичного лідерства передбачає наявність в лідера харизми. Харизма є формою впливу на інших шляхом особистісної привабливості, що визи-ває підтримку та визнання лідерства. Отже, харизматичним вважається той лідер, який в силу своїх особистісних якостей спроможний глибоко впливати на послідо­вників. Лідери цього типу відчувають сильну потребу у владі та переконані в мора­льній правоті того, в що вони вірять. Дослідники засвідчують, що у харизми є й не­гативна сторона, що пов'язана з узурпацією власної влади та повним фокусом лідера на самого себе, а позитивна — пов'язана з опіром на владу, що розділяється та тенденцією до делегування частини її послідовникам.

Концепція перетворюючого лідерства або лідерство для змін схожа з концепці­єю харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мо­тивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості, важливості та цінності поставленої цілі, створення атмосфери довіреності. Модель перетворюючого або реформаторського лідерства передбачає наявність у лідера та послідовників визна­ченої поведінки, що придатна до творчого рішення проблеми у кризовій ситуації. Від послідовників не вимагається сліпе слідкування за лідером, а критична оцінка тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між ліде­ром та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпоряд­ковується підлеглим або створить біля себе коло згодних.

Отже, кожна концепція має в собі вірні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерст­ва є важливими в вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномену.

Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цій справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери.

Лідерство — це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство — на тому, щоб люди робили правильні справи.

Різниця між лідером та менеджером проводиться з багатьох позицій.

РІЗНИЦЯ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ ТА ЛІДЕРОМ

Менеджер — це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту від­повідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він будує більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ен­тузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптувати­ся до нового.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію щодо цілей. Лідери, на­впаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення лю­дей до справи.

Менеджери схильні розроблювати свої дії в деталях та в часі, планувати по­требу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки ба­чення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в опера­тивні деталі.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх пове­дінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери строять свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх.

Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, мене­джери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідер намагаються знайти більш нових та неоднозначних рішень.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального додержання даних двох типів відносин управління. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в кері­вниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показу­ють, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відпові­дності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів вже готовлять й серед­ні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявленню та розвитку в них якостей, що необ­хідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак, щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають в сфері його діяльності потрібно людей форму­вати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього — це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотива­ції та переконання свого оточування, має здібності до попередження конфліктів, що можуть виникнути.

Руйнування старих стереотипів — одна з найбільш відповідальних завдань під­готовки менеджерів нового типу, яка, однак, найменш розроблена як в науковому, так й в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управ­ління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. З огляду на це, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можли­вість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього буде доцільним розробити програми по послідовному розвитку позитивних управлінських якостей в них. Адже, лідерські якості містять повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в нагоді й просто для будь-якої людини.

Виявлення даних рис характеру може відбуватися за допомогою тестувань, ро­льових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідер­ства як окремого предмету в ВУЗах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком даного напряму науки, з досвідом його застосування в за­рубіжних країнах, з методами, принципами ефективного управління. Не менш важ­ливу роль при цьому відіграють такі науки, як психологія та педагогіка. Знання їх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успі­шної управлінської діяльності. Це відноситься до будь-якої сфери діяльності та підприємств різних форм власності.

Отже, на зміну адміністративно-командної системи приходять відносини ринко­вої економіки. Змінилися ролі — роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. До сих пір вони відповідали тільки за задовільне виконання невелико­го завдання, тепер їх функції багатогранні та рухливі. И тепер вони повинні впли­вати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради до­сягнення загальних для всієї організації цілей.

Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях вірним.

Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма на­ми досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителя у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Лідерство — досягнення цілей через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників та груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптималь­ним шляхом.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Якості працювати з людьми | 78 |
| 2. Відповідальність за виконання важливих завдань | 75 |
| 3. Потреба в досягненні результатів | 75 |
| 4. Попередній досвід лідерства | 74 |
| 5. Великий досвід в різноманітних областях діяльності | 68 |
| 6. Здібність вести справи та переговори | 66 |
| 7. Готовність ризикувати | 63 |
| 8. Здібність генерувати нові ідеї | 62 |
| 9. Обдарованість | 60 |
| 10. Здібність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації |  |

РАНЖУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО ЛІДЕРА ЗА ЗНАЧИМІСТЮ

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і мо­жуть заставити людей добровільно їх вирішувати.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів в Великобританії визна­чили наступний перелік характеристик (по зменшуваній значимості) що впливають на успіх справи (табл. 5).

Цей перелік уявляє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки си­туаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Лідерство — в більшій мірі якість набута. Насамперед, лідер повинен мати ін­телект, позитивне відношення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, твере­зість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі на­бування ними досвіду.

Відношення лідера можуть співпадати з формальними повноваженнями мене­джера.

В такому випадку менеджер поєднує в собі і посаду і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не співпадати і, навіть вступати у про­тиріччя одне одному. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко приходить­ся спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим, у менедже­ра з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїх практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти при­чини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з не­формальним лідером так, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна із важ­ливих сторін мистецтва управління.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не тільки менеджера, але і кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям лю­дини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси харак­теру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, на­стирливість та ін. Але було б невірним пов'язувати лідерство тільки з індивідуаль­ними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають в процесі цієї діяльності.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен вести себе керівник під­приємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефекти­вні для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими — біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн.

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства:

з позицій особистих якостей;

поведінський;

ситуаційний.

Підхід з позицій особистих якостей. Згідно з цією теорією (теорія великих лю­дей) найкращі керівники мають певний перелік особистий якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціа­тивність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Водночас, не існує певної думки щодо набору якостей, які мають бути прита­манні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефектив­ність керівництва має ситуаційний характер, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демок­ратичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину. Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали най­більш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократи­чний. Але виявилося, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівницт­ва змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва — ситуаційний підхід до стилю управління.