ТЕМА 6
РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА ЯК ОСОБИСТОСТІ

Мета: визначити сутність процесу розвитку та саморозвитку менеджера, систематизувати та узагальнити основні детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.

Ключові поняття: розвиток, саморозвиток, професійний саморозвиток, інтелектуальний розвиток, кваліфікація, компетенція, керівництво, лідерство.

ПЛАН

1. Поняття розвитку та саморозвитку, самовдосконалення.
2. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника.
3. Співвідношення керівництва та лідерства.

1. Поняття розвитку та саморозвитку.

Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

У процесі саморозвитку поєднуються наступні складові:

– особистий розвиток (особисте зростання);

– інтелектуальний розвиток;

– професійний (кваліфікаційний) розвиток;

– підтримка фізичного стану (оздоровлення).

У практичному плані про професійний розвиток людини говорять в тих випадках, коли рівень її майстерності не просто якось змінюється, а підвищується на порядок.

Професійний саморозвиток – це свідомий, цілеспрямований процес підвищення рівня своєї професійної компетентності й розвитку професійно значущих якостей відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної діяльності та власної програми розвитку.

Саморозвиток відбувається тільки у тих осіб, які володіють необхідними якостями, головними з яких є:

– внутрішня мотивація щодо виконання професійних завдань, досягнення високих результатів в їх вирішенні;

– здатність до саморозвитку;

– розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

– організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності (корпоративна та організаційна культура, кадрова політика);

– доступності сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;

– методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Отже, головними умовами успішного та ефективного саморозвитку менеджеру є наявність:

– внутрішньої мотивації до професійної діяльності (прагнення виконувати свої обов'язки та завдання найкращим чином, ефективно та якісно);

– здатність до саморозвитку.

Внутрішня мотивація (вмотивованість на професійний розвиток) і як наслідок рівень активності професійного розвитку визначається структурою мотивів трудової діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінуючі позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток. Якщо ж провідним мотивом є один із зовнішніх мотивів і в структурі мотивації менеджера на домінуючих позиціях відсутні внутрішні мотиви, можна говорити про відсутність вмотивованості на професійний саморозвиток, самовдосконалення.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності - процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар`єру і досягти успіху в процесі перетворень.

Здатність до саморозвитку залежить від різноманітності видів діяльності менеджера та взаємодії з іншими людьми. вона є найвищою в тому разі, якщо різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

– бачити свої недоліки і обмеження;

– знати свої сильні та слабкі сторони;

– аналізувати причини успіхів та невдач у власній діяльності;

– критично оцінювати результати своєї роботи, як позитивні, так і негативні.

У змістовному плані існують три *напрями професійного розвитку*:

– формування необхідних умінь і якостей (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів);

– розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити за умов цілеспрямованого удосконалення (здійснюється самостійно за умов усвідомлення нестачі умінь та навичок);

– усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню (за допомогою консультантів, викладачів і тренерів).

Умови та ресурси для реалізації процесу саморозвитку:

– існування організаційної культури у вигляді традицій, норм і ціннісної орієнтації, які у своїй сукупності можуть стимулювати і підтримувати ініціативу працівників у самовдосконаленні, а можуть, навпаки, її повністю блокувати;

– наявність прикладів з боку вищого керівництва, які можуть виступати в якості новаторів або консерваторів. Крім цього, домінуючий стиль керівництва може стимулювати участь менеджерів в обговоренні проблем підприємства,

– підтримувати їх ініціативу, створювати сприятливе морально-психологічне середовище для саморозвитку;

– наявність часу для реалізації заходів щодо саморозвитку за умов вільного доступу до інформації;

– методичне забезпечення виробничих умов, тобто наявність набору заходів, учбово-тренувальних технологій та навчальних програм, які менеджер може використовувати для свого професійного розвитку.

Головним та найбільш дієвим інструментом саморозвитку, в більшості випадків, є не традиційні курси підвищення кваліфікації, а спеціальні програми, які пропонуються зацікавленим працівникам, тематика яких може бути обрана за власним бажанням, відповідно до індивідуальних потреб та планів професійного зростання.

Загалом створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку менеджерів, які вимагають в деяких випадках доволі значних грошових витрат, є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

Самовдосконалення – особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів, зміни особистості, результатом яких є розвиток власного «Я».

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду, на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуттів (наші почуття, настрої); готовності до дій (залежно від ситуації) (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Основні аспекти процесу самовдосконалення

Аспекти	Результат удосконалення		
	Мислення	Відчуття	Підготовка до дій
Здоров'я	Послідовність ідей. Здатність враховувати деталі, ситуацію в цілому. Персональні стандарти. Цінності та мораль. Філософські, релігійні та інші переконання.	Усвідомлення визнання почуттів. Внутрішня збалансованість. Внутрішній спокій.	Калорійність їжі, фізична підготовка, здорові звички, спосіб життя.
Навички	Розумові й концептуальні здібності, пам'ять, інтуїція, професійні знання, логічне мислення, здатність до творчості	Здатність спілкування з людьми. Артистичні здібності.	Професійні здібності
Здатність до дій (мотивація й рішучість)	Здатність робити вибір та йти на компроміс, здатність відмовлятися від запропонованого рішення	Здатність усвідомлювати й трансформувати перешкоди – розпач, страждання, нещастя – й керувати ними	Здатність вийти зі стану депресії, взяти ініціативу в свої руки, знову взятися за розв'язання проблеми
Особистість	Усвідомлення й розуміння себе	Примирення з недоліками. Здатність радіти наявним перевагам	Самомотивація, знання меж своїх можливостей. Мета життя

2. Детермінанти та механізми розвитку особистості керівника

Становлення у системі управління керівника, його управлінський шлях значною мірою визначається індивідуальними якостями, особливостями дитинства та юності, навчанням, досвідом трудової діяльності тощо (рис. 6.1).

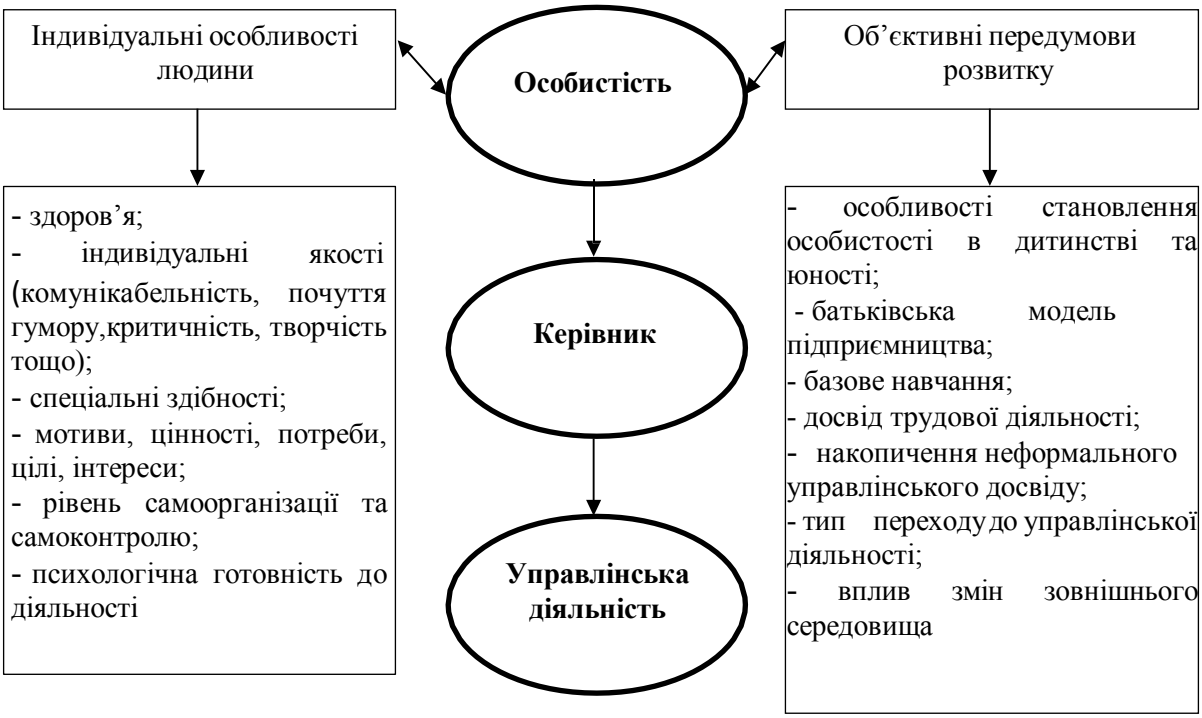

Рисунок 6.1 – Суб'єктивні та об'єктивні передумови розвитку керівника

Початок управлінського самовизначення знаходиться ще дитинстві. Більшість керівників, наприклад, відзначають, що у дванадцять-тринадцять років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, пов'язаний з управлінською діяльністю. Крім того, різні опитування учнів школи свідчать про особливу привабливість для них керівної роботи, оскільки вона гарантує високу заробітну плату і самостійність.

Головні передумови формування майбутніх керівників:

– сім'я, яка визначає систему цінностей, відносин із світом, оточенням, собою. Великий вплив мають батьки, їх успіхи в управлінській діяльності. Відповідно їх прикладу діти в якості основних мотивів посадового просування вважають «самостійність», «повага оточення», «соціальна значимість»;

– доуправлінська освіта (теоретична та практична підготовка в загальноосвітній школі та професійна освіта, накопичення неформального управлінського досвіду в громадських організаціях, у політичних партіях);

– фізична форма та здоров'я (здорові люди більш продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності);

До важливих внутрішніх чинників управлінського розвитку належить готовність до управлінської діяльності, яка має такі складові:

– наявність спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;

– готовність до збільшення стресових навантажень;

– уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах;

– готовність до зміни умов праці й особистого життя.

Детермінантами розвитку особистості керівника є події, що впливають на управлінський шлях. Значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють зміни в діяльності і в особистості керівника. Передусім це події в сім'ї, події, пов'язані із посадовими переміщеннями. Певний вплив мають і соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах.

На ефективність діяльності керівників впливають ***джерела управлінського розвитку*** – ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління, до яких відносяться рівень самостійності, зрілості, орієнтація на певний приклад, уміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, рівень усвідомлення поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості керівника. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника.

Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою – самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність.

Розвиток особистості керівника можливий лише за його активної взаємодії з навколишнім середовищем, що відбувається відповідно до наступного механізму (табл. 6.2)

Таблиця 6.2 – Механізм розвитку особистості керівника

Етап	Сутність
1	2
1. Адаптація до навколишніх умов життя і діяльності, норм, цінностей, управлінської культури організації	передбачає пристосування психіки людини до зовнішнього середовища, що якісно змінюється, визначення напряму і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення.
- управлінська адаптація	Виявляється в у випадках заміни навчання або трудової діяльності на управлінську. Може охоплювати суспільну, соціально-психологічну, соціокультурну, посадову, етнопсихологічну, організаційну, технологічну сфери.
- рольова адаптація	Суб'єктивним індикатором є задоволеність працею, собою і реалізацією своїх потенційних можливостей. Тривалість адаптації залежить від обсягу знань керівника, стажу роботи, психологічної сумісності з членами колективу, оцінювання його діяльності підлеглими.
- адаптація на посаді	Залежить від розкриття перед керівниками перспектив їх посадового росту, розширення участі у життєдіяльності

Продовження табл. 6.1

1	2
	організації, вдосконалення взаємодії з підлеглими. Дефіцит знань і навичок управління, брак часу і сил на здійснення задуманого, вища від передбачуваної відповідальність негативно позначаються на посадовому рівні керівника.
- неповна адаптація до управлінської діяльності	Показниками є незадоволеність роботою, своїми діями та вчинками, поганий настрій. За таких умов керівник або припиняє діяльність, або шукає психологічні захисні механізми, які охороняють його від зазіхань на цілісність і стійкість особистості: втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо.
- психологічна адаптація	Потреба застосування захисних механізмів свідчить про відсутність даного типу адаптації. Досить часто вони спричиняють регрес особистості.
2. Індивідуалізація	Вияв власного «Я», визначення детермінантів розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управління, вияв власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку
- самоактуалізація	Передбачає формування керівником вимог до власної діяльності та до себе. Часті соціальні зміни призводять до деформації особистісних вимог, що впливає на ефективність і результативність управлінської діяльності. Невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства можуть мати такі наслідки: - узгодженість (розв'язання проблеми вимог шляхом компромісу); - зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення, іншої системи вимог); - зміна власних вимог (пристосування власного «Я» до обставин життя, діяльності, прийняття існуючої системи вимог).
Інтеграція	Зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, росту. За успішного проходження етапу інтеграції керівник набуває рис (гуманність, вимогливість, відповідальність, довіра до людей та ін.), які забезпечують йому успішне просування в системі управління. Коли суперечність на цьому етапі не усувається, настає дезінтеграція. її наслідком є ізоляція, витіснення особистості із спільноти або деградація.
- особистісна інтеграція	Це такий стан керівника, для якого характерні впорядкованість, вмотивованість особистісної структури, дій і вчинків індивіда, їх погодженість, стійкість і стабільність, що свідчить про психологічну рівновагу індивіда, цілісність його особистісної структури. Тобто відповідні особистісні новоутворення, багаторазово відтворюючись, закріплюючись, формують достатньо стійку структуру особистості керівника.

Основні закономірності становлення і функціонування керівника:

– емоційна зрілість, стійкість пов’язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;

– чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;

– сумлінність пов’язана з підвищеним оцінюванням значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;

– підозрілість керівників примушує боротися за самостійність;

– проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

3. Співвідношення керівництва та лідерства.

Головним елементом в процесі управління є керівництво, яке є необхідною умовою координації дій всіх працівників організації в напрямку досягнення встановлених цілей, виконання місії та реалізації стратегії в кінцевому рахунку.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, що полягає у впливі керівників на підлеглі їм колективи чи окремих осіб, це спосіб примушувати робити їх певні дії для досягнення встановлених цілей організації.

Керівництво є певним процесом, що складається з окремих дій і кроків керівника, які спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей організації. Сутність керівництва, підходи до його розуміння змінювались впродовж розвитку менеджменту. Відповідно до даних перетворень основними факторами керівництва сучасною організацією є:

– обов’язкова підтримка підлеглих з боку керівників, що спрямована на виховання в них почуття власної гідності;

– гармонізація ефективних зв’язків між персоналом фірми;

– акцентування на досягненні групової мети і досконалості в роботі;

– сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програмування, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

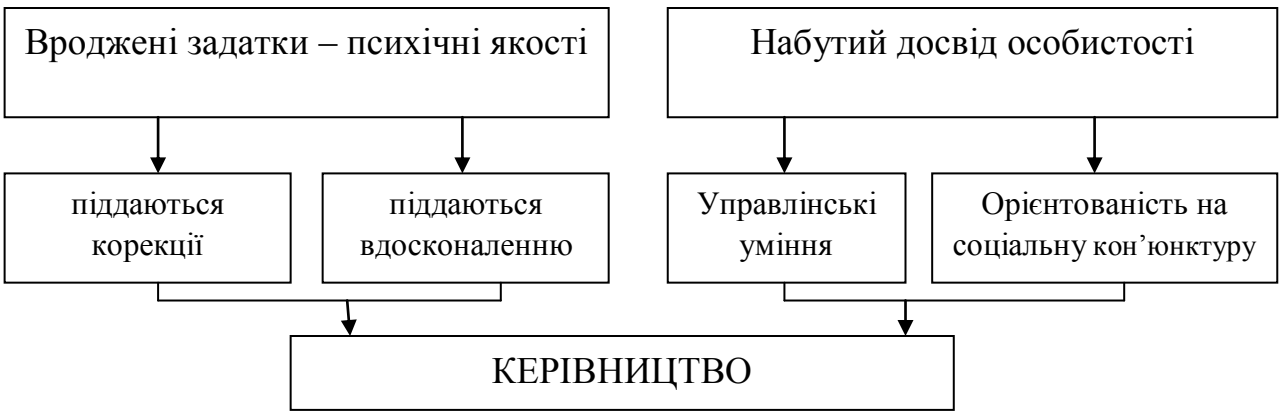

Рисунок 6.2 –Головні чинники керівництва

Здійснення керівних функцій в організації зумовлює виконання працівником різних ролей: адміністратора, організатора, спеціаліста, громадського діяча, вихователя

Таблиця 6.2 – Ролі керівників в процесі управління

Роль керівника	Спосіб поведінки керівника
адміністратор	- використовує свої повноваження для забезпечення дій системи відповідно до нормативних актів; - вживає певних заходів для того, щоб не допустити багатоначальності й дифузії розпорядництва; - разом із співробітниками розробляє й реалізує кадрову політику (комплектація штату, добір, навчання, розстановка й переміщення кадрів); - має високий рівень відповідальності перед власником, акціонерами, клієнтами і ринковими контрагентами; - відповідає не тільки за свою роботу, а й за роботу підлеглих
організатор	- створює умови, необхідні для плідної спільної праці, цілеспрямованих і скоординованих дій підлеглих, зайнятих у процесах управління й виробництва; - повинен уміти знаходити рівновагу між конкурентними цілями, встановлювати у кожному конкретному випадку пріоритети для оптимальних рішень; - чітко усвідомлює цілі своєї діяльності, вміє виділяти найсуттєвіші завдання, визначати необхідні для їх вирішення передумови, методи та ресурси
спеціаліст	- володіє знаннями й досвідом у конкретній сфері; - повинен вірно ставити завдання, компетентно їх аналізувати, ефективно контролювати їх реалізацію, здійснювати кваліфікований інструктаж; - вирішу є завдання з меншими витрата ми ресурсів і більшою результативністю
громадський діяч	- виконує різні представницькі функції в колективі й поза його межами; - приймає разом із профспілковою організацією рішення із соціальних питань, бере участь у нарадах, конференціях, отримуючи різноманітну інформацію, використання якої дає змогу впливати на психологічний клімат і господарську діяльність колективу
вихователь	-здійснює посередницькі функції примирювача, нейтралізує конфлікти; -допомагає підлеглим у пристосуванні до вимог і стандартів організації

Керуючи іншими особа здійснює по відношенню до них певний вплив, використовуючи владу.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Влада – це можливість впивати на поведінку інших людей, розпоряджатися ресурсами відповідно до певних повноважень. Влада є соціальним феноменом, що відображає взаємодію індивідів і груп, їх вплив один на одного, використовується для досягнення цілей як менеджерами, так і підлеглими.

Влада, незалежно від її виду (табл. 6.3), ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії, що

встановлюється відповідно до діючої структури управління. Саме тому для її реалізації потрібний певний рівень бюрократизації системи управління.

Таблиця 6.3 – Види влади і їх характеристика

Вид влади	Характеристика виду влади
традиційна	виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх
харизматична (референтна)	пов'язана із здатністю керівника впливати на поведінку підлеглих завдяки наявності харизми. Вона заснована на силі особистих якостей, таких як енергійність, упевненість, незалежність характеру, ораторські здібності тощо. Чим більше керівник є для когось ідеалом, тим більше його поважають, підкріплюючи тим самим його особову владу
інформаційна	пов'язана з комунікаційними здібностями індивіда, здатністю переконувати, базується на можливості доступу до потрібної інформації і умінні використовувати її для роботи впливу. Цей вид влади домінує у секретарів-референтів, помічників керівників, в обов'язки яких входить обробка інформації, що поступає, для підготовки ухвалення рішень керівником
експертна	визначається рівнем компетентності, яку демонструє керівник або співробітник, дозволяє знайти свободу вибору, незалежність, однак обмежується спеціалізацією
еталонна (прикладу)	заснована на тому, що риси керівника є настільки привабливими, що їх хочеться наслідувати
законна	базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Найбільш ефективною є тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою
винагород	заснована на підкріпленні певної поведінки індивіда, є ефективним способом впливу на людей, особливо якщо менеджер має ресурси для використання різних методів матеріального і нематеріального стимулювання
покарання (страху)	заснована на побоюванні індивіда що-небудь втратити (роботу, пошану, гроші). Чим сильнішим є страх, тим сильнішою є дія на поведінку індивіда. За необдуманого використання даної влади є небезпека обмеження ініціативи, творчості, підвищення плинності кадрів
зв'язків	передбачає здійснення впливу за допомогою фактично наявних або сприйманих як реально існуючі корисних для діяльності особистих і організаційних зв'язків, які додають впливовість в стосунках з іншими людьми
на основі залучення працівників до управління	здійснюється шляхом спрямування зусиль працівників на досягнення встановленої мети шляхом участі у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, у власності, розподілі прибутків тощо. Даний вид влади заохочує працівників мати владу, створює можливості самовираження, виявлення компетентності, бажання досягти успіху

Практика здійснення взаємодії між членами колективу в організації, результатом якої є прийняття і реалізація управлінських рішень, досягнення цілей організації є свідченням існування певного стилю керівництва.

Стиль керівництва – це система постійно застосовуваних певним керівником методів, форм, правил і прийомів керівництва, що обумовлюється особливостями розпорядницько-владних взаємин в колективі. Кожний стиль керівництва має свої особливості за різними параметрами взаємодії між керівниками і підлеглими (табл. 6.4).

Таблиця 6.4 – Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
Стиль спілкування	тримає дистанцію, некомунікабельний	дружньо налаштований, любить спілкуватися	вступає в контакт з підлеглими лише з їх ініціативи	найчастіше залежить від темпераменту, переважно комунікабельний
Ставлення до ініціативи	ліквідовує на початковому етапі	заохочує, використовує в інтересах справи	віддає ініціативу в руки підлеглих	придушує, якщо впевнений у правоті; заохочує, якщо необхідне колективне рішення
Характер відносин з підлеглими	жорсткий, диктується настроєм	рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	м'який, покладистий	переважно доброзичливий
Спосіб доведення рішення до виконавців	наказ, розпорядження, команда	пропозиція, прохання	прохання	відповідно до ситуації наказ, пропозиція, узгодження
Розподіл відповідальності	бере на себе чи перекладає на підлеглих	розподіл відповідно до повноважень	знімає з себе будь-яку відповідальність	між керівником і підлеглим
Ставлення до підбору кадрів	боїться і прагне позбутися кваліфікованих працівників	підбирає ділових, грамотних працівників	підбором кадрів не займається	підбором кадрів займається нерегулярно, без чіткої системи
Ставлення до недостатності знань	керівник вважає, що знає все, рідко підвищує кваліфікацію	постійно підвищує кваліфікацію, враховує критику	поповнює свої знання та заохочує до цього підлеглих	прагне бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію
Характер відносин з підлеглими	жорсткий, диктується настроєм	постійний самоконтроль	м'який, покладистий	переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	прихильник формальної, жорсткої дисципліни та суворого розпорядку	прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	підтримує формальну дисципліну, хоча інколи приховує порушення
Ставлення до морального впливу на підлеглих	вважає покарання головним методом стимулювання, заохочує «улюбленців"	використовує різні види винагороди та покарання	найчастіше користується винагородою	різні способи залежно від ситуації та рівня підлеглих

Керівництво досить тісно пов’язано з поняттям лідерства, однак не кожний керівник організації є лідером, одночасно з цим і не кожний лідер займає керуючі посади. Отже, між керівником і лідером є певні відмінності.

Лідерство – це здатність впливати на окремі групи осіб, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, двосторонній процес між людьми.

Лідер – це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв’язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.

Основні якості лідера і керівника не є однаковими, саме тому і сутність лідерства і керівництва також є різною. Керівництво є розумовим і фізичним процесом, наслідком якого є чітке виконання підлеглими офіційних доручень і вирішення ними певних завдань. Лідерство – процес, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Головні риси, які мають бути властиві лідеру в сучасній діловій організації, можна узагальнити наступним чином:

– мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

– мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

– мистецтво розв’язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

– мистецтво обробляти інформацію – здатність будувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

– мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

– мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність обирати потрібну альтернативу, знаходити оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

– хист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

– мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

В загальному вигляді розрізняють два основні типи лідерів:

– *інструментальний лідер* – має на меті забезпечувати керування групою в процесі рішення її цільових завдань. Такий лідер майже завжди перебуває нібито в опозиції до членів групи, які орієнтовані на спілкування, або до членів групи, які орієнтовані на завдання та цілі. Саме тому він змушений йти на погіршення взаємодії з членами групи, якими загальногрупові цілі повністю або частково не приймаються.

– *експресивний лідер* – має на меті забезпечення позитивного внутрішнього клімату групи, її стабільності. Експресивним лідером найчастіше

стає найбільш шанована особа, яка згладжує конфлікти, нейтралізує напруження, підвищуючи ефективність праці. Такий лідер може стати й ініціатором асоціальної поведінки.