

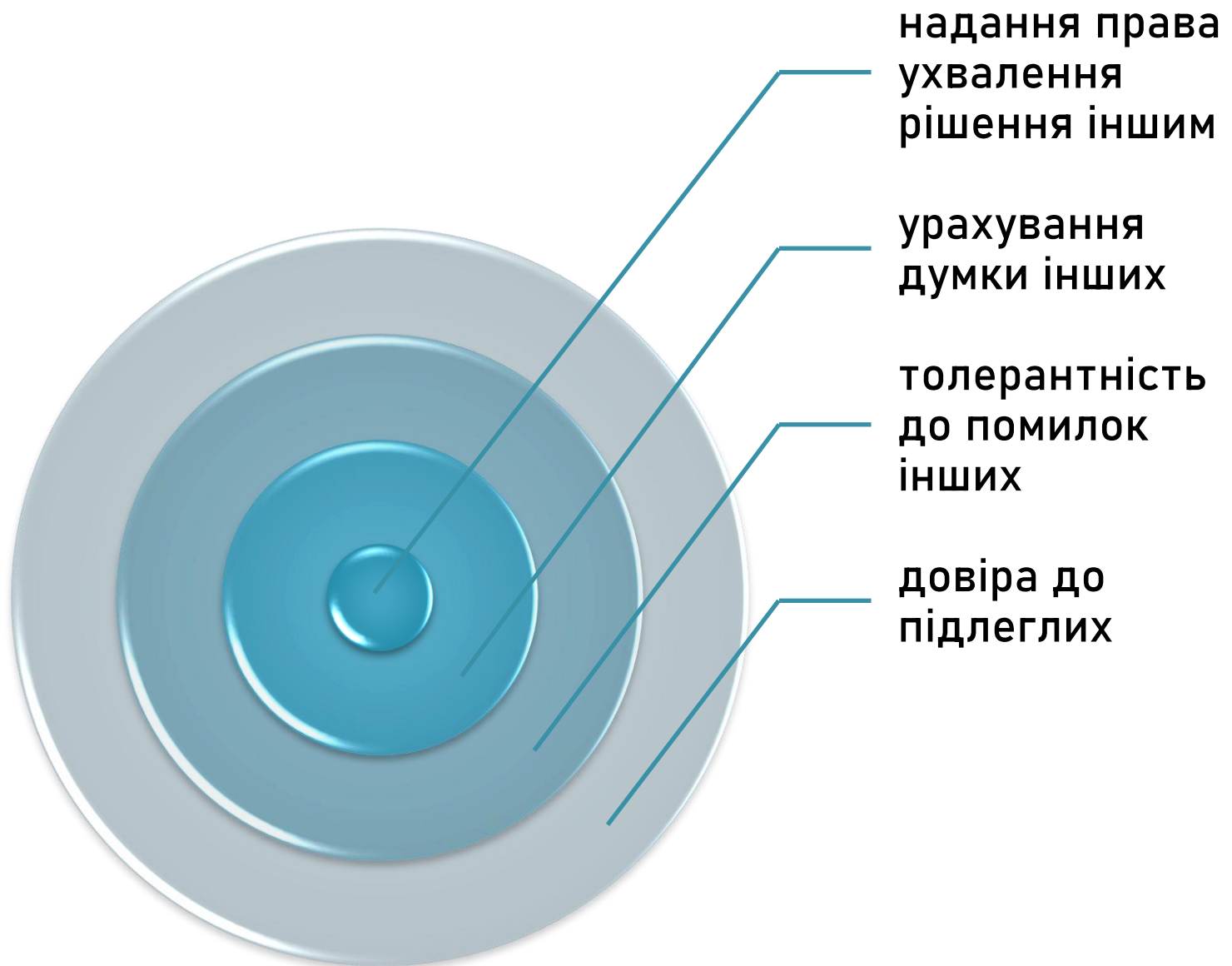
# ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ



# Функції керівника



# Умови делегування повноважень



# Стилі керівників у групі

Назва	Зміст
Лідер	член групи, який висувається в результаті взаємодії її членів або організує навколо себе групу при відповідності його норм і ціннісних орієнтації груповим і сприяє організації та управління цією групою при досягненні групових цілей; як правило, відкрито виявляє свою владу, чинить постійний вплив на членів групи.
Аналітик	поводиться пасивно, не виявляє себе, без жодних почуттів і оцінок з метою формування реакцій перенесення і вирази агресивних почуттів; при формуванні і прояві необхідних реакцій починає інтерпретувати поведінку учасників.
Коментатор	час від часу узагальнює і коментує все, що відбувається в групі; служить своєрідним дзеркалом, що відображає наявні процеси.
Експерт	свої почуття не виказує, але час від часу стимулює груповий процес, пропонуючи ЩОСЬ зробити; координує обговорення, залучає, пояснює і навчає пасивних учасників.

# Лідерство в організаціях

універсальний феномен людської діяльності, закономірності його функціонування в усіх сферах суспільства

ототожнюється з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства

# Лідерство

це здатність впливати як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації

бути лідером — ключова умова, щоб стати менеджером

*Формальне лідерство*

вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади



*Неформальне лідерство*

вплив на людей здійснюється через особисті якості, здібності



# На дії і поведінку лідера можуть вплинути такі детермінанти:

основні переконання лідера;

стиль лідера;

мотиви, якими керується лідер,

реакція лідера на тиск і стрес;

початок керівницької кар'єри;

попередній досвід лідера;

середовище або контекст

# Елементи лідерства

лідер	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ з певними особистісними рисами, здібностями і можливостями, орієнтованими на досягнення цілей</li></ul>
послідовники	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ зі своїми якостями і можливостями для реалізації цілей</li></ul>
завдання	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ які співробітники намагаються вирішити через взаємодію</li></ul>
ситуація	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ у якій відбувається процес взаємодії</li></ul>
група	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ у якій відбуваються всі акти міжособистісної взаємодії</li></ul>



# Види лідерів



**лідер-програміст**  
спроможний створити способи колективної діяльності і надихає колектив на її виконання



**лідер-виконавець**  
організовує виконання вже створеної (опрацьованої) програми



**універсальний лідер**  
уособлює в собі програміста і виконавця



**лідер діяльний**  
постійно демонструє свої здібності



**лідер ситуативний**  
виявляє себе лише в певних ситуаціях

функції лідера

постановка мети перед іншими учасниками сумісної діяльності (у процесі взаємодії);

знаходження засобів для мети досягнення

мотивація, спонукання людей до певного типу поведінки або модифікація поведінки

співорганізація - спрямування зусиль на досягнення цілей

формування єдиних способів сприйняття реальності і норм організаційної (групової) культури

## **Залежно від теоретичних засад можна виокремити три групи концепцій лідерства.**

По-перше, розуміння лідерства як універсальний феномен людської діяльності, а закономірностей його функціонування – як єдині в усіх сферах суспільства.

По-друге, ототожнення лідерства з керівництвом і управлінням, при цьому формальне володіння владою розглядається як необхідна і достатня умова лідерства.

По-третє, тлумачення лідерства як специфічне явище суспільного життя, що не зводиться до психологічних, економічних або правових принципів.

## Лідерство



## Менеджмент

- **здатність справлятися зі змінами:**
- лідер встановлює напрям руху шляхом створення картини (бачення) майбутнього,
- організує і повідомляє дане бачення, надихає на подолання перешкод і досягнення цілей

- **здатність справлятися зі складними ситуаціями**
- менеджер створює порядок і логічність шляхом розробки формальних планів,
- створює чітку організаційну структуру
- контролює досягнення запланованих результатів

## Лідерство

- це здатність надихати групу на досягнення цілей (функція довіри)



## Влада

- це здатність людини А впливати на людину Б так, щоб Б змушений робити щось, що не є метою і виходить за межі її інтересів

# Теорія рис лідерства

**Енергійність і стійкість до стресів**

- Фізична життєздатність і емоційна пластичність

**Соціальна мотивація до отримання влади**

- Висока потреба у владі, яка використовується на благо оточуючих

**Орієнтація на успіх**

- Потреба в успіху, бажання переваги, відповідальність, інтерес до нового

**Емоційна зрілість**

- Здатність швидко адаптуватися, відсутність важких психічних розладів

**Упевненість у собі**

- Психологічна готовність обійняти керівну посаду і віра у свої сили і здібності

# Теорія рис лідерства

**Високі моральні якості**

- Дотримання певних моральних норм, чесність, обов'язковість, справедливість

**Наполегливість і цілеспрямованість**

- Здатність долати перешкоди, сила волі

**Когнітивні здібності, інтелект і соціальний розум**

- Уміння збирати і аналізувати інформацію та соціальні умови

**Професійні знання**

- Знання про компанії і галузі, розуміння специфіки ключових проектів і окремих завдань

**Гнучкість**

- Здатність адекватно реагувати на зміни зовнішніх умов і внутрішні проблеми

# Ситуаційна теорія лідерства

спирається на здатність лідера контролювати ситуацію і передбачати подальші події і наслідки прийнятих рішень

Основні змінні щодо міри контролю над ситуацією:

*взаємини лідера з підлеглими*  
(хороші / погані) - підтримка лідера членами його групи

*структурованість завдання*  
(висока / низька) - чітке доведення лідером до відома групи цілей, процедур, директив

*влада позиції*  
(сильна / слабка) - досвід лідера щодо виконання поставленого завдання і повноваження винагороджувати і карати



# Теорія атрибуції

пояснює феномен лідерства не якостями або явищами, які піддаються ідентифікації і виміру, а наявністю у свідомості людей образу "справжнього (хорошого) керівника"

## США

рішучий

орієнтований на досягнення мети

добрий оратор

винахідливий

наполегливий

## Японія

відповідальний

освічений

заслуговуючий на довіру

розумний

дисциплінований

# Теорія соціального навчення (поведінкова теорія)

Сутність

- навчання на основі спостереження поведінки

Мета

- свідомо змінити поведінку одне одного з урахуванням попереднього досвіду

Зміст

- *підлеглі разом з лідером концентрують увагу:*
  - на своїй поведінці і поведінці інших,
  - на чинниках зовнішнього середовища

# П'ять харизматичних навичок (модель «Ефективний менеджер»)

## Сензитивність

·чутливість, акцент на критичній оцінці поточної ситуації і виявленні проблем

## Бачення

·акцент на креативному мисленні

## Комунікації

·удосконалення усних і письмових комунікацій

## Управління іміджем

· акцент на моделюванні зовнішності, створенні інтер'єру; вивчення і вдосконалення мови жестів, акторська майстерність

## Делегування повноважень

· акцент на необхідності підвищення продуктивності праці і міри участі персоналу в управлінні

# Стилі управління



## Демократичний стиль

за змістом: тісна взаємодія лідера і підлеглих при ухваленні рішення

за спрямованістю: врахування всіх інтересів учасників групи, довіра і високий рівень свободи



## Авторитарний стиль

за змістом: беззастережне підкорення керівнику

за спрямованістю: використання адміністративних методів впливу



## Ліберальний, або стиль невтручання

за змістом: повна свобода підлеглих, відсутність активної участі керівника в управлінні їхньої роботи

за спрямованістю: надання учасникам групи можливостей самоврядування і самостійності при прийнятті рішень

# Стилі керівництва

	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Природа стиля	Уся влада і відповідальність – у керівника. Прерогатива при встановленні цілей і обранні засобів. Комунікації йдуть зверху вниз.	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій керівника. Ухвалення рішень окремо зарівнями на основі участі. Комунікації в двох напрямках	Зняття керівником з себе відповідальності і відмова від влади на користь групи. Самоврядування – в бажаному для групи режимі. Комунікації знизу-вгору.
Сильні сторони	Увага до суворості і порядку. Передбачуваність результату.	Посилення особистих зобов'язань на виконання роботи через участь в управлінні.	Дозволяє почати справу так, як бачиться без втручання керівництва.
Слабкі сторони	Стримання індивідуальної ініціативи.	Затягується процес ухвалення рішень, часу витрачається більше.	Персонал втрачає напрям руху без керівника.

## Керівник



- адміністратор
- доручає
- працює за цілями інших
- основа дій - план
- покладається на систему
- використовує доводи
- контролює
- робить справу вірно
- соціальний феномен

## Лідер



- інноватор
- надихає
- працює за своїми цілями
- основа дій - бачення перспективи
- покладається на людей
- використовує емоції
- довіряє
- робить вірну справу
- психологічний феномен

## Керівництво

1. Регуляція офіційних стосунків групи як соціальної організації.
2. Цілеспрямований процес, під контролем різних елементів соціальної структури.
3. Стабільніша система різних санкцій.
4. Широка сфера дій, представляє малу групу в ширшій соціальній системі.
5. Ухвалення рішень зумовлено різними обставинами, не обов'язково пов'язаними з цією групою.
6. Елемент макросередовища

## Лідерство

1. Регуляція міжособових стосунків в групі.
2. Виникає стихійно.
3. Залежить більшою мірою від настрою групи, менш певна система різних санкцій.
4. Сфера діяльності лідера в основному мала група.
5. Рішення приймаються безпосередньо по груповій діяльності.
6. Елемент мікросередовища

лідерство

```
graph TD; A[лідерство] --- B[стан особистостісні якості]; A --- C[команда колектив однодумців, послідовників, що беруть участь у процесі]; A --- D[процес реалізація якостей];
```

стан  
особистостісні  
якості

команда  
колектив однодумців,  
послідовників, що  
беруть участь у  
процесі

процес  
реалізація  
якостей





**Рис.3** Складові моделі взаємодії

# Лідерство і управління: спільне

засіб координації, організації відносин членів соціальної групи, засіб управління ними

реалізація процесів соціального впливу в групі (колективі)

субординація відносин, що виявляється досить виразно в діяльності менеджера і менш виразно — лідера

найбільший ефект управління досягається за умов поєднання інструментів керівництва і неформального лідерства

О  
Т  
Ж  
е

ідеального стилю управління не існує

жодний стиль керівництва не може бути оптимальним у всіх життєвих ситуаціях

ефективними є керівники, які виявляють себе по-різному, виходячи з реальних ситуацій

Кріс Арджиріс: «найкращий стиль керівництва орієнтований на реальність»