# Тема 2. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

***План***

1.Стили лідерства.

2.Психологічні особливості керівників чоловіків і жінок.

3.Інтеграційний стиль лідерства.

4.Інструментальний стиль лідерства.

5. Удосконалення стилів лідерства.

***Теми рефератів:***

1. Жінка керівник, її особливості.
2. Стереотипи і їх вплив на сприйняття керівника-жінки.

***Питання для самоперевірки:***

1.Які існують відмінності між керівниками чоловіками і жінками?

2.Назвіть особливості інтеграційного стилю управління.

3.Назвіть ознаки інструментального лідерства.

Лідерство передбачає різні стилі. Будь-який із стилів прийнятний залежно від якості тих, ким лідер керує. **Безпосереднє керівництво** передбачає вияв високого рівня прямого керівництва і низького рівня підтримки, що надається керівником. Цей стиль використовується при керівництві новими працівниками або працівниками, яким доручається нове завдання. Ті, хто починає нову справу, привносять енергію і натхнення в роботу або завдання, але вони потребують чіткого керівництва.

Коли лідер демонструє високий рівень безпосереднього керівництва одночасно з наданням високого рівня підтримки, він працює в стилі, іменованому **наставництво**. Цей стиль краще всього використовувати, коли працівники як і раніше потребують керівництві при вивченні завдання, а при його виконанні їм потрібен підвищений рівень підтримки і підбадьорення. В цій ситуації працівник зустрічає труднощі при з'ясуванні завдання, а в процесі його виконання може втрачати упевненість і ентузіазм, необхідний для успіху. Наставники забезпечують навчання, виховання, чітке керівництво і міцну підтримку, але поки команда робить свою справу, наставник повинен лише спостерігати.

Лідери, що надають високий рівень підтримки при вияві низького рівня безпосереднього керівництва, проявляють стиль керівництва, іменований **підтримкою**. Ви застосовуєте підтримуюче лідерство тоді, коли працівники вже навчені і володіють достатнім рівнем майстерності для виконання дорученого завдання, але ще не відчувають в собі повну упевненість для постійної самостійної роботи. Працівники на цьому ступені свого розвитку іменуються обережними помічниками. Їх керівник повинен підбадьорювати їх, щоб вони продовжували добре працювати. І підвищувати їх упевненість у власних силах.

І нарешті, **делегування** – це стиль керівництва, при якому керівник надає своїм працівникам низький рівень як безпосереднього керівництва, так і підтримки. Цей стиль керівництва краще всього застосовувати до працівників, які володіють необхідним умінням і упевненістю у виконанні доручених їм завдань. Таких людей часто називають кращими виконавцями і надають їм певну відповідальність за виконання завдання при мінімальному рівні прямого керівництва і підтримки з боку керівника.

Чим швидше ви зможете делегувати завдання, тим більше часу у вас залишиться для того, щоб зосередитися на задачах, які можете вирішити тільки ви особисто.

Значну увагу приділяється дослідженням **стилів лідерства чоловіків і жінок**. Наприклад, С.Гох вивчаючи сприйняття студентами обох статей стилю співпраці в роботі, вибору кар'єри, прагнення до керівних посад і задоволення від справжньої або колишньої роботи, знаходить, що жінки оцінюють себе як менш напористих в робочих ситуаціях, ставлять на перше місце в порівнянні з просуванням по службі і кар'єрою сімейне життя і вважають начальників-чоловіків менш схильними навчати їх в порівнянні з колегами-чоловіками. Таким чином, жінки у меншій мірі, ніж чоловіки, є задоволений роботою під керівництвом чоловіків.

Іншою областю досліджень є вивчення автократичного стилю керівництва в зіставленні демократичному стилю. В своєму огляді літератури А.Іглі і Б-Джонсон наводять дані в користь як наявності, так і відсутності відмінностей між полами по цій ознаці; проте гіпотеза, згідно якої жінки-керівники більш схильні до орієнтованого на міжособові контакти стилю, а чоловіки — до орієнтованого на виконання виробничої задачі, не знайшла підтвердження. Проте жінки виявляли тенденцію до більш демократичного стилю керівництва, вони самі приймають участь в роботі, в меншій мірі виявляють владність, тоді як чоловіки в більшій мірі схильні до директивного стилю (як би є поширений в країнах багато кого ні були соціальні контакти між начальниками і підлеглими).

Існують відмінності в очікуваному від чоловіків і жінок стилі керівництва. Дж.Рассел, М.Раш і А.Херд досліджували питання, чи очікується від успішно здійснюючої керівництво жінки більша увага до людей, тоді як від так же ефективно керуючого чоловіка – очікується розвиток виробництва і збільшення випуску продукції. Вчені дійшли висновку, що це лише частково відповідає дійсності, оскільки від жінки-лідера очікується не тільки людська увага, але і турбота про удосконалення виробничих структур. Названі дослідники не знайшли відмінностей між полами по відношенню до сприйняття власної ролі і до стилю робочої поведінки.

А.Стетам (1987) вважає, що дослідження стилів чоловічого і жіночого лідерства в Америці мають тенденцію фокусуватися на поведінці і його параметрах. Вона відзначає, що важко провести розділову лінію між результатами роботи людини і властивим йому стилем керівництва. Можливо, що жінка-керівник так же ефективно добивається результатів (звідси ті ж показники, що і у чоловіків, по специфічно поведінкових характеристиках), хоча вдається для цього до дещо інших методів.

Існують стилі лідерства орієнтовані на досягнення результату і орієнтовані на міжособові відносини.

Б.Мікер і П. Вейтицелъ-О'Нейл (1977) стверджують, що жінки здійснювали таке ж ефективне керівництво, як і чоловіки, якщо справа йшла про досягнення певної мети групою людей, проте лідерство цих жінок сприймалося як менш результативне через властивий їм стиль Керівництва і поведінкових особливостей. Деякі з цих характеристик А.Стетам описує таким чином: жінки в більшій мірі орієнтовані на міжособові контакти, підкреслюють свою заклопотаність справами підлеглих і називають себе їх вчителями. Проте автор затверджує, що жінки-лідери при цьому так само є орієнтований на досягнення Результату, як і чоловіки: виконання роботи з належними показниками дуже важливо для них; насправді орієнтація на міжособові відносини є ефективною стратегією, оскільки приводить до відповідної мотивації підлеглих і до більш повного розкриття їх можливостей і умінь для досягнення поставленої мети. А.Стетам вважає також, що чоловіки, що брали участь в її дослідженні, на відміну від жінок, що орієнтувалися на міжособові відносини для досягнення мети, мали тенденцію приділяли особливу увагу «своєму образу»: вони підкреслювали важливість своєї роботи для фірми і суспільства в цілому, а також свій контроль над найважливішими ресурсами (наприклад, фінансами).

Аналіз, виконаний А.Стетам, говорить про те, що, проявивши ініціативу, чоловіки потім відходили убік, тоді як жінки залишалися учасницями проекту і одержували задоволення від співпраці з підлеглими. Автор припускає, що з погляду чоловіків хороше керівництво повинне включати відоме усунення від діяльності підлеглих.

Інтеграційний стиль лідерства. Дж.Ліпман-Блюмен (1992) вважає, що жінкам властивий інтеграційний стиль, об'єднуючий елементи інструментального і контактного лідерства.

Інструментальне лідерство, на думку автора, полягає у використанні таких чинників, як власний інтелект, дотепність, уміння співчувати, гумор, сімейні зв'язки, колишні досягнення або програші, сміливість, зовнішній вигляд, сексуальна привабливість для встановлення зв'язків з тими лицями, чиї участь і допомога потрібна для досягнення мети.

Ще один різновид – довірчий інструментальний стиль. Керівник залучає до справи всіх, а не тільки вибраних для даної справи осіб. Він вміло використовують оточуючих, навіть і тих, хто формально не знаходиться у нього в підпорядкуванні для досягнення поставленої мети.

Інструментальний стиль знаходиться в суперечності з прямим силовим стилем – командами, завданнями, контролем за їх виконанням. Останній, у свою чергу, протистоїть контактному стилю, що характеризується співпрацею з оточуючими для досягнення мети, зосередженням на наданні допомоги іншим, схильністю учити і радіти досягненням учнів.

Г.Никарги, Н.Готгліб і С.Коффман (1993) проаналізували агресивні стилі лідерства. До них відноситься маніпулятивний стиль: його носії приховують власні помилки, винять у всьому інших, розширюють службові обов'язки підлеглих, не беруть до уваги їх потреби. Такий керівник звичайно заперечує власне погане поводження із співробітниками і не втручається, якщо хтось інший поводиться з ними погано.

Керівники, схильні до диктаторського стилю лідерства, звичайно відповідають на скарги підлеглих пропозиціями піти з роботи і твердженнями про їх нікчемність. Такі адміністратори дивляться на підлеглих тільки як на знаряддя для випуску продукції, не надаючи ніякого значення їх почуттям.

Адміральський тип керівництва відрізняється заорганізованістю, боротьбою за честь мундира; прагнення до ефективності затуляє потреби людей. Вплив умов праці на підлеглих не береться до уваги.

Коли керівник турбується лише реноме фірми, збільшенням виробництва , вимагаючи від співробітників нелимітованого робочого дня без урахування сімейних потреб або їх власних інтересів, то тоді фірма не зможе знайти самих обдарованих працівників, оскільки вона відома турботою про свій престиж в за рахунок потребам людей.

Псевдо-демократичний стиль характеризується роздачею доручень і заохочень, але в напружених ситуаціях такий адміністратор вдається до підганянь і образ у відчайдушній спробі закінчити роботу до призначеного терміну. Такий стиль лідерства може переходити в диктаторський (і назад).

Непередбачуваний стиль лідерства характеризується переходами від похвал до крику або критичних зауважень. В результаті заохочення і приниження співробітника можуть відбуватися в один і той же день; рішення начальника часто перешкоджають вияву ініціативи підлеглими.

Стиль керівництва полягає в постійному подоланні криз. В той же час такий стиль провокує їх виникнення. Планувати що-небудь при такому стилі управління неможливо. Такий стиль супроводиться також принесенням в приватному порядку вибачень співробітникам, що були особисто приниженим керівником.

Нарешті, змішаний стиль керівництва включає себе комбінацію двох або більш стилів, що описані вище.

Агресивний стиль керівництва може бути властивий як чоловікам, так і жінкам, і є направлений на адресу як тих, так і інших. Він залежить від готовності вживати владу, необхідності контролю, готовності зважати на почуття і потреби підлеглих. Він базується на переконанні, що розрядка власної напруги завдяки „емоційним атакам” прийнятна, яка б не була ціна її для підлеглих і колег.

Серед висококваліфікованих фахівців і ділових людей продовжуються пошуки ідеальних стилів лідерства. Дослідження відмінностей у властивих чоловікам і жінкам стилях керівництва привернуло до себе увагу ще до сучасних змін в світі.. Іншими напрямами пошуку є вивчення можливості об'єднання найпродуктивніших елементів, характерних для різних стилів, і виявлення особливостей стилів лідерства. Ці дослідження відображають загальнолюдське прагнення до світу і співпраці і розуміння взаємної залежності людей в світі. Сьогодні проблема лідерства має першорядного значення в організаціях і в міжособових відносинах.

Гуманне і ефективне лідерство могло б виявитися противагою агресивним стилям, що відображають жорстокість, яку ми бачимо навколо і випробовуємо на собі. Такий гуманний стиль керівництва повинен бути неагресивним, раціональним і інструментальним і ставити свою за мету досягнення результату в поєднанні з турботою про підлеглих і врахуванням їх почуттів і потреб (так само, звичайно, як і решти колег і начальства). Внесок кожного учасника в загальну справу слід належним чином цінувати, незалежно від того, чи відображається він на ухвалених врешті-решт рішеннях. Ні на одному рівні адміністрації не повинна дозволятись агресивна поведінка, у випадках явної і постійної агресивності вона повинна каратися пониженням на посаді. Таке розуміння гуманного лідерства має на увазі повну зміну поглядів на виробничі відносини – методи керівництва повинні ставити своєю кінцевою метою як створення гуманної атмосфери в бізнесі в цілому, так і випуск продукції вищої якості.

Така норма – неагресивної, необразливої атмосфери на робочому місці – створить клімат довіри і співпраці, а керівник заохочуватиме всіх співробітників об'єднувати зусилля і уміння. Гуманне лідерство приведе до того, що виникне порядок, при якому досягнення виробничої цілі не супроводжуватиметься агресією або образами ні при яких обставинах. Відмова від таких форм поведінки на робочому місці створить прототип мирної співпраці.

Хоча гуманістична атмосфера на робочому місці може не покінчити з насильством в навколишньому світі, вона вносить свій внесок в створення прототипів мирного спільного функціонування; бажано, звичайно, щоб до неї приєдналися і моделі ненасильницької взаємодії сім'ї і в суспільстві.

Спроби виділити і віднестися з повагою до відмінностей в стилях керівництва, властивих певній статі або типу особи, так же важливі для мирних відносин на робочому місці, як і вироблення особово-орієнтованого і інструментального стилю лідерства. Виробничі цілі легше досягаються там, де керівництво стурбоване долею підлеглих – звільнених, фізично немічних або страждаючих депресією. Якщо стиль лідерства, полягає в співпраці і відмові від агресії, стане нормою, якщо йому учитимуть, це дасть імпульс розвитку бізнесу і всього суспільства в гуманістичному напрямі.