# ТЕМА 13. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. ***Поняття та загальна характеристика керівництва та лідерства.***
2. ***Основи керівництва: вплив та влада.***
3. ***Форми впливу та влади.***
4. ***Теорії лідерства. Типологія лідерів.***
5. ***Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.***

## ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Одне із визначень менеджменту стверджує, що менеджмент – це процес управління людьми. Даний процес виділяє в окрему категорію керівників, тих із них, хто може впливати на персонал тільки за допомогою своїх особистих якостей, без використання адміністративних повноважень. Звідси випливає два різних визначення:

### Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

**Лідер – це керівник, здатний впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.**

Відповідно до цих визначень керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття “керівник” ототожнюється з поняттям “менеджер”, “керуючий”) і неформальні (у цьому разі поняття “керівник” є ближчим до поняття “лідер”). Різниця між термінами “керівник” і “лідер” полягає в тому, що:

### Керівництво – це процес впливу на підлеглих за допомогою фор- мальних важелів, з метою забезпечення виконання ними офіційно ви- значених доручень.

**Лідерство – це вплив на персонал, який ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.**

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою “начальник – підлеглий” (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати.

Найоптимальнішим варіантом з позиції інтересів фірми є поєднання в одній людині формальних і неформальних важелів впливу. Особливо лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою тощо), забезпечення групової взаємодії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку тощо.

## ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА: ВПЛИВ ТА ВЛАДА

Ефективне керівництво є неможливим без певних важелів та інструментів, які б забезпечували дієздатність організації через інструменти менеджменту, зокрема через ієрархію. Тому керівництво передбачає підпорядкування одних людей іншим. Це підпорядкування здійснюється за допомогою таких понять як вплив, влада та залежність.

Керівництво в даному аспекті виступає процесом використання влади задля досягнення впливу на людей.

### Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини.

*Вплив може бути відчутним, частково або майже не відчутним.* Вплив є *відчутним*, якщо керівник діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли керівник нав’язує свою волю підлеглому, то вплив може бути *майже не відчутним* за рахунок приглушення волі підлеглого. Якщо ж підлеглий і керівник діють в одному напрямку за власним бажанням, то цей вплив може бути зовсім *не відчутним*.

### Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Влада вимагає існування певного важеля, за допомогою якого можна би було здійснювати вплив. Ці важелі можуть мати адміністративний та соціально- психологічний характер.

У стосунках між керівником та підлеглим в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (баланс влади): влада керівника над підлеглими зростає, якщо зростає їх залежність від нього.

Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінського рішення керівника. В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

## ФОРМИ ВПЛИВУ ТА ВЛАДИ

Ефективність організації залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує.

***У сучасному менеджменті виокремлюють сім основних форм влади:***

***Влада заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарання***. В її основі лежать різні за походженням побоювання підлеглих – втратити роботу, повагу, посаду, можливість бути покараним тощо. Така влада вимагає жорсткого контролю і сприяє формуванню негативного ставлення підлеглого до свого керівника.

***Влада заснована на винагороді.*** В її основі – стимули і винагороди як головні важелі впливу на працівників. Складність при використанні цієї форми влади полягає в тому, що не завжди легко знайти такий тип винагороди, який би заставив працівника робити свою роботу краще.

***Законна (традиційна, легітимна влада).*** Вона випливає зі статусу керівника в огранізації, є невід’ємним атрибутом формального лідера і ґрунтується на переконанні підлеглих у праві керівника віддавати обов’язкові для виконання накази. Переваги та недоліки даної форми влади залежать від особистих характеристик та стилю кожного керівника.

***Експертна влада –*** передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички, які переконують підлеглого в тому, що керівник краще розуміє проблему, яка вирішується. Недоліком її є те, що єдина помилка може зруйнувати довіру підлеглих до керівника.

***Інформаційна влада.*** Випливає із можливості керівника контролювати усі інформаційні потоки на своєму рівні. Знання усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації дозволяє маніпулювати волею людей, які цими знаннями не володіють.

***Еталонна (харизматична) влада.*** Формується на силі особистих якостей, внутрішньої енергетики або професійних здібностей людини, визнаної лідером не лише формально. Якості харизматичного лідера прагнуть наслідувати його послідовники. Недоліком даної форми влади є те, що влада такого лідера над підлеглими є надто сильна і може бути використана для негативного впливу на людей.

***Влада заснована на участі.*** Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет керівника в його очах. Це в свою чергу збільшує залежність підлеглого, що пов’язано із його побоюванням втратити ці повноваження. Недоліком даної форми влади є те, що не всіх працівників додаткові повноваження будуть мотивувати.

Використання усіх форм влади на практиці та їх комбінація залежить від конкретної ситуації. Менеджер має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

## ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА. ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРІВ

В процесі формування успішних керівників дослідники менеджменту намагалися сформувати єдину теорію успішного лідера, виділити якості притаманні таким людям, узагальнити досвід їх діяльності. Внаслідок цього було сформовано три підходи до вивчення лідерства: підхід з погляду особистих рис, підхід з позиції людської поведінки та ситуаційний підхід.

***ПІДХІД З ПОГЛЯДУ ОСОБИСТИХ РИС ЛЮДИНИ.***

Першим підходом до вивчення лідерства були дослідження особистості (***“теорія особистості”***), у яких було зроблено спробу виявити ті якості, які вирізняють видатних історичних особистостей.

Пізніше американський професор У.Шелдон ***сформував “конституціональну теорію”***, в якій намагався визначати поведінку людини по її тулобудові. Внаслідок чого він сформував твердження, що люди з міцною

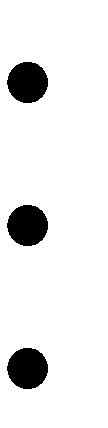
пропорційно розвиненою статурою (мезоморфи) мають найбільше шансів стати успішними лідерами.

Консультант з питань лідерства ***У.Беніс***, внаслідок узагальнення психологічних особливостей 90 лідерів, наголосив, що для лідера важливим є володіння такими якостями: управління увагою; управління значенням; управління довірою ; управління собою .

Якості, що дають змогу стати лідерами, дослідники об’єднали в такі групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

Однак, як засвідчує практика, наявність чи відсутність цих рис не означає, що людина обов’язково стане лідером. Хоча й нині провідні бізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

***ПІДХІД З ПОЗИЦІЇ ЛЮДСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ.***

Дослідники даного напряму заявляли, що ефективність лідера залежить від його поведінки з підлеглими, і на основі різних типів поведінки сформували різні стилі керівництва. **К.Левін, який першим почав досліджувати ефективність стилів керівництва виділив три основних стилі:**

### авторитарний; демократичний; ліберальний

***Керівник авторитарного стилю*** відрізняється схильністю до

одноособового керівництва, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Прагне підкорити колектив своїй волі, не виносить заперечень і критики, помилок не визнає, часто його вимоги до підлеглих виходять за рамки службових. Велику увагу приділяє терміновості і порядку, що дозволяє чітко прогнозувати результати діяльності.

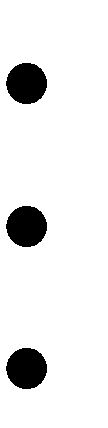
***Керівник демократичного стилю*** керівництва прагне надати своїм підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає підлеглих до визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки та прийняття рішень, що вимагає високого рівня професіоналізму підлеглих і координації в системі управління. Справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найважливішими і найскладнішими справами, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Прислуховується до критики колег, інформує підлеглих про стан справ в організації.

***Керівник ліберального стилю*** керівництва відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за прийняті рішення і їх наслідки. Мало втручається у справи підлеглих, несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, пасує перед обставинами, може безпідставно скасувати прийняте раніше рішення. У взаємодії із підлеглими ввічливий і добродушний. Критику вислуховує, але не прислуховується до неї.

Внаслідок детального дослідження згаданих стилів керівництва, було визнано, що жоден із стилів керівництва не може бути універсальним і успішним не залежно від ситуації. Таким чином було виділено в окремий стиль ще один – ***адаптивний стиль керівнитвта***, суть якого полягає в тому, що використання якогось одного стилю, чи комбінування декількох стилів залежить від обставин, в яких здійснюється керівництво організацією.

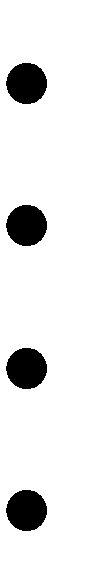
Наприкінці 50-х рр. **Д.МакГрегор розробив дві концепції людської поведінки “Х” та “Y”*.***

***Концепція “Х”*** виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Вважається, що без активного втручання керівника, працівники залишаються пасивними. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного та традиційного авторитарного типу, що приділяли багато уваги примусу та контролю.

***Концепція “Y”*** розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшити свою роботу не очікуючи вказівок зверху. Така точка зору ґрунтується на припущенні, що:

робота є природньою для людини;

винагорода і трудові зусилля є взаємозалежними;

винахідництво і творчість обов’язково будуть помічені і заохочені. **Р.Лайкерт виділив інших чотири стилі керівництва, які назвав:** експлуататорсько-авторитарний;

доброзиливо-авторитарний;

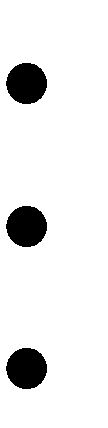
консультативно-демократичний; заснований на участі.

При чому найбільш ефективним на його думку є останній стиль, що

дозволяє створювати близьку до ідеальної систему взаємовідносин в організації, яка базується на цілковитій довірі і дружніх стосунках між пілеглими та керівниками.

***СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО КЕРІВНИЦТВА.***

Згідно із ситуаційними теоріями лідерства, ефективність певного стилю керівництва залежить від ситуації, в якій він застосовується (наскільки обставини дозволяють керівнику впливати на підлеглих). Найбільш відомими ситуаційними моделями є: ситуаційна модель Ф.Фідлера, теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара, модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза, модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йєттона.

**Модель Ф.Фідлера.** Дана модель була першою ситуаційною моделлю. Вона зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку керівника:

стосунки між керівником і підлеглими; структура завдання;

посадові повноваження.

На думку Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації керівник може використовувати різні стилі керівництва, проте, манера поведінки того чи іншого керівника залишається незмінною.

### Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара.

Згідно із даною теорією стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені керівником завдання. Відповідно до рівня цих параметрів виділяють чотири стадії зрілості працівників:

* + 1. люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі;
    2. люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь;
    3. люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник;
    4. люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

В залежності від того, на якій стадії перебувають працівники, керівникам пропонується застосовувати чотири основні лідерські стилі: вказівний (S1), підтримуючий (S2), співробітництва (S3) і делегування (S4).

**Модель “шлях - ціль” Т.Мітчела і Р. Хауза.** Дана модель стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою ефективного використання стилів керівництва:

1. пояснення підлеглим того як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей;
2. координаційна та направляюча дяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;
3. залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно із даною моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. Директивне керівництво – керівник визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.
2. Доброзичливе керівництво – приділяє максимум уваги підлеглим, старається підтримувати сприятливий мікроклімат, атосферу довіри та взаємоповаги.
3. Управління орієнтоване на виробничі досягнення – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізації виробничого процесу.
4. Управління засноване на участі – прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

**Модель прийняття рішень В.Врума – Ф.Йєттона** концентрує увагу на процесі прийняття управлінських рішень. Її автори вважають, що в залежності від участі працівників в процесі прийняття управлінських рішень існує п’ять стилів керівництва:

А І (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі наявної в нього інформації;

А ІІ (автократичний) – керівник приймає рішення одноособово на основі інформації, яку отримує від підлеглих;

К І (консультативний) – керівник обговорює проблему із тими працівниками, яких вона стосується (не збираючи їх разом); потім сам приймає рішення незалежно від їхніх рекомендацій;

К ІІ (консультативний) – керівник збирає разом працівників, з якими обговорює проблему, вислуховує їх ідеї та пропозиції; рішення приймає сам незалежно від їхніх рекомендацій;

Г ІІ (груповий) – керівник викладає проблему групі, яка обговорює її, висуваючи ідеї та пропозиції; обговорення продовжується до тих пір, доки не буде досягнуто згоди; керівник при цьому не має переваги голосу.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Одним із основних факторів, які забезпечують ефективне керівництво персоналом на сучасному етапі є орієнтація керівника на зв’язки із підлеглими і, особливо, акцентування на психологічній складовій цих зв’язків. Сучасний керівник повинен тонко реагувати на настрої та думки, які панують в групі, він повинен вміти переконувати і домагатися підтримки своїх рішень з боку колег, вищого керівництва та підлеглих.

***Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв’язки і спроможність спонукати людей до дії.***

Сучасним керівникам притаманні, риси, яких не було у їх попередників, це зокрема:

 орієнтація на людей – більше часу витрачається на спілкування з людьми і менше на бюрократичну роботу;

 дух суперництва – тільки той керівник, який витримує жорсткий натиск з боку конкурентів може претендувати на успіх;

 зовнішня перспектива – пошук ресурсів підвищення ефективності організації проводиться не тільки в середині організації, а й за її межами;

 орієнтація на системи – складність сучасних відносин висуває на перший план керівників, які можуть комплексно осягнути діяльність організації незалежно від кількості її складових;

 прагматизм, гнучкість та уміння працювати з невизначенністю - кожна дія керівника повинна випливати із поставленої мети і не відхилятися від наміченого курсу. Проте, засоби, з допомогою яких досягатиметься ця мета повинні постійно змінюватися залежно від зміни умов середовища, яке характеризується великим ступенем невизначеності;

 орієнтація на довгострокові цілі – тільки ті керівники, які здатні бачити на багато років вперед вкінці кінців досягають успіху.