

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни  
«Лідерство та робота в команді»  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
денної та заочної форм навчання

Одеса: 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з дисципліни  
«Лідерство та робота в команді»  
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
денної та заочної форм навчання

Розглянуто та затверджено на  
засіданні кафедри менеджменту  
Протокол №8 від 13.01.2022 р.

Одеса: 2022

Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання / Укладач: старший викладач О.М. Лук'янчук, Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. – 229 с.

Укладач: старший викладач О.М. Лук'янчук

Конспект лекцій призначається для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

## АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Мета дисципліни:** формування у здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня уявлень про теоретичні аспекти лідерства, сутності реалізації лідерських позицій в умовах сучасних підходів до функціонування організації, при цьому, особлива увага приділяється специфіці реалізації технології командоутворення, формування наукових і професійних знань в сфері менеджменту організацій та стилів керівництва, розширення уявлень про лідерство як способу організації та управління, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми.

### **Завдання дисципліни:**

- знати загальні характеристики лідерства та особливості його прояву в управлінській діяльності;
- вміти розбиратися в функціях, стилях і моделях лідерства, способах виявлення лідерських якостей, а також застосовувати отримані знання в практиці управління організацією;
- формування у здобувачів вищої освіти лідерських якостей;
- надання інструментів застосування лідерства для подальшого особистісного та професійного розвитку;
- оволодіння прийомами та техніками створення персонального бренду та формування іміджу лідера;
- розширення соціальної та комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти;
- розвиток навичок самоаналізу

### **Основні результати навчання:**

- вміти використовувати знання методів обробки інформації та комунікаційних технологій при вирішенні професійних завдань (управління інформацією);
- знати основні методи системного аналізу, закономірності побудови, функціонування та розвитку систем для розв'язання задач аналізу та синтезу;
- вміти використовувати результати проведеного аналізу для синтезування отриманої інформації;
- вміти організовувати діяльність роботи команди та ефективно управляти часом;
- мати навички взаємодії із іншими людьми, уміння роботи в групах;
- демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;
- систематично читати літературу за фахом (у тому числі закордонну), уміння складати реферати, анотації, аналітичні огляди тощо;
- застосовувати інноваційні підходи в професійній діяльності;
- організовувати пошук, самостійний вибір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування банків даних у професійній діяльності.

## ЗМІСТ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 .....	6
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА (2 год).....	6
ТЕМА 2. ТРАДИЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).....	21
ТЕМА 3. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ (2 год).....	24
ТЕМА 4. ПОВЕДІНКОВІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).....	34
ТЕМА 5. СИТУАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).....	46
ТЕМА 6. СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ (2 год).....	54
ТЕМА 7: ІМІДЖ ЛІДЕРУ (2 год).....	63
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 .....	79
ТЕМА 8. СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА ЯК БАЗОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ГРУПОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (2 год).....	79
ТЕМА 9. РОЛЬОВІ ФУНКЦІЇ І ТИПОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА (2 год).....	91
ТЕМА 10. ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС І ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ (2 год).....	100
ТЕМА 11. КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ ЛІДЕРІВ-КЕРІВНИКІВ (2 год).....	116
ТЕМА 12. КОНФЛІКТИ В КОМАНДІ І УПРАВЛІННЯ НИМИ (2 год).....	132
ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ (2 год).....	150
ТЕМА 14. МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ (2 год).....	166
ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБОТИ ЛІДЕРА (2 год).....	177
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	204
ДОДАТКИ.....	206
Додаток А.....	207
Додаток Б.....	214
Додаток В.....	217
Додаток Г.....	219
Додаток Д.....	222
Додаток Є.....	225
Додаток Ж.....	226
Додаток З.....	227
Додаток І.....	228
Додаток ІІ.....	229

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

### ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА (2 год)

Лекція 1. Теоретичні основи лідерства. ([1, с.12-25; 2, с. 38-42, с. 117-132, 4, с. 94-155])

**Мета заняття:** Демонстрування методів теоретичних основ поняття «лідерство» та особливості виявлення лідерських якостей.

#### *Питання для розгляду*

- 1.1. Сутність поняття «лідерство»: багатоаспектність, визначення, помилки.
- 1.2. Взаємозв'язок лідерства та управління. Сфери лідерства в організації.
- 1.3. Влада і вплив.
- 1.4. Основні елементи лідерства.

- 1.1. Сутність поняття «лідерство»: багатоаспектність, визначення, помилки.

**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 в усіх 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 між 1930 та 1950 роками 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 ХХ ст. вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку щодо набору якостей, які відрізняють великого лідера. В 1946 році Ральф 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.

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 в значній мірі властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції в

більшій мірі 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 замінюються на спонукання та натхнення.

Невдачі лідерів відбуваються по різних причинах, але успіх до лідерів приходять в багатьох випадках при 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. В більшій мірі це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета становиться більш привабливою, якщо вона більше або краще, ніж існуюча реальність, тобто в деякій мірі допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, заставляючи їх вірити в успіх діла.

Характеристика *"бути з тих, за ким слідує"* вимагає від особистості позитивного налаштування, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає *"бути з тих, кому довіряють"*.

Лідерство пов'язується з здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший - з позицій особистісних характеристик, другий - діяльний підхід, третій - ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями - високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні *типи лідерів*:

- Природний (залежить від обставин та ситуації);
- Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);
- Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- Авторитетний (чітко бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

**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 по відношенню до 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.

Деякі менеджери є лідерами, а інші - ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з кризою, або з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, щільна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути одностороннім. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні "авторитарність - демократизм".

**Авторитарність** - (від лат. - вплив, влада) - соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

**Лідер - "демократ"** дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер - "демократ" тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні.

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.



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.

## 1.2. Взаємозв'язок лідерства та управління. Сфери лідерства в організації.

Поняття "лідерство" близьке до поняття "керівництво". Лідер - калька з англійської *Leader*, що має кілька варіантів схожих значень, але відрізняються контекстом застосування.

1. Керівник, менеджер.

2. Ватажок, ватажок, вождь.

Перша версія розуміється однозначно в організаційному контексті: лідер-управлінець, коли статус лідера підтверджується відповідними посадовими повноваженнями.

Друге визначення передбачає скоріш володіння здатністю впливати на оточуючих, ніж законними правами. Тому необхідно провести межу між поняттями менеджменту та лідерства.

У підручнику Річарда Дафта "Уроки лідерства" пропонується порівняння лідерства та менеджменту за п'ятьма ключовими напрямками, актуальним в організаційному контексті (табл.1.1):

- напрям діяльності;
- орієнтація групи;
- налагодження взаємин;
- розвиток особистісних якостей лідера;
- досягнення результатів.

**Таблиця 1.1 Управління та лідерство**

Поняття	Менеджмент	Лідерство
Напрямок діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування та складання бюджету</li> <li>- Концентрація уваги на підсумкових фінансових результатах діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення образу майбутнього і розробка стратегії</li> <li>- Концентрація уваги на майбутніх результатах діяльності</li> </ul>
Орієнтація групи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація роботи та підбір персоналу</li> <li>- Керівництво та контроль</li> <li>- Створення кордонів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування корпоративної культури</li> <li>- Стимулювання професійного зростання персоналу</li> <li>- Усунення кордонів</li> </ul>
Взаємовідносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Концентрація уваги на досягненні корпоративних цілей, пов'язаних з виробництвом і продажем товарів, послугами</li> <li>- Використання посадовий влади</li> <li>- Виконання ролі боса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Концентрація уваги на людях: насагу і мотивація членів групи</li> <li>- Використання особистої влади</li> <li>- Виконання ролі наставника, помічника, прислуги</li> </ul>
Особистісні якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Емоційна дистанція</li> <li>- Ментальність експерта</li> <li>- Уміння висловлювати свої думки</li> <li>- Конформізм</li> <li>- Адекватна оцінка організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Емоційні зв'язки (сердечність)</li> <li>- Відкритість (широкий кругозір)</li> <li>- Уміння слухати співрозмовника</li> <li>- Нонконформізм (сміливість)</li> <li>- Адекватна оцінка власних якостей</li> </ul>
Результати	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збереження стабільності, формування культури, в якій найбільше цінується ефективність роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ініціація змін, формування культури, в якій найбільше цінується чесність</li> </ul>

### Дві ролі лідера

Ефективний керівник втілює в собі обидва значення лідерства. Можна говорити про двох його іпостасях (ролях): *архітектурної*, подібної з менеджментом і включає такі елементи, як проект, контроль, заохочення, і *харизматичної*, що відповідає за створення образу майбутнього і мотивування своїх підлеглих на рух у напрямку до цього образу:

- передбачення (формулювання і пояснення бачення);
- розподіл влади (делегування повноважень колегам і послідовникам);

– насагу (культивування позитивної енергії).

### **Види лідерів в організації**

Чи є лідерство надбанням виключно управлінської ланки? Аж ніяк! Розвиток лідерських якостей серед персоналу виступає потужним чинником підвищення ефективності діяльності. Разом з тим варто завдання - навчити необхідним лідерським проявам. Для цього використовуємо одну з існуючих класифікацій типів лідерства в професійній групі (рис. 1.1) - вона допоможе чітко зрозуміти, в якому саме напрямку необхідно розвиток співробітників і до яких результатів це може привести.



*Рис. 1.1. Види лідерів в організації*

**Інтелектуальний лідер.** Інтелектуальним лідером є має найбільш високі пізнавальні здібності, які годяться для задоволення потреб групи. Оцінюється не тільки глибина мислення, а й здатність опрацювати рішення складних, нестандартних завдань.

Напрямки розвитку співробітника для підготовки його як інтелектуального лідера:

- професійна експертиза;
- відкритість, готовність ділитися наявною інформацією;
- орієнтація на результат у вирішенні проблем.

*Конкретні дії співробітника, які повинні заохочуватися керівництвом:*

- консультування інших членів групи;
- пропаганда актуальності й затребуваності наявних знань;
- пошук проблемних зон і ініціатива в їх усуненні.

Вище ми вже неодноразово зазначали, що проблема співвідношення та взаємозв'язку керівництва та лідерства в сучасній організації є однією з найбільш принципових з погляду психології лідерства як у теоретичному, так і в практичному аспектах. При цьому керівництво і лідерство, будучи взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими функціями в контексті організаційного функціонування та розвитку, об'єктивно виявляються різноспрямованими і, більше того, в ряді випадків навіть взаємовиключними. Для того щоб зрозуміти цю діалектику, необхідно чітко уявити виділювану в роботах з менеджменту та організаційної психології схему життєвого циклу організації. Перш ніж перейти до її розгляду, звернемо увагу на два особливо важливих моменти. По-перше, мова піде саме про організацію в умовах ринку, діяльність якої предметно орієнтована на створення максимально можливої додаткової цінності, а ефективність діяльності може практично оцінюватися в таких досить об'єктивних і точно вимірюваних числових показниках, як прибутковість на одиницю інвестицій, капіталізація і т. п. По-друге, в рамках цього параграфу ми свідомо використовуємо гранично редуцированню модель системи організація - ринок, щоб максимально чітко показати "стрижневі" закономірності організаційного розвитку.

Спочатку розглянемо основні терміни.

Перш за все, якщо мова піде про створення "з нуля" нової організації, орієнтованої на отримання додаткової цінності, на перший план виступає суб'єкт або група суб'єктів, які з тих чи інших причин вважають за доцільне реалізувати відмінний від вже існуючих способів її генерування. По суті мова йде "про економічний творчості, тобто про введення в практику більш ефективних комбінацій продуктивних благ, яке, власне, і забезпечує прогрес будь-якої

економіки". Саме в цьому з точки зору концепції "творчого руйнування" Й. Шумпетера полягає суть підприємництва як особливого виду соціально-економічної активності. Як показано в роботах Й. Шумпетера, здійснення такого роду нових комбінацій можливо в наступних п'яти варіантах.

1. Виготовлення нового, тобто ще невідомого споживачам, блага або створення нової якості того чи іншого блага.

2. Впровадження нового, тобто даній галузі промисловості ще практично невідомого методу (способу) виробництва, в основі якого не обов'язково лежить нове наукове відкриття і який може полягати також у новому способі комерційного використання відповідного товару.

3. Освоєння нового ринку збуту, тобто такого ринку, на якому досі дана галузь промисловості цієї країни ще не була представлена, незалежно від того, існував цей ринок насамперед чи ні.

4. Отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів, рівним чином незалежно від того, існував цей джерело перш, або просто не брався до уваги, або вважався недоступним, або його ще тільки належало створити.

5. Проведення відповідної реорганізації, наприклад забезпечення монопольного становища (за допомогою створення тресту) або підризу монопольного становища іншого підприємства ". При тому, що ці п'ять варіантів були вперше сформульовані Й. Шумпетером ще в 1911 р і в частині конкретики (це стосується в першу чергу останнього з них) цілком закономірно виглядають дещо архаїчно в сучасних умовах, по суті вони зберігають актуальність і дозволяють визначити предметно-діяльній зміст поняття "підприємницька ініціатива". Нагадаємо, що термін "ініціатива" взагалі (від лат. *initium* - початок) означає: 1) почин, перший крок у якій-небудь справі; 2) внутрішнє спонукання до нових форм діяльності, підприємливість; керівну роль в якій-небудь діяльності. Підприємницька ініціатива проявляється в трьох основних видах предметної діяльності:

– у виробництві та просуванні на ринок принципово нових товарів і послуг, часто орієнтованих на задоволення ще не усвідомлюваних потенційними споживачами потреб;

– у виробництві вже наявних на ринку товарів і послуг новими, більш ефективними способами;

– у виробництві вже наявних на ринку товарів і послуг, але мають більш високу або (і) додаткову споживчу цінність.

Досить очевидно, що в перерахованих випадках діяльність передбачає розробку і впровадження нововведень, тобто носить інноваційний характер (зауважимо в цьому зв'язку, що саме в здійсненні інновацій І. Шумпетер бачив економічну функцію підприємця). Така діяльність завжди передбачає ту чи іншу ступінь невизначеності, а отже, і ризику. І хоча, на думку того ж Й. Шумпетера, підприємець "у чистому вигляді" при здійсненні "нових комбінацій" несе максимум репутаційні ризики, а власне економічні фактично перекладає на плечі кредитора (зауважимо, що ряд економістів, зокрема Ф. Найт, дотримується прямо протилежної точки зору), що певною мірою справедливо, особливо для сучасних розвинених економік у зв'язку з поширенням венчурних фондів, багаторівневих систем перекредитування і т.зв., безсумнівно, готовність приймати ризик є суттєвою саме психологічної складової підприємницької ініціативи. Отже, підприємницьку ініціативу можна визначити як ступінь готовності суб'єкта до інноваційної діяльності та прийняттю пов'язаних з нею ризиків.

І ще на одному "термінологічному" моменті необхідно зупинитися.

При описі стадій життєвого циклу організації ми будемо широко використовувати розроблену в *McKinsey & Company* універсальну модель корпоративної архітектури, що включає п'ять компонентів: ментальні моделі, інформаційні системи, процеси прийняття рішень, функціональні можливості, процеси управління (скорочено *MIDAS* - від англ. *Models, Information, Decision, Actions, System of Control*). Дана модель, по-перше, глибоко психологічна, хоча б вже тому, що її "наріжним каменем", як буде показано нижче, є саме

ментальні моделі і, по-друге, широко використовується у світовій практиці організаційного консультування. При цьому саме поняття "ментальні моделі" залишається поки відносно маловідомим і рідковживаних в російському психологічному лексиконі. У цьому зв'язку розглянемо його докладніше.

Спочатку концепція *ментальних моделей* була запропонована в 1943 р англійським психологом К. Крайком. Відповідно до даної концепції "... ментальні моделі являють собою форму звернення людини з безліччю внутрішніх уявлень про навколишній його (зовнішньому) світі. Якщо в голові людини зберігається" дрібномасштабні модель "зовнішнього світу і сценаріїв його можливих дій в ньому, то він може здійснити відбір різних альтернатив; зробити висновок про те, яка з них є кращою; завчасно відреагувати на ситуації, які можуть виникнути при зіткненні з чимось непередбачуваним, діючи при цьому найбільш правильно і компетентно ". Легко помітити, що змістовно концепція ментальних моделей багато в чому передбачає більш пізню і широко відому у вітчизняній психології теорію особистісних конструктів Дж. Келлі. Значення ментальних моделей з точки зору розвитку і соціального функціонування особистості вкрай велике. "Ментальні моделі відіграють центральну і об'єднуючу роль у виставі об'єктів, стану справ, послідовності подій, форм існування навколишнього світу, а також соціальної та психологічної складової повсякденної діяльності. Вони дозволяють людям робити умовиводи і прогнози, розуміти явища, вибирати способи дії і контролю його виконання . Але насамперед вони допомагають засвоювати досвід; користуватися мовою для створення уявлень, порівнянних з тими, які можуть бути отримані в ході безпосереднього ознайомлення з навколишнім світом. І ще: вони встановлюють відповідність між словами і світом у формі концепцій і сенсорних відчуттів ". При цьому ментальним моделям як орієнтирам вибудовування зовнішньої активності індивіда (а рівним чином і організацій) властивий ряд обмежень.

По-перше, вони можуть виявитися спочатку помилковими. Так, "надмірна спрощеність ментальних моделей може призвести до появи систематичних помилок в міркуваннях, логічних побудовах і прогнозах". Зрозуміло, що в цьому випадку має місце суттєве, нерідко й критичне спотворення реальності на рівні внутрішньої картини світу, що в свою чергу тягне за собою явно неадекватні дії.

По-друге, вони можуть неадекватно використовуватися. Це найчастіше має місце при різкій зміні зовнішніх умов. "Коли обстановка стає по-справжньому складною, особи, що приймають рішення, не реагують на це створенням нових ментальних моделей. Замість цього вони швидше за все спробують повернутися до більш старим і більш простим моделям".

По-третє, вони вимагають постійного оновлення. Тут має місце певний парадокс. З одного боку, ментальні моделі за самою своєю природою значно полегшують процес пошуку інформації, її інтерпретації та прийняття необхідних рішень, і в той же час їм властива високий рівень ригідності, несуча загрозу знову-таки суттєвого викривлення реальності, а отже, і неадекватності реагування. Не випадково, як зазначають Р. Фостер і С. Каплан, "зміни контексту повинні викликати повторну перевірку існуючої ментальної моделі, але, як правило, цього ніхто не робить. Оскільки особи, які приймають рішення, користуються ментальними моделями для пошуку потрібної їм інформації, вони часто не приймають до уваги інформацію, яка ставить під сумнів релевантність самих моделей ".

Стосовно до проблеми організаційного розвитку та корпоративної архітектури значимість ментальних моделей обумовлена тим, що "рідкісні бізнес-стратегії нині розробляються без звернення до ментальних моделей, що описують корпорації, їх роль на ринку, економіку, умови конкурентної боротьби і світ в цілому. Ментальні моделі допомагають менеджерам у вирішенні проблем, зокрема тих, з якими стикаються відповідальні за прийняття рішень. Без звернення до ментальних моделей наші когнітивні системи відчували б занадто високу інформаційне навантаження і не могли б успішно функціонувати. Великою перевагою ментальних моделей є їх здатність зменшувати складність ситуацій і робити доступними прийоми прийняття рішень ". Як правило, "ментальні моделі формуються на самих верхніх рівнях організації і поширюються аж до

рівня підрозділів. Моделі молодшого рівня можуть бути зменшеним варіантом більш великих ментальних моделей або відрізнятись від них. Але в кожному разі, щоб корпорація функціонувала злагоджено, вони повинні відповідати і бути сумісними з корпоративними моделями старшого рівня ". Зауважимо, що тут має місце виразне змістовне припинення з вельми популярним в якості об'єкта вивчення сучасної організаційної психології феноменом корпоративної культури. І дійсно, вона в значній мірі опосередковується саме ментальними моделями. Однак у нашому випадку набагато більш значима інша "іпостась" ментальних моделей в контексті організаційного функціонування та розвитку.

Треба відзначити, що провести виразну універсальну межу між заробляють і обслуговуючими підрозділами неможливо. Вона варіюється в досить широких межах стосовно навіть не до певних видів діяльності, а до кожної конкретної організації окремо. Зауважимо лише, що менеджмент усіх рівнів по суті завжди відноситься до обслуговуючої складової організаційної структури. З урахуванням висловлених міркувань звернемося до динаміки співвідношення витрат на заробляють та обслуговуючі підрозділи в процесі життєвого циклу організації.

#### **Зміни структури організаційних витрат у процесі життєвого циклу організації:**

На першій стадії життєвого циклу (*стадії підстави*) організація являє собою по суті єдине заробляють підрозділів, що зовсім чітко впливає з представленого вище опису специфіки даної стадії. Необхідні обслуговуючі функції в значній частині реалізуються співробітниками, задіяними безпосередньо в процесі виробництва.

На другій стадії (*стадії росту*) виникає об'єктивна, обумовлена процесами організаційного розвитку потреба у формуванні для виконання обслуговуючих функцій спеціалізованих організаційних підрозділів. Як видно з представлені схеми, на даному етапі частка цих підрозділів у структурі витрат, а рівним чином і "фізичний обсяг" незначні і в кілька разів поступаються аналогічним показникам заробляють підрозділів. Це й зрозуміло - на стадії росту вони створюються і забезпечуються відповідно до принципу мінімальної достатності, а основні ресурси спрямовуються на розвиток виробництва.

На третій стадії (*стадії домінування*) "питома вага" заробляють і обслуговуючих підрозділів та обсяги витрат за них чітко порівнянні. Основні причини різкого зростання частки обслуговуючих підрозділів були викладені вище. У розглянутому контексті на додаток до сказаного необхідно відзначити, що саме на даній стадії виразно значимими факторами в структурі витрат організації стають необгрунтовано висока оплата праці не тільки вищого, але і середнього менеджменту (зокрема, широко практикуються схеми всіляких бонусів, які часто набувають характеру постійних додаткових виплат незалежно від реальних результатів діяльності) у поєднанні з надмірними витратами на матеріально-технічне забезпечення діяльності цих категорій співробітників (роздуті штати допоміжного персоналу - "офісний планктон", забезпечення житлом за рахунок компанії, дорогі транспортні послуги, представницькі витрати, комплекси рекреаційних послуг і т.п.).

На четвертій (*боротьба за виживання*) і п'ятій (*завершення*) стадіях життєвого циклу організації витрати на обслуговуючі підрозділи абсолютно домінують у структурі організаційних витрат. Це пов'язано з тим, що в рамках бюрократичної структури перераховані вище заходи по "оптимізації виробництва", "скорочення витрат", "підвищенню якості" і т.зв. здійснюються, як правило, по-перше, в логіці досягнення формальних, найчастіше (за викладеними вище причинами) абсолютно умоглядних "цільових показників" і, по-друге, у схемі "зверху вниз", тобто насамперед саме за рахунок заробляють підрозділів, які в процесі організаційного розвитку і в цьому ще один його "дурний" парадокс, - опиняються на нижчих щаблях організаційної ієрархії, ніж обслуговуючі. Причому це справедливо як щодо офіційного статусного розкладу, так і неформального розподілу впливу і влади в організації. Крім скорочення витрат на заробляють підрозділи має місце і пряме зростання витрат на обслуговуючі підрозділи за рахунок залучення високооплачуваних "антикризових керуючих", "експертів з якості", придбання дорогих інформаційних систем тощо.

**Завданням лідерства** є забезпечення перспективного розвитку організації, через що лідер повинен володіти вираженою здатністю до "бачення" - створенню образів і ментальних моделей майбутнього, причому досить віддаленого не тільки від очолюваної ним соціальної структури, а й від усієї середовища її життєдіяльності. При цьому для лідера важливо не тільки сформулювати власне бачення, а й захопити ним персонал організації, мотивувати людей на досягнення віддалених цілей, зробивши їх своїми послідовниками і соратниками. Цілком очевидно, що рішення останнього завдання під силу тільки особистості, у високому ступені володіє справжньої "владою авторитету" і достатнім кредитом довіри у членів спільноти. Оптимальною з точки зору ефективності організаційного лідерства є ситуація, в якій особистісний авторитет лідера підкріплюється високою офіційною статусною позицією, тобто "авторитетом влади". На відміну від "управлінців" лідери зазвичай сконцентровані на людях і їх потребах - "людських ресурсах" організації більшою мірою, ніж на матеріальних аспектах виробничого процесу, а контролю воліють делегування повноважень. На відміну від управління "лідерство, - на думку Р. Хейфеца, - завжди має творчий характер".

Якщо уявити вищеперелічені взаємопов'язані функції лідерства у вигляді класичної пірамідальної структури, вершиною якої є бачення, а підставою - забезпечення реалізації організаційної стратегії (у розглянутому контексті до них додані в якості "фундаменту" функціональні можливості організації), то (як показано на рис. 1.2) розвиток - "будівництво піраміди" відбувається зверху вниз, подібно до того як насправді ростуть дерева, що дозволяє оптимізувати організаційну структуру для вирішення завдань перспективного розвитку. Назадній, що така схема розвитку є інноваційною. Принципово важливо, що завдяки такій логіці лідери спочатку опиняються за рамками неминучих обмежень, обумовлених існуючої ресурсною базою. Простір потенційних можливостей, таким чином, не просто значно розширюється, але виявляється безмежним.

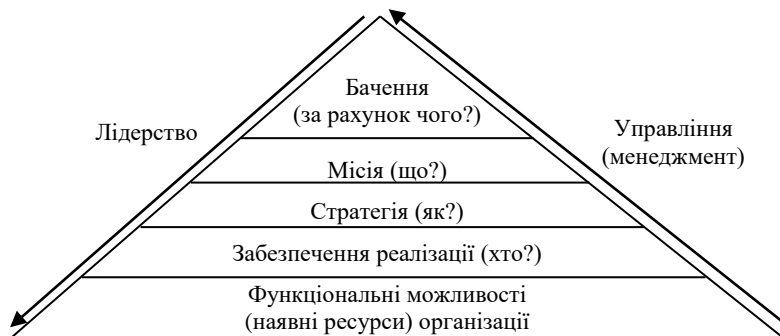


Рис. 1.2. Лідерство і управління (менеджмент) в контексті планування траєкторії організаційного розвитку

У той же час в рамках традиційного менеджменту і пов'язаних з ним класичних шкіл "стратегічного планування" піраміда, що включає ті ж самі "поверхи", будується прямо протилежним, добре відомим з часів фараонів способом - знизу вгору, тобто стратегія, місія і бачення є послідовними похідними від існуючої організаційної структури і готівки функціональних можливостей, максимально адаптованими до неї, що по суті виключає реальний розвиток за рахунок установки "реалістичних цільових показників". Саме цим в першу чергу пояснюється неефективність таких підходів у сучасних умовах.

### 1.3. Влада і вплив.

Влада інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на поведінку людей. Влада – право карати, вимагати виконання, приймати рішення; розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер одночасно.

**Вплив** – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника впливати на рівень задоволення їхніх потреб.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем управлінського потенціалу, реалізувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної чинності лідера полягають в тім, що обіймаючи посаду, він дістає певні права й повноваження, а також у придбаному досвіді, авторитеті й професійних досягненнях.

Влада може виступати в різних *формах*. Американські дослідники розробили класифікацію основних форм влади.

1. Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і погрозі покарань. У її основі лежать страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до чорного списку і т.д.). Керівник прагне "придушувати" тих працівників, які від нього залежать.

2. Влада, заснована на винагородах – проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням результатів з одного боку, і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) – з іншої сторони.

3. Експертна влада (влада фахівця) – передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання й практичні навички. Дії такого керівника сприймаються як "істина в останній інстанції". Його слово не піддається сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. Еталонна влада – базується на особистих якостях лідера, які прагнуть копіювати підлеглі. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як зразок. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконувати свою роботу максимально якісно.

5. Законна або традиційна влада – виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера.

6. Влада, заснована на участі – вимагає таланта перекласти частину своїх функцій на підлеглих, помічників. Скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, які можуть виконуватися іншими, досить складно. Зате це дозволить зосередитися на основному, почати дійсно управляти.

7. Інформаційна влада – виходить зі знання керівником всіх найдокладніших аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає можливість управляти колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на одержання знань про предмет, що їх цікавить [6, 13].

Зміни в середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника й підлеглих, їхньому фінансовому стані й т.д.) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання й вплив через участь.

**Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі приклада або влади експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, що здатна зменшити можливості керівника діяти. Однак, діставши згоду, керівник впливає на потреби виконавця в повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

**Вплив через участь** – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не додає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише направляє зусилля підлеглого й сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу в цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш ретельно працюють для досягнення мети, що була сформульована з їхньою участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб вищого рівня (влади, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Існують різні способи реалізації права впливати: від твердого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний із цих способів має право на існування й широко використовується на практиці. Вибрати в кожному конкретному випадку кращий з них, щоб забезпечити здатність впливати на окремих особистостей і групи в процесі напрямку їхньої діяльності на ефективне досягнення цілей організації, є одним з найважливіших завдань менеджера.

#### 1.4. Основні елементи лідерства.

Організації, які досягають успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, з точки зору власника, розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів керівник, керівництво часто відносять такі поняття і явища як лідер та лідерство.

В деяких випадках ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власно з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації.

Цей процес є набагато складним, який потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від власно управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини “начальник - підлеглий”, притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами “лідер – послідовник”.

Не зважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можливо судити по тому, в якій мірі він чи вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції чи виробляти товари та послуги низької якості. Якщо взяти за інший приклад директора заводу, то за посадою він є менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей з позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Однак, в своєму впливі на людей директор не може покладатися тільки на посаду, яку він займає.

Наглядно це становиться очевидним, коли вияснюється, що один із заступників, який має менш формальної влади, користується більшим успіхом в управлінні стресовими й конфліктними ситуаціями, а також при вирішенні життєво важливих для підприємства проблем. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству в значній мірі притаманна неформальна основа.



Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером. Тому можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

Лідер може бути керівником групи, а може ним і не бути.

Виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

- висунення лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище стабільне;

- сфері дій лідера – в основному мала група; поле діяльності керівника ширше, оскільки він представляє трудовий колектив в більш широкій соціальній системі.

- У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- керівник – високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;

- керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота – головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник – складних процедур і методів;

- керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників, їхня увага сконцентрована переважно на короточасних досягненнях. Лідери часто не передбачувані, винахідливі;

- керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер – односторонців;

- керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;

- керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера – принцип рівності;

- керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають такий відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії (не в одному "запрягу"). Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний "дух" змагання і суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то висловлюючись фігурально, "цей корабель не затоне, а плистиме вперед".

Лідер і керівник – одна і та сама особа. В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Керівнику, як і лідеру, необхідно знати і зможти реалізувати наступне:

- Формувати систему необхідно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.
- Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації.
- Кожен із елементів системи (відділів організації) представлений людьми, і вся різноманітність відносин в системі визначається взаємодією окремих людей.
- Всі люди різні, і ні одна людина не краща іншої. Питання полягає в тому, наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру – створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини.
- Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, ніж намагатися змінити його особистісні особливості шляхом тиску і насилля.
- Коли відповідне місце в системі для людини знайдене, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий). До цих пір не відкритий спосіб управління, який не можна було би назвати або “кнущом” або “пряником”, тобто система заохочення і покарання – єдина система регулювання в руках лідера.

#### **Формування особистості керівника**

Проявом типу керівника (“надводна частина айсберга”) є його поведінка в цій соціальній ролі як по вертикалі (начальники, підлеглі), так і по горизонталі).

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та “потаємного “Я”, тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, приховані цілі, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, “потаємне “Я” і, як наслідок, стереотипи поведінки – і складають триєдиний цілісний моноліт, який називають типом керівника.

Тип керівника формується під впливом таких основних чинників:

- політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т.д.);
- виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т.д.);
- цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, “неписані закони” тощо;
- психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (проявляється в основному в потребах);
- національним менталітетом. Означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій. Під національним менталітетом розумітимемо національний спосіб думання (склад мислення), тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей “кут зору” зумовлений, у свою чергу, багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін. Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

#### **Якості і риси керівника, що досягає успіху**

Поділимо їх на психологічні, інтелектуальні, професійні і соціальні.

**Психологічні** – прагнення до лідерства, здатність керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення до успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіантність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); стійкість проти стресу; швидка пристосованість до нових умов.

**Інтелектуальні** – прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; широта мислення; мистецтво швидко опрацьовувати інформацію і приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати корисну думку, протилежну власній; психологічна освіта.

**Професійні** - вміння ефективно використовувати досягнення прогресу; глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки; здатність віднаходити резерви людського чинника на підприємстві; вміння заохочувати персонал до роботи і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні рішення; вміння ефективно розподіляти завдання і виділяти час; діловитість. Постійний вияв ініціативи.

**Соціальні** – вміння враховувати наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти; вміння підтримувати стосунки з людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; вміння брати на себе відповідальність; виконання правил організації; вміння заохочувати персонал до відвертості.

### **Типологія стилів керівництва**

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом.

Керівництво – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Керівник повинен мати владу не лише неформальну, але обов'язково має формальну владу: підлеглі залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просуванні по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку (стосунки, відчуття тощо) іншого індивіда.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Традиційна концепція стилю керівництва. Склалася вона ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років ХХ ст. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому описувала справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважала такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;

- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;

- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

З вище зазначеного можна сказати, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

**Формальний авторитет керівника** впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

**Особистий авторитет керівника** визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

**Повний авторитет керівника**, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей:

По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як “елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації.

Автор далі розвиває думку: “Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформулювати людський індивід”. Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як міжособова взаємодія, яке проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлене на досягнення цілей.

Узагальнюючи різні визначення можна вивести єдине, яке на мою думку буде відповідати самої суті цього поняття. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети. Звідси Лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

### **Стилі лідерства**

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перед тим, як перейти до розкриття стилів лідерства ми би хотіли з'ясувати і вже напевне визначити, що ми розуміємо під словом “стиль”, “стиль керівництва, лідерства”. Це допоможе глибше вникнути в суть цього явища.

Під словом “стиль” розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Стиль - поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль лідерства. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Ці два підходи мають щось спільне в своєму розумінні і обґрунтовуються з однієї позиції, але застосовуються в різних сферах, тому набувають інші напрямки і деякі відмінності.

Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і задач. Кожний керівник – це унікальна особистість, яка володіє рядом здібностей. Тому стилі лідерства не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії. Скоріше, стиль даного керівника – лідера може бути віднесений до якоїсь позиції. Спробуємо розкрити стилі лідерства, які обирає лідер для здійснення своєї діяльності.

Приступимо до описання кожного стилю, бо це дуже важливо для нормальної роботи підприємства, для встановлення приємного психологічного клімату в колективі та інших сферах діяльності підприємства.

Лідерство – це соціально-психологічний процес в колективі чи групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку їх членів .

Лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі.

Лідерство (англ. leader – провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію.

В основі даного процесу лежить здатність лідерів притягувати до себе людей, несвідомо викликати почуття захоплення і любові.

Невід'ємною властивістю лідера є наявність наслідувача.

Лідерство – це питання сили впливу, що залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він хоче вплинути.

#### ***Темі рефератів:***

1. Хронологія вивчення лідерства, як дисципліни
2. Основні типи лідерів в організації
3. Види лідерів в організації.
4. Сфери лідерства в організації.
5. Влада як головна складова лідера.

## **ТЕМА 2. ТРАДИЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).**

**Лекція 2.** Традиційні концепції лідерства ([2, с. 62-82; 5, с. 9-22])

**Мета заняття:** Демонстрування методів критично оцінити традиційні концепції лідерства провівши порівняльну характеристику

#### ***Питання для розгляду***

- 2.1. Лідерство на основі особистісних якостей.
- 2.2. Поведінковий підхід до лідерства.
- 2.3. Ситуаційний підхід до лідерства.

## 2.1. Лідерство на основі особистісних якостей.

Особистісна сила як фактор в ідеалі дуже близька до фактора відповідальності: у більшості випадків, коли людина робить якийсь крок, вона бере відповідальність за своє рішення й не боїться робити цього. Але буває й інша ситуація. Людина від природи або в результаті колишніх "військових заслуг" явно виділяється з персоналу офісу, але використовує свою силу у власних вузьких інтересах. Коли на зборах менеджерів приймається важливе рішення, ця людина виступає в ролі консерватора й, впливаючи на колег і співробітників, підтримує рішення, які призводять до безвідповідальності. У результаті перспективне й вигідне рішення щодо прибуткового проекту пропадає безвісти. Люди з особистісною силою без параметра відповідальності можуть стати бунтівниками або стати в опозицію до вас як керівника.

Фактор особистісної сили тісно пов'язаний і з фактором любові до людей і турботи про них. Сильні люди часто виступають на захист групових і командних інтересів. Коли керівництво "перекриває крани", такий менеджер, використовуючи власну силу, стоятиме за команду. На противагу йому, людина, що володіє особистісною силою, але не довіряє персоналу й колегам по роботі, перетворюється на тирана. Це той діяч, що експлуатує й тримає в страху свою команду. У ситуації кризи або на етапі зростання він може досягти результату за рахунок команди, але не для команди. Тиранів, як відомо, скидають. Якщо ви помітили, що в когось із ваших менеджерів співробітники довго не затримуються, то, швидше за все, це саме така людина, яка раніше чи пізніше приречена на "розтерзання".

Ілюстрацією внутрішньої особистісної сили можуть стати слова керівника компанії "Кембелл суп" Девіда Джонсона: "Я намагаюся сказати їм, щоб вони були готові разом ризикувати, тренуватися, жити й разом умерти в ім'я результатів, яких ми домагаємося. Якщо ви встановлюєте важкі цілі за наростаючою й наприкінці домагаєтеся успіху, відчуття при цьому незрівнянне, тому що ви це зробили".

### **Професійні якості лідера:**

- компетентність у відповідній сфері;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- загальна ерудиція та широта поглядів;
- чіткі особисті цілі;
- потяг до набуття нових знань;
- критичне сприйняття та осмислення дійсності;
- постійне самовдосконалення;
- пошук нових форм роботи;
- планування своєї роботи;
- творча натхненність та наставництво.

**На особливу увагу заслуговують ділові якості успішного менеджера, насамперед це:**

- довгострокове передбачення;
- вміння чітко формулювати цілі та керувати колективом;
- бути ініціативним та вирішувати оперативні проблеми,
- мати здатність управляти собою;
- вміння делегувати повноваження тощо.

Отже, організації для вирощування потенціалу на заміщення ключових позицій відбирають кращих кандидатів. Виходячи з досвіду, можна сказати, що ідеальні рівнозначно сильні лідери трапляються дуже рідко. Граючи картами, які у вас в руках, проаналізуйте своїх людей і розвивайте в них ті сторони лідерів, які того вимагають. Ці чотири грані нерозривно зв'язані між собою й проявляються в лідерах у різному ступені.

**Таблиця 2.1. Основні вимоги до лідерських якостей власника бізнесу-процесу**

<b>Персональна компетенція</b>	<b>Вимоги</b>
Орієнтація на клієнта, його успіх	Повинен знати потреби клієнта (як зовнішнього, так і внутрішнього), бути основним носієм ідеї найбільшого задоволення клієнта, своїм прикладом формуючи відповідну культуру
Приклад для інших	Повинен стимулювати використання нестандартних творчих підходів, захоплювати своїми ідеями інших, брати на себе відповідальність навіть тоді, коли на це ніхто не зважається
Самореалізація в процесі	Завжди готовий брати під сумнів існуючий порядок речей, генерувати нові ідеї не тільки під час вирішення старих проблем, а й висувати конструктивні пропозиції щодо зміни існуючих реалій
Ефективність керування командою	Залучає до своєї команди обдарованих людей, командний гравець, ефективно вирішує традиційні управлінські завдання (формулювання мети, визначення пріоритетів, делегування повноважень), цілком використовує потенціал членів команди для досягнення мети бізнесу, створює позитивну робочу атмосферу, що сприяє само-реалізації й зростанню, бачить у кожному члені команди не підлеглого, а партнера, ставиться до кожного коректно з повагою і довірою
Постійне навчання	Активно удосконалює свої знання й уміння, підвищує свою компетенцію шляхом обміну знаннями як усередині команди, так і залучаючи їх ззовні; створює середовище, що сприяє обміну знаннями усередині команди.
Відкритість, усунення бар'єрів	Бореться з бюрократією - за лаконічність, простоту і зрозумілість рішень і дій. Віддає перевагу сучасним засобам комунікації. Усуває бар'єри між підрозділами й персоналом, сприяючи тим найефективнішим стосункам між командами

## 2.2. Поведінковий підхід до лідерства.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки. Цей підхід ще називають поведінковий. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним вкладом і корисним інструментом розуміння складностей лідерства.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статичі (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

В першому випадку лідерство трактується головним чином в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер якби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. В протилежність цьому поведінковий підхід заснован на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаючого спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного "оптимального" стилю керівництва.

Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна відмітити, що необхіден ситуаційний підхід до лідерства.

## 2.3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти вслід за ним.

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї “працювати” внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як “лідер взагалі”. До того ж окремим людям властиво “шукати посади”, тому вони поводять себе відповідним чином.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. Навпаки, вони являються суттєвими компонентами успіху. Однак, в ефективності керівництва вирішальну роль грають також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища.

Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву теорія рис. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилось дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов’язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв’язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи “атрибутивна” теорія та “харизматична” теорія. В наступній главі будуть докладно висвітлені кожний з вказаних підходів з ціллю оцінки його значимості й корисності в поясненні лідерства та можливості визначення за його допомогою лідерської поведінки.

#### ***Теми рефератів:***

1. Особисті якості формального та неформального лідера.
2. Поведінка лідера та її вплив на його авторитет.
3. Поведінка лідера у стандартних, нестандартних та екстремальних умовах.
4. Вміння користуватися ситуацією для збільшення авторитету.
5. Що найбільше впливає на лідера - ситуація чи поведінка?

### **ТЕМА 3. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ (2 год).**

Лекція 3: Теорії лідерських якостей ([3, с.139-162, 17-18])

**Мета заняття:** Демонструвати знання та засвоїти базові якості лідера та вміти застосовувати їх на підлеглих визначаючи неформального лідера.

#### ***Питання для розгляду***

- 3.1. Теорія Ф. Вудса
- 3.2. Типи лідерів по Р. Кеттел і Г. Стайс
- 3.3. Дослідження Р. Стогдилл
- 3.4. Якості лідера по Р. Манн
- 3.5. Теорія А. Лоутон і Е. Роуз



*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. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Р. Стогділл у 1946 р. та Ричард Манн в 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніш лідерські якості. Стогділл 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 значимість та важливість того, що вони роблять. Наступні дослідження привели до виділення чотирьох 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 ХХ ст. Загальним із розглянутою концепцією лідерських якостей було те, що знову почався пошук єдиного вірного шляху: лідерська поведінка. Важливою відмінною рисою від теорії лідерських якостей є те, що дана концепція передбачала можливість підготовки лідерів по спеціальним програмам.

Найбільш відомими концепціями даного типу є наступні: три стилі керівництва, дослідження Університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету, системи управління (Лайкерт), управлінська сітка (гратка Блейка та Моутона), 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. Таким чином, 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 по відношенню до 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 якийсь 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" стилю 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 в залежності від ситуації.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий 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 грати 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 Стінсона-Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума-Йеттона-Яго.

Всі дані моделі ситуаційного лідерства, надаючи 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. Разом з тим 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 задовільненість працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума-Яго в більшій мірі пристосована для вибору на практиці відповідного стилю керівництва групою. Моделі Фідлера, Херсея та Бланшарда, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

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 викликана 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 поведуться 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 визиває підтримку та визнання лідерства. Отже, харизматичним вважається той лідер, який в силу своїх особистісних якостей спроможний глибоко впливати на послідовників. Лідери цього типу відчують 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 опором 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.

### 3.1. Теорія Ф. Вудс

У перших дослідженнях лідерства вважалося, що людину як лідера визначають і зберігають за ним цей статус за будь-яких умов виключно його особисті якості. Погляд цей закономірно впливав з традиційних уявлень істориків (Плутарх, Тіт Лівій) і філософів (Платон, Арістотель, Гегель) про роль видатних особистостей в історії. Теоретики ХІХ століття висунули концепцію лідера як людини, що володіє унікальними якостями, що вражають уяву мас і пояснювали феномен лідерства на основі спадкових факторів: лідерами народжуються, а не стають.

Американський вчений Ф. Вудс (Woods, F.), простеживши генезис королівських династій 14 націй за десять століть, прийшов до висновку, що форма їх прояву залежали від здібностей правителів. Ф. Вудс стверджував, що правитель визначає стан країни у відповідності зі своїми можливостями: який правитель, такий і народ. Такий висновок пояснювало процес лідерства проявом тих чи інших лідерських якостей.

Під лідерськими якостями розуміється сукупність психологічних і фізіологічних якостей особистості, здібностей і особливостей взаємодії з групою, що забезпечують успішність виконання ним лідерських функцій.

Ф. Вудс в своїй роботі «Вплив монархів: рух до нової науки історії» (1913) намагався дати емпіричне обґрунтування свого підходу. Він досліджував діяльність 386 правителів в Західній Європі з ХІІ століття до французької революції кінця ХVІІІ ст., Класифікувавши їх по ряду ознак, зокрема розділивши на три групи: сильних, посередніх і слабких монархів. Порівнявши характеристики монархів з характеристиками періодів їх правління, він виявив, зокрема, що сильні, посередні і слабкі монархи асоціюються в 70% випадків відповідно з сильними, посередніми і слабкими епохами, але в 10% сильні монархи зв'язуються зі слабкими періодами і навпаки. Хоча і сам автор визнає, що з цих спостережень можуть бути зроблені різні висновки, в тому числі і такий, що характер історичних умов виробляє відповідні якості монархів, Ф. Вудс вважає, що, навпаки, висновок повинен бути такий: монархи мають вирішальний вплив на історичні умови. При цьому Ф. Вудс вдається також і до біологічних аргументів, точніше, теоріям входила тоді в моду генетики, трактуючи монархів як якусь особливу людську підрасу.

### 3.2. Типи лідерів по Р. Кеттел і Г. Стайс

Ще однією спробою виявлення лідерських рис була теорія Р. Кеттел (Cattell R.) і Г. Стайс (Stice G.), які на основі аналізу характерів людей визначили три типи лідерів залежно від їх особистісних якостей:

- «технічний» лідер, ефективно вирішує оперативні завдання; має більше інших типів лідерів можливість впливати на членів групи, тому що безпосередньо з ними пов'язаний;
- «видатний» лідер, надає найбільш сильний вплив на дії групи в будь-якій ситуації;
- «харизматичний» лідер, він найбільш симпатичний для підлеглих (від грец. Charizma - дар, благодать Божа, милість богів).

Згідно англійському філософу, соціологу і психологу Р. Кеттелу, риси особистості являють собою відносно постійні тенденції реагувати певним чином у різних ситуаціях і в

різний час. Спектр дії цих тенденцій надзвичайно великий. Інакше кажучи, риси являють собою гіпотетичні психічні структури, що виявляються в поведінці, які обумовлюють схильність надходити однаково в різних обставинах і з плином часу.

Зіставлення рис особистості лідерів з якостями послідовників виявило, що лідери значно випереджали послідовників по наступним восьми властивостями особистості (причому це в рівній мірі стосується кожного з типів лідера):

- моральна зрілість, або сила «Я»;
- вплив на оточуючих, або домінування;
- цілісність характеру, або сила «Над-Я»;
- соціальна сміливість, підприємливість;
- проникливість;
- незалежність від шкідливих звичок;
- сила волі, поведінкова компетентність;
- психологічна стійкість: відсутність зайвих переживань, нервового напруження.

Лідери різних типів, маючи спільні характеристики, між тим відрізнялися за деякими показниками. Наприклад, «технічний» тип лідера, за даними дослідників, мав більш високим інтелектом, а «харизматичний» тип був більш стійкий емоційно. Р. Каттель і Г. Стайк зробили висновки: індивід з низьким показником соціальної сміливості, підприємливості (боязкий, пасивний, невпевнений у собі) навряд чи може стати лідером; той, хто має високий показник психологічної стійкості (надмірно обережний, часто хвилюється) навряд чи буде вселяти впевненість в інших людей; якщо група найбільше орієнтована на вищі цінності, то лідера для неї слід шукати серед людей з високим показником цілісності характеру, або сили «Над-Я».

### 3.3. Дослідження Р. Стогдилл

Описові підходи до проблеми лідерства є першою спробою "намацати" науково вивірені підстави як рефлексії феномена лідерства, так і цілеспрямованого "генерування" - підготовки ефективних лідерів різного рівня. Їх поява була обумовлена двома ключовими факторами: по-перше, соціальним замовленням - різко зрослими в результаті промислового буму 1920-х рр. потребами у кваліфікованих управлінських кадрах, насамперед середнього рівня, і по-друге, інтенсивним розвитком такого напрямку практикоорієнтованих психології, як псіхометрике - розробка психологічних тестів, що дозволяють виявити і оцінити індивідуально-особистісні особливості і якості. Спочатку дані підходи розвивалися за двома взаємодоповнюючим напрямками - виявлення аналітичними методами ключових особистісних якостей, необхідних для реалізації лідерських функцій різного рівня, і тестування різних груп випробовуваних з метою виявлення особистісної унікальності індивідів, які зарекомендували себе "по факту" ефективними лідерами на момент дослідження.

Зауважимо, що сама по собі ідея виявлення деяких стійких інтрапсихічних утворень, найбільш адекватних реалізації конкретних соціальних функцій, представляється досить логічною, простий і послідовною. Саме цим пояснюється популярність описових підходів в прикладній організаційної психології, що зберігається до теперішнього часу. Проте спроби практичної реалізації даної ідеї вже на перших етапах виявили ряд серйозних проблем.

Перш за все, вже на етапі визначення лідерського функціоналу дослідники стикалися з методологічними труднощами опиняючись між вузькою специфікою конкретної сфери діяльності чи організаційної системи і надмірно широкими універсальї. У результаті на перших порах в якості основних лідерських функцій пропонувалися узагальнення, які межують з малозмістовними банальностями. Типовим прикладом може служити класична для даного контексту робота Ч. Бернарда "Функції керівника", вперше опублікована в 1938 р. До основних функцій керівника він відносив координування дій і систем, необхідних для забезпечення життєдіяльності організації, залучення потрібних людей і забезпечення їх взаємодії, визначення завдань і цілей організації.

Легко помітити, що подібний набір функцій актуальний в рівній мірі і для створення високотехнологічного інноваційного продукту, і для надання послуг з проведення новорічних корпоративів. При цьому безсумнівно, що реальна управлінська діяльність практично на всіх рівнях буде суттєво відрізнятися в цих двох випадках як з точки зору змісту, так і в плані необхідних особистісних і професійних якостей суб'єктів такої діяльності. Разом з тим, запропонований Ч. Бернардом набір функцій керівника не дасть уявлення про те, як саме, якими засобами, за рахунок яких ресурсів ці функції можуть і повинні реалізовуватися (а саме такого роду показники і дозволяють цілеспрямовано вибудовувати схему вивчення особистісних особливостей, пріоритетних для суб'єкта конкретної діяльності).

З аналогічними труднощами зіткнулися і спроби емпіричного виявлення особистісної специфіки успішних лідерів. Так, в 1948 р Р. Стогдилл на основі детального аналізу накопичився до того часу вельми значного масиву подібного роду досліджень виділив шість особистісних якостей, які запропонував розглядати як універсальні, притаманні успішним лідерам, а саме:

- високий інтелект,
- ініціативність,
- навички соціальної взаємодії,
- впевненість в собі,
- прагнення взяти на себе відповідальність,
- чесність.

Легко помітити, що мова йде про Універсал, дійсно корисних і, більше того, необхідних для досягнення успіху практично в будь-якій сфері діяльності і саме з цієї причини не дозволяють - в усякому разі, в повній мірі - визначити особистісну специфіку саме лідера. Більш того, якщо розглядати, наприклад, політичне лідерство, то можна легко назвати ряд широко відомих історичних персонажів, не тільки не володіли багатьма з перерахованих якостей, але і робити кар'єру за рахунок якостей, прямо протилежних їм, по суті, особистісних особливостей. Невипадково сам Р. Стогдилл, виділяючи перераховані якості, акцентувати увагу на значенні для успіху лідера конкретного ситуаційного контексту. Численні ж спроби виділення більш розгорнутого списку лідерських характеристик саме з урахуванням специфіки конкретного виду діяльності, конкретної організації і т.п. привели, за великим рахунком, до зриву в погану нескінченність - розростання пропонованих наборів до десятків і навіть сотень позицій.

Таким чином, описові підходи до проблеми лідерства у своєму класичному вигляді виявилися недостатньо Еврістичними як з точки зору академічної науки, так і в прикладному аспекті. У той же час потенційна привабливість лежать в їх основі ідей зумовила збереження інтересу до них. Подібні дослідження продовжили Р. Стогдилл спільно з Б. Басом, С. Кіркпатрік, Дж. Локк, Т. Нефф, Д. Сітрін та ін. Однак ці дослідження так і не дозволили подолати початкове "родове прокляття" класичних описових підходів. Разом з тим, у другій половині ХХ ст. сформувався ряд інноваційних підходів, що дозволили в значній мірі вирішити дану проблему стосовно саме організаційного лідерства. Всі вони, як правило, пов'язані з екстраполяцією фундаментальних персонологічних концепцій в певний соціально-психологічний і діяльнісний контекст. До такого роду підходам слід віднести насамперед психосоціальну теорію розвитку, концепцію емоційного інтелекту, типологію Майерс - Бріггс і побудовані на тих же методологічних підставах дослідження темпераменту Д. Кейрсі і М. Бейтс. Ці підходи будуть детально розглянуті нижче. Тут же зауважимо, що їх об'єднує розгляд в якості системоутворюючих лідерських характеристик, інтрапсихічних утворень, вроджених або формованих в ранньому дитинстві, тобто достатньо стабільних, глибинних структур, опосередковуючи особистісну активність в широкому спектрі соціальних ситуацій у поєднанні зі звуженням ракурсу розгляду проблеми лідерства рамками організаційного розвитку та функціонування. Тим самим створюється реальний заділ для подолання системних витрат класичних описових підходів.

Теорія рис або теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та поясненні лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють "великих людей" від мас.

Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і незмінних у часі якостей, що відрізняють їх від не лідерів.

Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Теорія рис має низку недоліків. По-перше, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливо створити "єдино правильний" образ лідера.

По-друге, з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, а також через невизнання можливих відмінностей залежно від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями і лідерством і допомогти практичному виявленню останнього.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що підхід, який вивчає лідерські якості, безсумнівно, цікавий, але, на жаль, до цих пір не дуже допоміг практиці.

Концепції харизматичного лідерства. Особливою, достатньо сучасною групою концепцій лідерства є концепції харизматичного лідерства. Вони беруть початок у роботах М. Вебера і представлені, зокрема, такими сучасними авторами, як В.М. Басе, Б. Шамір, Р.И. Хозе, М. Артур та ін.

Концепції харизматичного лідерства виходять з того, що ідеальний працівник відповідає особистості керівника, є відображенням лідера, здатного впливати на трансформацію його цінностей. Проявами такого ідеального працівника виступають віра в лідера, шанування керівної особи, а також спонукання до дій і натхнення, що виникає від впливу такої людини. Мотивуючий вплив керівника здійснюється через механізм наслідування, прийняття членами групи його цінностей та поведінки за зразок, наділення його харизмою. Володіти здатністю впливу на цінності інших людей та їх зміну можуть не всі, а лише всі "обрані".

Деякі автори концепцій харизматичного лідерства (Б. Шамір, Р.И. Хозе, М.Б. Артур) трактують лідерство не стільки як дуалістичний, тобто як вплив однієї людини на іншу, скільки як колективний процес. У його основі лежить схильність співробітників ідентифікувати себе з групою і високо цінувати належність до неї. Харизматичний лідер підвищує таку соціальну ідентифікацію тим, що пов'язує відповідні цінності кожного веденого з груповими цінностями і колективною ідентичністю. Чітко виражена групова ідентифікація означає, що член групи ставить групові потреби вище за індивідуальні інтереси і навіть у разі необхідності готовий пожертвувати останніми. Це, у свою чергу, посилює колективні цінності та норми поведінки.

Вирішальним у харизмі лідера є його здатність впливати на бачення, сприйняття відомими дійсності та на їх цінності. Такі лідери можуть навіть прищепити членам групи нові цінності, проте зазвичай вони підкреслюють особливу значущість індивідуальних цінностей кожного співробітника і прагнуть пов'язати їх з груповими завданнями.

Для ефективності впливу лідери повинні добре знати і поважати потреби, цінності та ідентифікації працівників. Лише в цьому випадку вони можуть розраховувати на довіру членів групи, формування харизми і високу групову ідентифікацію. Харизму лідера підсилює його персональна захопленість колективними цілями, готовність іти на особистий ризик заради їх досягнення, ідентифікація себе з ними і з групою.

Харизматичні лідери всіляко підкреслюють символічний характер трудової діяльності, її моральні аспекти. Завдяки цьому внесок співробітників у реалізацію організаційних цілей набуває внутрішньої моральної мотивації: працівники пов'язують свою роботу і групову роль із самоповагою й особистою гідністю.

### 3.4. Якості лідера по Р. Манн

Дослідник В. Борг довів, що владність в характері не завжди пов'язана з самовпевненістю, а фактор жорсткості в поведінці найчастіше негативно позначається на лідерстві.

У 40-і роки ХХ століття вчені проаналізували зібрані в результаті емпіричних досліджень численні факти про співвідношення якостей лідерів. У 1948 році Р. Стогдилл зробив огляд понад сто досліджень і виявив, що вивчення особистих якостей лідерів продовжує давати суперечливі результати. Однак він теж виділив ряд пріоритетних рис господарського лідера: інтелект, прагнення до знань, надійність, відповідальність, активність, соціальну компетентність. Стогдилл також зазначив, що в різних ситуаціях лідери, які діють найбільш ефективно, виявляли різні особисті якості, і зробив такий висновок: людина стає керівником не тільки завдяки тому, що має набір певних особистісних якостей.

Однак ці п'ять якостей не пояснювали появу лідера. Багато людей з цими якостями так і залишалися послідовниками. Манна спіткало аналогічне розчарування. Серед семи особистісних якостей лідера, які він виявив, розум був кращим провісником того, що його власник буде лідером. Однак практика цього не підтвердила.

Аналогічну ідею на основі аналізу багатьох досліджень висунув Р. Манн. Разом з тим він, так само як і Стогдилл, виділив ті якості, які в значній мірі характеризують лідера:

- інтелект (Манн виявив, що результати 28 незалежних досліджень вказували на безсумнівно позитивну роль інтелекту в лідерстві);
- пристосованість (це якість підкреслили 22 дослідження);
- товариськість (результати 22 досліджень давали підстави вважати, що лідери, як правило, відкриті);
- здатність впливати на людей (згідно 12 дослідженням це властивість людини прямо пов'язане з лідерством);
- відсутність консерватизму (з усіх досліджень 17 виявили негативний вплив консерватизму на лідерство);
- сприйнятливості і емпатія, тобто вміння зрозуміти іншого, вжитися в його роль (результати 15 досліджень говорять про те, що емпатія відіграє в лідерстві певну, хоча і не визначальну роль).

В кінці ХХ століття намітився спад інтересу до вивчення тих якостей, які необхідні для становлення лідера. Але класифікація, складання каталогів та моделей лідерських рис продовжують бути актуальними і «заворожують» дослідників.

Зіставлення якостей лідерів з якостями послідовників виявило, що у лідерів більшою мірою розвинені такі вісім властивостей (причому це в рівній мірі стосується кожного типу лідерства):

- моральна зрілість;
- вплив на оточуючих, або домінування;
- цілісність характеру;
- соціальна сміливість, підприємливість;
- проникливість;
- незалежність від шкідливих звичок;
- сила волі, поведінкова компетентність;
- психологічна стійкість.

### 3.5. Теорія А. Лоутон і Е. Роуз

За підсумками семінару керівників, проведеного в Лондоні в 1987 році, А. Лоутон і Е. Роуз запропонували наступні десять якостей:

- 1) далекоглядність - уміння сформулювати вигляд і завдання організації;
- 2) вміння визначати пріоритети - розрізняти, що необхідно, а що просто важливо;
- 3) вміння мотивувати послідовників;

4) володіння мистецтвом міжособистісних відносин: вміння говорити, слухати, підказати, бути впевненим у своїх діях;

5) «політичне чуття» - здатність розуміти запити свого оточення і осіб, наділених владою;

б) стійкість - непохитність перед лицем опонента;

7) харизма, або чарівність - щось важко піддається визначенню, але полонить людей;

8) здатність йти на ризик, делегувати повноваження послідовникам;

9) гнучкість - здатність відгукуватися на нові ідеї і досвід;

10) рішучість, твердість, коли цього вимагають обставини.

Харизматичному лідерові властиві (по М. Гантору):

- вміння впливати на людей, «випромінювати» енергію і заряджати нею оточуючих;

- зачаровує зовнішність;

- незалежність характеру: в своєму прагненні до благополуччя і поваги ці люди не покладаються на інших;

- хороші риторичні здібності і деякий артистизм, виразна мова і розвинені навички міжособистісного спілкування;

- позитивне ставлення до вихвалювання своєї персони: ці лідери відчують себе комфортно, коли інші висловлюють своє захоплення ними;

- гідна і впевнена манера триматися, здатність справляти враження людей, які володіють ситуацією.

На думку Е. Лоулера, одного з дослідників мотивації персоналу, люди частіше піддаються впливу тих, хто володіє і захоплюються їх рисами характеру, хто є їх ідеалом і кого вони хотіли б наслідувати.

Отже, єдиної думки про те, якими ж якостями повинен володіти лідер, до сих пір не існує. Перераховані вище моделі лідерських рис нічого не говорять про ступінь важливості тієї чи іншої з них. При підході до лідерства тільки з точки зору теорії якостей залишаються неврахованими багато аспектів цього процесу, наприклад взаємовідносини «лідер - послідовники», умови навколишнього середовища, хоча не викликає сумніву той факт, що лідер повинен володіти якостями, здатними викликати довіру послідовників.

Риси лідера потрібно розглядати не ізольовано від інших елементів лідерства, а в зв'язку з ними і в динаміці. Слід пам'ятати, що виконання лідерських функцій розвиває необхідні для цього якості. В людині, який протягом довгого часу виконує роль лідера, формуються і закріплюються необхідні для цього риси.

Теорії лідерства:

1. Одним із механізмів, що пояснює виникнення лідерства у груповому процесі, є **теорія "соціального обміну"** Дж.Хоманса. Згідно теорії, соціальні відносини – це постійний процес обміну, в якому залучені не лише матеріальні цінності, речі, а й емоції, почуття. У процесах обміну людина схильна вести розрахунки, основною метою яких є своєрідне "очікування винагороди". Це очікування як мотив поведінки здатне видозмінюватися від ситуації, але не зникає, залишаючись завжди домінуючою орієнтацією людини.

Виникнення лідерства – це результат своєрідного психологічного обміну цінностями між учасниками взаємодії. Цінності представлені в вигляді значущих особистісних якостей, вмінь, знань, досвіду і реалізуються у міжособистісних взаємодіях з користю як для окремих індивідів, так і для групи в цілому. Тут основна складова обміну – ключові компоненти статусу, репрезентовані авторитетом і визнанням. Ці компоненти поряд із соціальним схваленням, грішми, повагою розглядаються як основні винагороди і цінності в сучасному суспільстві. Оцінка внеску індивіда відбувається не лише на діадному рівні взаємодії, але й охоплює загально-груповий рівень. Чим значуща цінність внеску індивіда в загальні результати, тим вищий його груповий статус (визнання лідерства), який виступає як своєрідна винагорода зі сторони групи.



**2. Теорія людських ролей** (Р.Бейлс) розглядає ролі "професіонала" лідера, орієнтованого на вирішення ділових проблем, і "соціально-емоційного фахівця", який вирішує проблеми людських стосунків.

**3. Харизматична концепція** – лідерство послане окремими видатними особами як деяка благодать ("харизма"). Приклади таких лідерств як – Наполеон, Лінкольт, Уїнстон Черчель. Харизма – це наділення особистості властивостями, що викликають поклоніння перед нею і беззаперечну віру в її можливості. Ось деякі характеристики харизматичних особистостей: показна зовнішність, добрі риторичні здібності, незалежність характеру, гідна і впевнена манера триматися. У реальному житті харизматичність лідера викликає добровільне визнання його винятковості, що зумовлює безперечне підкорення, наслідування його дій і поведінки в цілому.

**4. Прибічники інтерактивної теорії** вважають, що лідером може стати будь-яка людина, яка займає відповідне місце в системі міжособистісних стосунків. Питання про те, хто конкретно візьме на себе лідерство, має вирішуватися з урахуванням індивідуальних особливостей кандидата в лідери, особистісних характеристик інших членів групи, наявної ситуації і виконуваного завдання.

**5. Синтетична (або комплексна) теорія** розглядає лідерство як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер як суб'єкт управління цим процесом, причому сам феномен лідерства розглядається в контексті спільної групової діяльності.

**6. Ситуативна теорія.** Цей підхід є загально визнаним. Він визначає лідерство як продукт ситуації. Вимоги ситуації диктують вибір адекватних засобів і прийомів поведінки, відповідної комбінації особистісних рис, здатних максимально враховувати можливі зміни у її розвитку.

Психологіки виділили десять типів лідерства:

- “Соверен”.
- “Вожак”.
- “Тиран”.
- “Організатор”.
- “Спокусник”.
- “Герой”.
- “Дурний приклад”.
- “Кумир”.
- “Вигнанець”.
- “Козел відпущення”.

Загальне лідерство в групі складається із таких компонентів – емоційного, ділового і інформаційного.

Типи лідерів (Л.І.Уманський):

- лідер-організатор;
- лідер-ініціатор;
- лідер-умілець;
- лідер-емоційного притягання.

Особистісні риси лідера:

- впевненість у собі;
- енергійність;
- творчий підхід до справ;
- здатність розуміти і впливати на людей;
- управлінські здібності;
- чесність;
- емоційна стійкість.

**Теми рефератів:**

1. Особливості методики оцінки лідерських якостей теорії Ф.Вудса

2. Методичний підхід для оцінки якостей лідера по Р. Кеттелу та Г Стайсу
3. Р. Стогніл та його шість особистісних якостей.
4. Особливості дослідження Р. Манна
5. Десять головних якостей лідера А. Лоутон і Е. Роуз

#### **ТЕМА 4. ПОВЕДІНКОВІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).**

**Лекція 4.** Поведінкові теорії лідерства([2, с.62-74])

**Мета заняття:** Демонструвати та засвоїти базові принципи поведінкових теорій лідерства на прикладі історичних лідерів

**Питання для розгляду**

4.1. Традиційна класифікація стилів лідерства (одномірне трактування стилів лідерства).

4.2. Двовимірне трактування стилів лідерства.

4.3. Сучасна класифікація стилів лідерства. Переваги та недоліки традиційних стилів лідерства..

4.1. Традиційна класифікація стилів лідерства (одномірне трактування стилів лідерства).

Стиль управління - це стійкий, усталений образ дій, прийомів керівника в процесі управління, що неодноразово повторюється. Стиль керівництва характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення задач, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки і поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну сторони. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

Суб'єктивна сторона стилю зумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

Об'єктивна сторона стилю керівництва визначається загальними принципами управління, а також соціально-економічними вимогами, що висуваються до господарських керівників. Ця сторона стилю є основоположною.

У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі наприклад, як намагання залучити підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до нефективного витрачання робочого часу, спричинює почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і, навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань.

Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Дослідження показують, що в арсеналі найефективніших лідерів є цілий набір стилів управління й вони застосовують той або інший залежно від розв'язуваного завдання. Діяти настільки гнучко важко, але можна навчитися. І це варте того, оскільки різноманіття стилів лідерства підвищує результативність організації.

Запитайте будь-яку групу бізнесменів: "Що роблять хороші керівники?" Ви одержите безліч відповідей: вони визначають стратегію, змушують людей працювати, створюють корпоративну культуру. А потім поставте інше запитання: "Що повинні робити керівники?" Якщо ви адресуєте його досвідченій аудиторії, то почуєте тільки одну відповідь:

"Домагатися результатів". Але як їх домогтися?

Як змусити своїх співробітників добре працювати? Останніми роками з'явилася ціла когорта експертів із проблем лідерства. Вони непогано заробляють, навчаючи й тренуючи керівників компаній, щоб перетворити їх на бізнесменів, здатних здійснювати найсміливіші ідеї - стратегічні, фінансові або організаційні, а найкраще - і ті, й інші, й треті.

Проте оволодіння секретами ефективного лідерства, як і раніше - недосяжна мета багатьох людей і організацій. Часто це пояснюється тим, що донедавна ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які точно показали б, який стиль управління призводить до позитивних результатів. Поради експертів із проблем лідерства, що найчастіше ґрунтуються на гіпотезах, досвіді й інтуїції, іноді виявляються ефективними, а іноді - ні.

#### 4.2. Двовимірне трактування стилів лідерства.

В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Основними завданнями підходу з позиції особистих якостей лідера є наступні:

- визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позиції особистих якостей лідера проведені чисельні дослідження різних якостей, що демонструють успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань, здоровий глузд, ініціативність, відповідальність, соціальна і економічна освіта, високий ступінь впевненості в собі, чесність тощо.

Дійсно, ефективні лідери, як правило, відрізняються інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю і соціально-економічним статусом. Проте практика свідчить, що в різних ситуаціях ефективні керівники проявляють різні особисті якості. Остаточні результати досліджень особистих якостей успішних лідерів засвідчили, що:

- по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні абсолютно всім успішним керівникам;
- по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (навіть протилежні) особисті якості.

Отже, керівник не стає ефективним лідером тільки завдяки тому, що він має деякий набір особистих якостей.

Результати останніх досліджень показують, що певні риси особистості можуть так вказувати на здатність їх носія бути лідером. Модель "Велика п'ятірка" визначає базові характеристики особистості, серед яких слід відзначити екстраверсію та емоціональну стійкість, до яких належить, по суті, сукупність усіх раніше виявлених особистих якостей ефективних лідерів. Екстраверсія є найважливішою рисою лідера. Екстраверти, як правило, комунікабельні, товариські і наполегливі. Екстраверсія відображає комфортний рівень відносин людини з іншими людьми. Люди, які характеризуються високою емоційною стійкістю, як правило, спокійні, впевнені в собі та врівноважені. Емоційна стійкість свідчить про здатність людини протистояти стресу. Практика показує, що риси особистості прогнозують здатність людини стати лідером, але наявність цих рис ще не гарантує ефективності лідерства цієї людини.

Поведінкові теорії лідерства пов'язані з пошуками унікальної моделі поведінки ефективних лідерів. Дослідники цього напрямку вважали, що результативність управління визначається не стільки особистими якостями лідера, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими.

Основним поняттям поведінкових теорій лідерства є стиль керівництва. Стиль керівництва, в контексті поведінкового підходу до лідерства, - це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих з метою здійснення на них впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації.

Стиль керівництва відображає рівень делегування повноважень керівником своїм

підлеглим, типи влади та впливу, які використовує керівник, а також напрямок основної уваги керівника: чи ця увага зосереджена на людських відносинах, чи на виконанні завдань. Поведінкові теорії лідерства охоплюють цілий ряд досліджень ефективної поведінки керівників, в результаті чого визначено, насамперед, автократичний, ліберальний та демократичний стилі керівництва.

Автократично-демократичний континуум стилів керівництва. На практиці манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих формується під впливом багатьох чинників, які до того ж постійно змінюються. До цих чинників належать як особисті якості керівника, так і особисті якості підлеглих, а також завдання та дії, які повинні виконувати підлеглі. Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керівництва, тому в ранніх поведінкових теоріях лідерства стиль керівництва

конкретного керівника виступає як певна позиція на автократично-демократичному континуумі стилів керівництва Танненбаума-Шмідта (рис. 4.1).

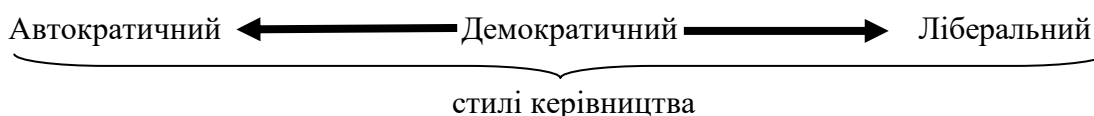


Рис. 4.1. Континуум стилів керівництва Танненбаума-Шмідта

Більш детально автократичний та демократичний стилі керівництва досліджені Дугласом МакГрегором і відомі як теорія "Х" і теорія "У".

Теорія "Х" характеризує автократичний стиль керівництва, який лідер практикує, оскільки вважає, що працівники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що при першій-ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

Автократичний керівник має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям і, якщо буде потреба, без вагань скористається цим. Автократ навмисно апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень. Він також ретельно керує роботою підлеглих, може психологічно тиснути, щоб забезпечити виконання роботи. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих безумовно підпорядковуватися дії наказів та інструкцій.

Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він одержує назву прихильного автократа. Хоч він продовжує залишатися авторитарним керівником, прихильний автократ піклується про настрій і добробут підлеглих. Він може навіть піти на те, щоб дозволяти або заохочувати їхню участь у плануванні завдань. Але він зберігає за собою фактичну владу ухвалювати рішення. І яким би прихильним не був цей керівник, він нав'язує свій автократичний стиль далі, структуруючи завдання й нав'язуючи неухильне дотримання величезної кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітника.

Теорія "У" характеризує основи демократичного стилю керівництва. За теорією "У" навпаки, лідер, який практикує демократичний стиль керівництва, бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. Демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреби в приналежності,

високій меті, автономії й самовираженні. Справжній демократичний керівник уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Організації, де домінує демократичний стиль керівництва, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою при виконанні завдань. Досить часто, пояснивши мету організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі відповідно до тих, які він сформулював. Замість того, щоб здійснювати жорсткий контроль над підлеглими в процесі їх роботи, керівник зазвичай чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб здійснити її оцінку. Керівник діє як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи цілям організації в цілому й опікуючись тим, щоб група одержувала необхідні їй ресурси.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня (у соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні), він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. У деякому сенсі він намагається створити ситуацію, у якій люди певною мірою самі мотивують себе, тому що їх робота, за своєю природою, сама є винагородою. Він також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм потрібно вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості й довіри для того, щоб, якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до керівника. Щоб добитися цього, керівник організовує двостороннє спілкування й відіграє спрямовуючу роль.

Ліберальний стиль керівництва. Курт Левін, досліджуючи стилі керівництва, описав ліберальне керівництво як таке, що характеризується мінімальною участю керівника в роботі підлеглих. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі діяльності, приймати рішення та контролювати свою роботу. Керівник з ліберальним стилем керівництва практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надана повна самостійність, можливість індивідуальної й колективної творчості. Такий керівник з підлеглими, як правило, ввічливий, готовий відмінити прийняте ним раніше рішення, особливо якщо це загрожує його популярності. Ліберальний стиль керівництва є надмірно поблажливим, тобто лідер знімає з себе всю владу, повноваження і відповідальність на користь підлеглих.

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К.Левін, дозволили йому зробити певні порівняння ефективності стилів керівництва. Так, виявилось, що автократичний стиль керівництва, порівняно з ліберальним, спроможний домагатися виконання більших обсягів роботи, проте це призводило до низької мотивації підлеглих, до меншої оригінальності у результатах роботи, до більшої агресивності в колективі, до більшої залежності та покірної поведінки підлеглих по відношенню до керівника. При ліберальному керівництві обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше імпровізацій, і підлеглі віддають перевагу демократичному стилю керівництва.

Континуум стилів керівництва Ренсіса Лайкерта. Р. Лайкертом були запропоновані інші критерії класифікації стилів керівництва. За граничні позиції континууму стилів керівництва були взяті принципово нові стилі: стиль керівництва, зосереджений на роботі; стиль керівництва, зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (або орієнтовані на завдання), займаються проектуванням завдань, розробляють систему винагород для підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на людину), прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом поліпшення людських відносин, залученням підлеглих до процесу підготовки, прийняття рішень, допомогою у вирішенні проблем тощо.

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль керівництва може бути орієнтований або на роботу, або на людину. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на людину, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Результатом наступних досліджень Р. Лайкерта є визначення проміжних чотирьох

базових систем стилів керівництва, які характеризуються наявністю різного роду ознак авторитарного і демократичного стилів лідерства, або ознак стилів керівництва, орієнтованих на завдання і орієнтованих на людину (рис.4.2).

Вищезгадані поведінкові теорії лідерства є одновимірними теоріями, які використовують одновимірні континууми стилів керівництва, оскільки в них вважалося, що лідеру в тій чи іншій мірі властива поведінка і авторитарного, і демократичного, і ліберального стилю керівництва, або стилю, зосередженого на завданні чи на людині.

Континуум стилів лідерства Р. Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуаторсько-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Перспективно-демократична

Рис. 4.2. Континуум стилів лідерства Р. Лайкерта

Двомірне трактування стилів лідерства. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керівництва. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоч авторитарний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини, тобто може бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим лідером. Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Дослідниками університету штату Огайо розроблена двохвимірна модель поведінки лідера, згідно з якою лідери можуть здійснювати вплив на підлеглих своєю поведінкою, яка розрізняється за двома критеріями:

- ініціювання структури, що характеризує ступінь орієнтації лідера на виконання робочих завдань і спрямування діяльності підлеглих на досягнення цілей;
- увага до підлеглих визначається рівнем поваги керівника до ідей та почуттів підлеглих, турботою про умови праці підлеглих, встановленням відносин взаємної довіри.

Увага до підлеглих та ініціювання структури - це окремі, незалежні одна від одної складові поведінки лідерів.

За визначеними критеріями можливо класифікувати чотири стилі лідерства, як представлено на рис. 4.3.

За класифікацією університету штату Огайо вважається, що найбільш ефективний лідер в своїй поведінці повинен задовольняти в однаковій мірі двом критеріям, тобто характеризується тим, що значною мірою забезпечує виконання робіт, одночасно приділяючи увагу встановленню найкращих відносин з працівникам. Але подальші дослідження виявили, що ця класифікація не може ефективно застосуватися в усіх ситуаціях, оскільки працівники можуть мати потреби в іншому стилі керівництва і не будуть отримувати морального задоволення від роботи.

Стилi лідерства за класифікацією університету штату Огайо

Висока	Низький рівень структурування	Високий рівень структурування
Увага до підлеглих	Високий рівень уваги до підлеглих	Високий рівень уваги до підлеглих
Низька	Високий рівень структурування	Високий рівень структурування
	Низький рівень уваги до підлеглих	Низький рівень уваги до підлеглих
	Низьке	Високе
		Ініціювання структури

Рис. 4.3. Стилi лідерства за класифікацією університету штату Огайо

Управлінська сітка Блейка і Моутона. Продовженням досліджень стилів лідерства університету штату Огайо і його популяризацією є управлінська сітка Блейка і Моутона. Роберт Блейк і Джейн Моутон побудували двохвимірну модель, яка визначає п'ять основних стилів лідерства (рис. 4.4).

#### Класифікація стилів лідерства Блейка і Моутона

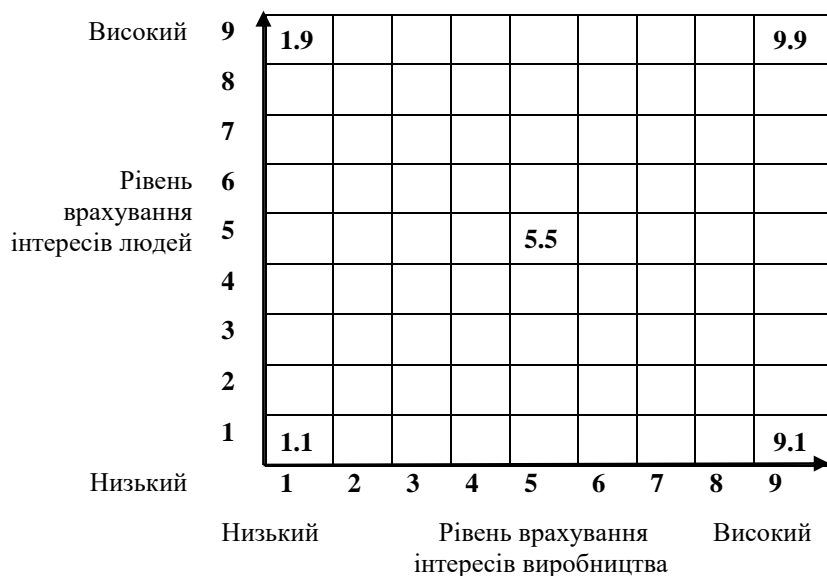


Рис. 4.4. Класифікація стилів лідерства Блейка і Моутона

На рис. 4.4 горизонтальна вісь ранжує рівні врахування лідером інтересів виробництва за шкалою від 1 до 9, а вертикальна вісь ранжує рівні врахування лідером інтересів людей за шкалою від 1 до 9. Дев'ятибальна шкала у теорії Блейка та Моутона пов'язана з розумінням того, що існує декілька проміжних варіантів стилів лідерства. При цьому, як відзначали Блейк та Моутон: "Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик" [49]. Блейк і Моутон визначають основні стилі лідерства, які відповідають чотирьом крайнім позиціям і одній середній позиції на рис 4.4.

Позиція (1,1) відповідає мінімальним зусиллям лідера, які спрямовані на досягнення такої якості роботи, яка дозволяє лише уникнути звільнення працівників, а стиль лідерства має назву "збіднене управління".

Позиція (9,1) відповідає стилю лідерства, заснованому на повноваженнях, владі, підпорядкуванні. Лідер дуже турбується про ефективність виконання робіт, але мало уваги звертає на моральний настрій підлеглих.

Позиція (1,9) відповідає стилю лідерства, який отримав назву "управління в душі замиського клубу" або "будинок відпочинку". Лідер зосереджується на хороших, теплих людських відносинах, але мало турбується про ефективність виконання завдань.

Середня позиція (5,5) відповідає стилю лідерства "організаційне управління". Лідер досягає прийнятної якості виконання робіт, знаходить баланс між інтересом до роботи і інтересом до людей.

Позиція (9,9) відповідає стилю лідерства "групове управління". Колектив - це команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності роботи керівник досягає того, що підлеглі свідомо залучаються до процесу управління, це забезпечує високий моральний настрій і високу ефективність роботи.

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем лідерства є поведінка керівника у позиції (9,9).

Крім того Блейк і Моутон виділили три додаткові стилі лідерства, які розглядаються як певні поєднання п'яти основних описаних вище стилів. Це, зокрема:

1) патерналізм - поєднання ситуації (9,1), з точки зору управління та контролю, з системою заохочення в ситуації (1,9). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, в якому працівники не діють без його згоди. Винагорода та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2) опортунізм - це поєднання будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху, внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди;

3) фа садизм, або зовнішнє благополуччя, - це імітація ситуації (9,9) з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

Поведінковий підхід до ефективного лідерства зосередив свою увагу на фактичній поведінці керівника, який впливає своєю поведінкою на підлеглих для досягнення цілей організації. Основна мета поведінкового підходу - це намагання знайти один, найоптимальніший стиль поведінки лідера для всіх обставин.

Порівняльний аналіз стилів лідерства, виявлених у поведінковому підході. Ознайомлення з класифікаціями стилів лідерства виявило прихильників і супротивників кожного стилю.

Прихильники автократичного стилю, теорії "X" і стилю, орієнтованого на роботу, вважають: автократичний стиль, особливо помірна автократія, - найбільш ефективний стиль серед інших, оскільки цей стиль підтримує одноособову владу керівника, і тим самим збільшує можливість його впливу на підлеглих, спонукаючи їх досягти цілей організації; зосередження на роботі дає максимальну продуктивність, тому що автократичний керівник може багато зробити для підвищення ефективності праці, в той же час змінити людську натуру підлеглих він безсилий.

Автократ вважає наступне співвідношення, що представлено на рис. 4.5, правильним для всіх випадків:

Переваги автократичного стилю лідерства

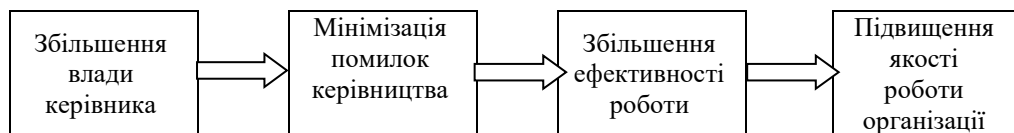


Рис. 4.5. Переваги автократичного стилю лідерства

Прихильники демократичного стилю, теорії "У" і стилю, орієнтованого на людину, стверджують:

- баланс влади в організації означає, що із зростанням влади автократа, зростає влада виконавця, а це підриває вплив керівника і створює в організації додаткові проблеми;

- демократичний стиль забезпечує максимальну продуктивність тому, що люди, які виконують роботу, найкраще здатні забезпечити її ефективність, якщо вони задоволені роботою. Демократ вважає правильним для всіх випадків наступне співвідношення (рис. 4.6):

Переваги демократичного стилю лідерства

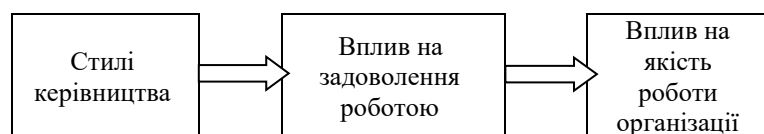


Рис.4.6. Переваги демократичного стилю лідерства



Виходячи зі спостережень за реальними проявами стилів лідерства на практиці, слід зазначити, що прихильники кожного зі стилів перебільшують ефективність цих стилів у всіх можливих ситуаціях. Відомі випадки, коли помірно автократичний стиль був досить ефективним. Так, наприклад, вище керівництво "Ай Бі Ем", провідної корпорації з виробництва високотехнологічного обладнання, протягом багатьох років відоме використанням автократичного стилю лідерства, і це не завадило досягати успіху та продовжувати життєвий цикл свого процвітання, починаючи з 1911 року.

Зустрічаються ситуації, в яких працівники беруть участь в прийнятті рішень, але рівень задоволення роботою був низьким. Також відомі ситуації, в яких задоволення роботою було високим, а продуктивність - низька.

Основні висновки про співвідношення задоволення, стилю керівництва та продуктивності:

1. В багатьох ситуаціях демократичний стиль не приводить до більшого задоволення роботою.

2. Для працівників з потребами вищих рівнів демократичний стиль може підвищити рівень їх задоволення роботою.

3. Для працівників з потребами нижчих рівнів демократичний стиль може зменшити рівень їх задоволення роботою.

4. Високий рівень задоволення роботою сприяє зменшенню плинності кадрів, прогулів, виробничих травм. Але при цьому не завжди підвищується продуктивність роботи. Низька плинність кадрів не обов'язково означає високий рівень задоволення роботою.

5. Більш високий моральний настрій і більше задоволення роботою не завжди підвищують продуктивність.

На практиці не існує сталого співвідношення між стилем лідерства і рівнем продуктивності роботи підлеглих. Оскільки, окрім поведінки керівника і його особистих якостей, існують й інші чинники, які впливають на ефективність його діяльності як лідера.

Вважається, що ефективність лідера має ситуаційний характер.

В ефективності керівництва значну роль відіграють ситуаційні чинники, які, наприклад, включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги й вплив середовища, наявну інформацію у керівника. На практиці це означає, що ефективний лідер повинен по-різному поводитися в різних ситуаціях.

Щоб знайти додаткові чинники ефективного лідерства, теоретики стали звертати увагу не тільки на керівника й виконавця, а на всю ситуацію в цілому.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керівництва, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль лідерства має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель лідерства Ф.Фідлера. Перша досить повна ситуаційна модель лідерства була запропонована Фредом Фідлером. Модель лідерства Фідлера свідчить, що ефективність групи залежить від того, наскільки стиль взаємодії лідера з його підлеглими відповідає його контролю і впливу на цю групу.

При цьому Ф.Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного лідера залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф.Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому найбільше відповідає стилю лідерства даного менеджера. Такий підхід і здатний забезпечити баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника та, відповідно, властивого керівнику стилю лідерства, Ф.Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до колеги, з яким менш за все хотілося б працювати (найменш привабливий колега - НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований

на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

При цьому Фідлер припускав, що стиль поведінки лідера строго визначений, тобто орієнтований або на людські відносини, або на завдання. Це припущення відіграє дуже велику роль, адже по суті воно означає, що якщо яка-небудь ситуація вимагає лідера, орієнтованого на завдання, а людина, яка виконує роль лідера, орієнтована на людські відносини, тоді потрібно змінити або ситуацію, або лідера.

В моделі Ф. Фідлера виділені три ситуаційні чинники, які впливають на ефективність поведінки лідера:

1) характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) структура завдань для підлеглого (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

В моделі Ф.Фідлера передбачається, що ситуаційні чинники можуть приймати такі значення:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути гарними або поганими;

- завдання може бути структурованим або неструктурованим, тобто структурованість завдань може бути високою або низькою;

- посадові повноваження керівника можуть бути сильними або слабкими.

В теорії Фідлера стверджується, що чим кращі стосунки між лідером і підлеглими, тим краще структурована робота, і чим сильніше посадові повноваження лідера, тим більше його вплив.

Різні поєднання (комбінації) цих чинників дають вісім можливих (потенційних) ситуацій. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного лідерства в кожній з розглянутих ситуацій, тобто керівника з певним ставленням (відношенням) до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних чинників.

Модель ситуаційного лідерства, дозволяє прослідкувати поведінку лідера, орієнтованого на завдання і є ефективним інструментом досягнення цілей організації при умові, коли підлегли знаходяться в гарних відносинах з керівником, але при цьому авторитарний стиль не повинен набувати диктаторських форм. Стиль лідерства, орієнтований на людські відносини, найбільш ефективний в помірно сприятливих умовах для керівника, оскільки тоді у керівника недостатньо влади, щоб забезпечити повне співробітництво з підлеглими.

Знаючи, як людина уявляє собі співробітника, якому віддається найменша перевага, і маючи в своєму розпорядженні оцінки трьох ситуаційних змінних, за допомогою моделі Фідлера можна привести їх у взаємну відповідність і забезпечити тим самим максимальну ефективність лідерства.

Численні дослідження в цілому підтверджують достовірність моделі Фідлера. Проте, існують поки що невирішені проблеми з оцінкою співробітника, якому віддається найменша перевага (оцінка НПК), і практичним тлумаченням моделі Фідлера. Наприклад, логіка, яка покладена в основу оцінки співробітника, якому віддається найменша перевага, зрозуміла не до кінця. Дослідження показали, що оцінки, виставлені респондентами, не відрізняються стабільністю. Крім того ситуаційні змінні досить складні, і фахівці-практики, що намагаються оцінити їх, стикаються з чималими труднощами. Адже на практиці буває нелегко визначити, наскільки хороші стосунки між лідером і підлеглими, наскільки структуроване завдання і сильні посадові повноваження лідера.

Ф. Фідлер стверджує, що лідери, орієнтовані на завдання, діють ефективніше в ситуаціях, що характеризуються високим або низьким рівнем контролю, тоді як лідери, орієнтовані на людські стосунки, діють ефективніше в умовах обмеженого контролю. Навіть

якщо прогнози, що складаються на основі цієї моделі, використовують лише три ситуації, а не всі вісім, доказів на підтримку Ф. Фідлера більш ніж достатньо.

Ситуаційний підхід Ф. Фідлера не позбавлений недоліків, але цей підхід характеризує важливість взаємодії керівників, підлеглих і ситуації.

4.3. Сучасна класифікація стилів лідерства. Переваги та недоліки традиційних стилів лідерства.

У самому широкому сенсі стиль - це прояв індивідуальності людини через особливості його діяльності, спілкування, мислення і т.п.

Однак на стиль впливає не тільки індивідуальна своєрідність людини, але і специфіка діяльності, якою він займається, і особливості людей і груп, з якими він взаємодіє. Тому можна говорити не тільки про індивідуальний стиль діяльності, властивому кожному з людей, але й про стиль діяльності якої-небудь категорії фахівців (кажуть, наприклад, про стилі педагогічної чи лікарської діяльності і т.п.).

Для лідерів також характерні специфічні способи поведінки в певних ситуаціях взаємодії з послідовниками, тобто різні стилі лідерства.

Стилі лідерства є предметом численних досліджень. При цьому стиль розглядається, з одного боку, як фактор, а з іншого - як один з найважливіших резервів підвищення ефективності лідерства.

Одне з питань, яке виникає при обговоренні проблеми стилю лідерства, пов'язаний із співвідношенням понять "стиль лідерства", "стиль керівництва" і "стиль управління".

Обговорюючи особливості лідерства як соціально-психологічного явища, можна зробити висновок про те, що:

- поняття "стиль лідерства" ширше поняття "стиль керівництва", так як лідерство може бути реалізоване не тільки в рамках формальних організаційних структур, але і в будь-якій неформальній групі;

- поняття "стиль лідерства" і "стиль керівництва" можуть розглядатися як рівнозначні в тих випадках, коли керівник в рамках формальної групи виступає одночасно в ролі неформального лідера.

Автор поділяє точку зору, відповідно до якої поняття "стиль управління" і "стиль лідерства" ("стиль керівництва") слід розмежовувати за параметрами:

- "суб'єкт - об'єкт" або "суб'єкт - суб'єкт" - управління поширюється не тільки на людей, але і на предмети, речі, технічні системи; лідерство і керівництво поширюється тільки на людей (відповідно, процес управління можна досить легко стандартизувати, а процеси лідерства та керівництва піддаються формалізації лише почасти);

- "верх - низ" - поняття "стиль управління" доцільно вживати при характеристиці відповідної діяльності вищого і середнього рівня (в першу чергу через високу ступень знеособленість, формалізації і опосередкованість інформації, а також через збільшення масштабу виникаючих проблем); поняття "стиль керівництва" доцільно вживати при характеристиці діяльності працівників управління нижнього рівня.

Є приклади, коли керівник високого рівня реалізує одночасно стиль управління по відношенню до організаційних процесів і стиль лідерства по відношенню до учасників цих процесів.

Наступне питання, пов'язаний з проблемою стилю лідерства, - це співвідношення в структурі стилю лідерства особистісних якостей і способів діяльності.

Стиль лідерства (як і стиль керівництва):

- є інтегральною характеристикою особистості, на відміну від психологічних властивостей, які представляють її окремі грані;

- легше, ніж психологічні властивості, піддається свідомої регуляції;

- значно більше, ніж психологічні властивості, залежить від діяльності.

Як справедливо зазначає Р. Х. Шакуров, без особливої натяжки стиль можна розглядати і як здатність, і як уміння.

Нарешті, ще одне питання, яке виникає у зв'язку з проблемою стилю лідерства, - вплив групи на процес формування стилю її лідера.

Як показують дослідження, поведінка лідера багато в чому обумовлено ціннісними орієнтаціями членів групи: у групах з переважанням тенденцій до рівноправності лідер частіше використовує демократичний стиль; в групах, де найбільше значення надається сильній владі, лідер реалізує авторитарний стиль.

Таким чином, в широкому сенсі стиль лідерства - це цілісна специфічна система стійко повторюваних особливостей діяльності лідера (мотивів, цілей, змісту, способів), в якій відбиваються особистісні якості лідера, взаємини з послідовниками, специфіка загальногрупових цілей і яка володіє внутрішньою гармонією і вироблена для ефективного виконання лідерських функцій в певних умовах.

У вузькому сенсі стиль лідерства - це відносно стійка відкрита саморегульована система взаємопов'язаних індивідуально своєрідних методів, способів, прийомів діяльності лідера і його впливу на послідовників з метою виконання лідерських функцій.

Практично будь-який дослідник, незалежно від методологічного підходу, на який він спирається, розробляючи свою модель лідерства, так чи інакше зачіпає проблему стилів.

Крім тих моделей, в яких стиль лідерства описується як загальний чинник діяльності лідера (моделі Д. В. Гетцеля і Е. Ж. Губи, А. Л. Журавльова, А. І. Китова, Є. С. Кузьміна, І. П. Волкова і Ю. Н. Ємельянова, А. А. Русалінова, Р. Тапіенбауман У. Шмідта, П. Херші і К. Бланшара та ін.), у багатьох випадках предметом моделювання стає якийсь один аспект діяльності лідера, пов'язаний з виконанням тих чи інших функцій.

Так, у ряді моделей основою для класифікації стилів є використання різних способів прийняття рішення.

Ще одним прикладом класифікації на основі способів прийняття рішення є модель Т. А. Кейзера. Автор, використовуючи двополюсну модель стилів, виділив вісім способів прийняття рішень (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. - Стилі прийняття рішень з Т. А. Кейзер

Автократичний				Демократичний			
Чисто автократичний		Консультативно-автократичний		Састина групи		Вся група	
Повнота всієї влади	Реєстратура	Індивідуальне обговорення	Групове обговорення	Рішення приймає менше половини	Рішення приймає більше половини	Консенсус	Єдиноладдя (прийняття індивідуального рішення)

Повнота всієї влади як спосіб прийняття рішень передбачає, що у лідера є повноваження приймати остаточне рішення самостійно. Лідер, що володіє таким правом, приймає рішення поодиночці і доводить його до послідовників.

Реєстратура як спосіб прийняття рішень використовується для збору інформації в ході міжособистісного спілкування: перш ніж прийняти одноосібне рішення, лідер, спілкуючись з іншими членами групи, збирає достатню для умовиводи інформацію, як би реєструючи думку інших людей. Після цього він доводить своє рішення до послідовників.

Стилі прийняття рішень з Т. А. Кейзер

Індивідуальне обговорення як спосіб прийняття рішень передбачає, що лідер обговорює проблему з членами групи окремо. Після обміну інформацією він вирішує, як вчинити, і пропонує свій план групі.

Групове обговорення як спосіб прийняття рішень передбачає обговорення проблеми з

усіма бажаними висловитися в групі, але після обговорення лідер сам визначає вихід з конкретної ситуації.

Застосовуючи спосіб "вирішує менше половини групи", лідер обмінюється інформацією з тією частиною групи, яка володіє необхідними для вирішення проблеми знаннями та досвідом. Більшість групи довіряє право вибору рішення меншості.

Якщо використовується спосіб "вирішує більше половини групи", то проблема вноситься на загальне обговорення, і після дискусії лідер запитує думку кожного або проводить голосування. Якщо більшість розділяє одну і ту ж точку зору, рішення вважається прийнятим.

Прийняття рішень способом консенсусу передбачає обговорення проблеми з групою. Потім лідер підводить підсумки почутого з метою досягнення повної згоди або незгоди підтримати рішення.

Нарешті, щоб досягти одностайності, необхідний такий вибір рішення, з яким погодяться всі члени групи.

Таким чином, в даній моделі стилю лідерства проміжні стилі розташовуються між двома полюсами (автократичним і демократичним) залежно від ступеня участі групи в процесі прийняття рішення.

Для деяких дослідників при розробці моделі стилів лідерства найбільший інтерес представляють можливості лідера в галузі контролю над послідовниками.

Так, Р. Л. Дафт описує чотири стилі лідерства залежно від ступеня активності - пасивності послідовників і від того, кому і в якій мірі належить контроль:

1) контроль (лідер використовує авторитарний стиль, послідовники беззаперечно підкоряються) - лідер одноосібно визначає стратегію, цілі і способи їх досягнення; основними цінностями групи є стабільність і ефективність; члени групи перебувають під жорстким контролем, не мають права приймати самостійні рішення і вибирати способи вирішення виникаючих завдань;

2) участь (лідер використовує стиль участі, послідовники сприймають себе як членів команди) - лідер прагне підвищити активність послідовників, залучаючи їх до вирішення проблем, проте самостійно встановлює цілі групи, приймає остаточні рішення і розподіляє винагороди, тобто послідовники не розглядаються лідером як повноправні партнери;

3) передача владних повноважень (лідер-розпорядник передає повноваження, послідовники беруть на себе відповідальність) - члени групи наділяються правом самостійно приймати рішення і контролювати свою роботу; оскільки послідовники отримують владу, яка дозволяє їм впливати на цілі, системи та структури групи, вони самі можуть ставати лідерами; лідер-розпорядник переконаний, що він несе відповідальність за послідовників і групу в цілому і не повинен намагатися настирливо опікати і контролювати членів групи, а також одноосібно визначати їх цілі;

4) служіння - лідер, службовець іншим людям, відмовляється від особистих сьогохвилинних інтересів заради інтересів оточуючих; допомагає їм рости і розвиватися, надаючи можливості для задоволення не тільки матеріальних, а й духовних потреб.

Ще одним аспектом діяльності лідера, який служить основою для побудови моделей стилів лідерства, є процес впливу на послідовників, а точніше, його способи. З цієї точки зору цікава модель стилів управління Д. Гоулман. При розробці даної моделі автор виходив з припущення про взаємозв'язок стилю лідерства та емоційного інтелекту, сукупності якостей, які визначають здатність людини керувати собою та іншими людьми. У структурі емоційного інтелекту Д. Гоулман виділив такі компоненти, як самоаналіз, самоконтроль, соціальний аналіз і управління міжособистісними відносинами. У результаті емпіричного дослідження було виділено шість стилів управління (додаток Є).

Дослідження Д. Гоулман дозволяє знайти відповідь на ще одне питання, пов'язане з проблемою стилю лідерства. Це питання пошуку найбільш ефективного стилю.

Отримані результати дозволили автору зробити висновок про те, що найкращих результатів добиваються ті лідери, які однаково добре володіють кількома стилями

управління і застосовують їх поперемінно в залежності від обставин. Проаналізувавши співвідношення виробничих показників і стану групового клімату, Д. Гоулман виявив наступне:

1) найсприятливіший клімат і найвищі виробничі показники в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями;

2) найбільш ефективно для лідера використовувати поєднання авторитетного, демократичного, отеческого і наставницького стилів;

3) перемикаючись з одного стилю на інший, лідер повинен спиратися на реакцію оточуючих і пристосовувати свій стиль до виникає ситуації.

Таким чином, можна говорити про те, що не існує універсального ефективного стилю, і лідер, який хоче домогтися успіху, повинен цілеспрямовано опанувати різними стилями і вчитися інтуїтивно застосовувати їх у відповідних обставинах.

Визначте, наскільки розвинена у вас одна зі складових харизми - чарівність, яке дозволяє впливати на оточуючих, завойовувати їх розташування, в чомусь переконувати. Проаналізуйте і подумайте, наскільки адекватно ви оточили себе (цілком можливо, що оточуючі оцінюють вас інакше). Що вам необхідно зробити, щоб розвинути свою чарівність?

#### **Теми для рефератів:**

1. Теорії лідерства за Дж.Хомансом та Р.Бейлс.
2. Особливості харизматичної теорії.
3. Сутність інтерактивної теорії лідерства.

## **ТЕМА 5. СИТУАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА (2 год).**

**Лекція 5.** Ситуаційні теорії лідерства. ([2, с.75-82, 17-18])

**Мета заняття:** Демонструвати знання та засвоїти базові принципи ситуаційних теорій лідерства на прикладі світових лідерів.

#### **Питання для розгляду**

- 5.1. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера.
- 5.2. Підхід «шлях-мета» Т. Мітчела і Р. Хауса.
- 5.3. Модель Херсі-Бланшара.
- 5.4. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.
- 5.5. Переваги та недоліки ситуаційного підходу до лідерства.

#### 5.1. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера.

Ранні спроби пояснити ефективності керівництва зосереджувалися на одному параметрі поведінки керівника - орієнтації на завдання. Пізніші роботи, такі (як «управлінська решітка» Р. Блейка і Дж. Моутон), оперували вже двома критеріями, але, навіть використовуючи два критерії, вони концентрували увагу, в першу чергу, на поведінці керівника, не враховуючи інших змінних.

Модель ситуаційного лідерства (contingency theory of leadership) американського психолога Фред Едварда Фідлера (Fiedler, F.) стала важливим внеском у розвиток ситуаційних теорій лідерства, так як вона спирається на взаємозв'язок між стилем лідерства та ситуацією.

Ф. Фідлер зосередив увагу на ситуації і виявив три групи ситуаційних змінних (фактора), що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

1. Відносини між керівником і членами колективу. Припускають лояльність, який проявляють підлеглими, їх довіру до свого керівника і привабливість особистості керівника для виконавців.

2. Структура завдання. Має на увазі звичність завдання, чіткість її формулювання і структуризації, а не розпливчастість і безструктурної.

3. Посадові повноваження. Це - обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника,

яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівнику формальна організація.

Грунтуючись на цих трьох змінних, Ф. Фідлер запропонував вісім варіантів ситуації і застосував їх для аналізу стилю управління.

Ф. Фідлер вважав, що, хоча кожній ситуації і відповідає свій стиль керівництва, стиль того чи іншого керівника залишається, в цілому, постійним. Оскільки дослідник виходить з припущення, що людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, він пропонує поміщати керівника зі своїм стилем лідерства в такі ситуації, які найкращим чином підходять до його стабільному стилю керівництва. Це забезпечить належний баланс між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника, що веде до високої продуктивності і задоволеності.

Щоб визначити особисті якості керівника (стиль лідерства), Ф. Фідлер провів опитування. Він звертався до конкретних працівникам і просив їх дати портрет гіпотетичного колеги, чії особисті якості були б для них найменш бажаними (найменш бажаний колега - НПК), з ким би їм найменше хотілося працювати. Згідно Ф. Фідлеру:

«Людина, яка дає порівняно доброзичливий опис НПК, як правило, поступливий, орієнтований на людські відносини і уважний до настроїв своїх підлеглих. І, навпаки, хто описує НПК в несприятливій манері, тобто в чіях очах НПК має низький рейтинг, той тримає кермо влади в своїх руках, контролює процес виконання завдання і мало стурбований людськими аспектами виробничого процесу».

За Ф. Фідлеру, менеджери, які мають високий рейтинг за критерієм НПК, хочуть, щоб їх відносини з колегами будувалися на особистісній основі і взаємодопомозі (недирективне управління, орієнтоване на людські відносини), а хто має низький рейтинг - зосереджуються на задачі і турбуються про виробництво (директивне, автократичне управління).

Модель Ф. Фідлера представлена (додаток Ж) Схематично в моделі на горизонтальній осі відзначені різні ситуації, в яких групи досягають хороших результатів роботи. Вертикальна вісь відведена стилю лідерства (орієнтованому на завдання або співробітників - критерій НПК). На графіку вказано оптимальний стиль управління для кожної з ситуацій.

Відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структурована і не структурована, а посадові повноваження керівника можуть бути великими або малими. Ці зміни представлені в моделі різними ситуаціями з наперед заданими параметрами. Т.ч., встановлено 8 варіантів ситуацій, в яких знаходиться особистість керівника, і ці ситуації поставлені в центр уваги при вивченні бажаних стилів управління.

Керівники, орієнтовані на задачу, або НПК з низьким рейтингом, найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 і 8, в той час як керівники, орієнтовані на людські відносини, або НПК з високим рейтингом, найкраще працюють в ситуаціях 4,5 і 6. У ситуації 7 добре працювати можуть як ті, так і інші.

З 8 потенційних ситуацій перша є найбільш сприятливою для керівника. У ній завдання добре структурована, посадові повноваження великі, а відносини між керівником і підлеглими також хороші, що створює максимальну можливість для здійснення впливу. На противагу цьому, ситуація 8 - найменш сприятлива, тому що посадові повноваження невеликі, відносини з підлеглими погані і завдання не структурована. Результати досліджень Ф. Фідлера показують, що найефективнішим стилем керівництва в обох цих крайніх випадках буде орієнтація на завдання (автократичний стиль).

Потенційні переваги орієнтованого на завдання стилю керівництва - це швидкість дії та прийняття рішень, єдність мети і строгий контроль роботою підлеглих. Таким чином, для успішності виробництва автократичний стиль спочатку є ефективним інструментом досягнення цілей організації за умови, що виконавці охоче співпрацюють з керівником.

У ситуації 1-3 відносини між керівником і підлеглими спочатку хороші, тому керівнику не потрібно витрачати багато часу на їх встановлення і підтримання. Крім того, оскільки керівник має значну владу, а завдання має рутинний характер, підлегли коряться

вказівкам керівника і майже не потребують допомоги. Керівники, які віддають перевагу недирективне управління, займають пасивну позицію до співробітників, які тільки чекають від них рішень. У ситуації 1-3 ці керівники не використовують всі можливості свого становища (шанси впливу), хоча зберігають з підлеглими хороші відносини.

Ситуація 1 трапляється порівняно рідко (у керівника в руках велика палиця, але його все одно люблять). У ситуації 1-3 керівник повинен розуміти, що орієнтація на завдання і образу підлеглих - не одне й те саме. Якщо він має диктаторські замашки, то з боку підлеглих висока ймовірність обурення, небажання співпрацювати, прилучення до таких неформальних груп, цілі яких суперечать цілям організації. Ці фактори, в свою чергу, можуть зробити керівництво неефективним.

У ситуації 8 влада керівника настільки мала, що виконавці майже напевно будуть чинити опір всякому впливу. Тут найефективнішим виявиться авторитарний стиль, тому що він максимізує прямий контроль керівника, що абсолютно необхідно для правильного спрямування зусиль підлеглих.

У ситуаціях (4-6) із середніми шансами впливу керівник, що віддає перевагу орієнтацію на людину, покращує свої відносини з співробітниками і через це підвищує готовність співробітників до участі в роботі, в той час як керівник-автократ, орієнтований на виробничі завдання, цю готовність зменшує.

Стиль керівництва, орієнтований на людські відносини, розширює можливості керівника впливати. Прояв турботи про благополуччя підлеглих на ділі покращує відносини між керівником і підлеглими. За умови, що підлеглі мотивовані потребами більш високого рівня, використання такого стилю керівництва може дати можливість керівнику стимулювати зацікавленість виконавців у конкретній роботі. Це було б ідеально, оскільки самокерована робоча сила зменшує необхідність в щільному, суворому нагляді, і до того ж мінімізує ризик втрати контролю.

Ф. Фідлер переконаний, що при заданій ситуації повинен призначатися той керівник, оцінка стилю роботи якого відповідає цій ситуації (кожна ситуація відповідає лише певному контингенту керівників (ще одна назва теорії - теорія контингенту)).

Як і всі інші моделі, модель Ф. Фідлера не позбавлена недоліків і не отримала повної підтримки з боку інших теоретиків. У багатьох випадках нелегко встановити, чи підходять характеристики ситуації стилю управління конкретного керівника з огляду на їх імовірнісних оцінок. З іншого боку, ситуаційні змінні нестійкі: стає інший структура завдань, перетворюються відносини між керівником і співробітником, змінюється авторитет керівника.

До того ж далеко не всі характеристики ситуації враховані, наприклад, зміст вирішуваних групою проблем, надане для цього час, ефективність і досвід роботи різних співробітників, розмір підприємства, його традиції. Вибір відповідного стилю управління, що, очевидно, визначають, крім ситуаційних змінних, якості керівника і якості підлеглих, а також відповідність цих якостей характеристиками ситуацій і, головне, цілям, які стоять перед групою.

Визначивши, що орієнтований на задачу стиль керівництва буде найбільше відповідати в найбільш або найменш сприятливих ситуаціях і що орієнтований на людину стиль найкраще проявить себе в помірно сприятливих ситуаціях, Ф. Фідлер заклав основу для майбутнього ситуаційного підходу до управління. Ситуаційний підхід Ф. Фідлера дозволяє підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Його підхід застерігає проти спрощеного думки, що існує якийсь один, оптимальний стиль керівництва - незалежний від обставин. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.

## 5.2. Підхід «шлях-мета» Т. Мітчела і Р. Хауса.

В середині 1970-х років Теренс Мітчелл і Роберт Хаус розробили ще одну ситуаційну



модель лідерства під умовною назвою «шлях-мета», що вказує керівникам на необхідність застосовувати стиль керівництва, найбільш згідний ситуації. Модель констатує, що ефективний лідер - це той, хто допомагає підлеглим йти шляхом, який веде до бажаної мети.

Підхід «шлях-мета» намагається дати пояснення тому впливу, яке виробляє поведінка керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого.

Обговорюючи цей підхід, професор Р. Хаус відзначає, що керівник може вплинути на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети даної роботи. Він також може зробити шлях до цієї вигоди легшим, пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди і пастки і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди.

Прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляху або засобу досягнення цілей:

- роз'яснення того, що від нього вимагається,
- надання підтримки, наставництво та усунення сковували перешкод,
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети,
- створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, які він може задовольнити,
- задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута.

Пропонуються різні варіанти поведінки лідера в залежності від ситуації (рис. 5.1).

Лідерські стилі	Директивний	Підтримуючий	Орієнтований на досягнення	Бере участь
Ситуаційні фактори	Характеристики послідовників	Віра в зумовленість результату	Прихильність до підпорядкування	Здібності
Організаційні фактори	Зміст і структура роботи	Система формальної влади	Культура групи	
Поведінка послідовників	Задоволеність роботою	Добре працюють	- добре отримують	
Мотивація	Якщо докладу зусиль, то будуть результати	За ці результати буду винагороджений	Відповідно	

Рис. 5.1 Модель ситуаційного лідерства «шлях - мета»

Директивне лідерство - високий рівень структурування роботи, пояснення підлеглим, що і як робити, а також що і коли від них очікується.

Підтримує лідерство - велика увага приділяється потребам працівників і їх благополуччя, розвиток дружнього робочого клімату і поведіння з підлеглими і з рівними.

Лідерство, орієнтоване на досягнення, - встановлення напружених, але привабливих цілей, величезну увагу якості у всьому, впевненість в можливостях і здібностях підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Яка бере участь лідерство - рада з підлеглими і увагу до їхніх пропозицій і зауважень в ході прийняття рішень, залучення підлеглих до участі в управлінні.

На відміну від концепції Ф. Фідлера дана модель передбачає, що лідери можуть міняти свою поведінку і виявляти один або всі із зазначених стилів. Відповідно до моделі ефективна комбінація лідерських стилів залежить від ситуації.

Для аналізу ситуації в моделі пропонуються два типи ситуаційних чинників: характеристики послідовників і фактори організаційного середовища.

Для опису характеристик послідовників і вибору того чи іншого лідерського стилю використовуються наступні параметри.

Віра в зумовленість того, що відбувається від дій індивіда. Виділяються два типи поведінки підлеглих:

- люди внутрішньо впевнені, що отриману винагороду визначалося їх зусиллями;
- люди вважають, що розмір отриманої винагороди контролювався зовнішніми силами.

Перші вважають за краще бере участь стиль лідерства, а другі більш задоволені директивним стилем.

Прихильність до підпорядкування. Даний параметр пов'язаний з наявністю у індивіда бажання бути керованим, внутрішньо погоджуватися з впливом інших. Ті, кому притаманне це, вважають за краще в більшій мірі директивний стиль. Інші прагнуть активніше брати участь в управлінні.

Здібності. Здібності і наявний у послідовників досвід визначають, наскільки успішно вони можуть працювати з лідером, орієнтованим на досягнення, або з лідером, що привертає їх до участі в управлінні.

У моделі виділяються наступні чинники організаційного середовища, що впливають на вибір відповідного лідерського стилю:

- зміст і структура роботи;
- формальна система влади в організації;
- групова динаміка і норми.

Ці три чинники можуть впливати на ефективність обраного лідерського стилю в різних напрямках. Так, високо структуровані завдання не вимагає від лідера бути вкрай директивним в управлінні. Разом з тим в організації з жорсткою ієрархією влади директивний лідер ефективніший, ніж лідер, який прагне залучити підлеглих до участі в управлінні. Турбота лідера про потреби підлеглих виглядатиме дещо штучно в групі з високим ступенем згуртованості.

Як показано в табл. 5.1, в рамках тієї чи іншої лідерського стилю відбувається взаємодія між характеристиками послідовників і організаційними чинниками, що впливають на сприйняття мотивації послідовниками. У свою чергу, сприйняття послідовниками ситуації і рівень мотивації послідовників визначають їх задоволеність роботою, рівень виконання роботи і визнання лідера.

Таблиця 5.1 Приклади застосування моделі ситуаційного лідерства «шлях - мета»

Ситуація	Стиль лідера	Вплив на підлеглого	Результат
Амбітне завдання	Директивний стиль	Забезпечує спрямованість і ясність в діях	Додається більше зусиль
Недостатнє винагороду	Директивний стиль	Роз'яснює шлях до винагороди або збільшує винагороду	Додається більше зусиль
Втомлива і нецікава робота	Підтримуючий стиль	Збільшує інтерес до роботи	Додається більше зусиль
Непевненість в силах	Підтримуючий стиль	Полегшує розуміння ролі і підсилює очікування винагороди	Додається більше зусиль
Відсутність можливостей відзначитися	Стиль, орієнтований на досягнення	Забезпечує напружені і роблять виклик мети	Додається більше зусиль
Завдання або мета не визначені	Бере участь стиль	З'ясовуються мети і параметри роботи	Додається більше зусиль

Практичне застосування моделі менеджерами орієнтує їх на використання різних стилів залежно від ситуації. При цьому слід пам'ятати, що не результати роботи підлеглого повинні впливати на вибір керівником того чи іншого стилю, а навпаки, обраний стиль повинен сприяти підвищенню рівня виконання роботи. Але модель «шлях-мета» не є остаточною відповіддю на питання про ефективність лідерства.

### 5.3. Модель Херсі-Бланшара.

Пол Херсі (Hersey, P.) і Кен Бланшар (Blanchard, K.) розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу, згідно з якою ефективні стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців.

Зрілість не слід визначати в категорії віку. Зрілість окремих осіб і груп визначається факторами зрілості:

- здатність нести відповідальність за свою поведінку,

- бажання досягти поставленої мети,
- освіту і досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

Згідно П. Херсі та К. Бланшар, поняття зрілості є не постійною якістю особи або групи, а характеристикою конкретної ситуації. І в залежності від виконуваної завдання, окремі особи і групи виявляють різний рівень "зрілості". Відповідно, керівник може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи.

Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи фактори зрілості: здатність нести відповідальність за поведінку, прагнення до досягнення, а також рівень освіти та досвід минулої роботи над дорученими завданнями.

Співробітника не є незрілими або зрілими в абсолютному значенні; вони володіють різними ступенями зрілості в залежності від виконуваної роботи.

Наприклад, інженер може бути цілком зрілим у виконанні такого звичного справи, як контроль за технологічним процесом або переговори з підрядниками, але коли його просять по службі, він може виявитися менш зрілим і потребуватиме напрямку і підтримки, поки не буде освоєна нова роль.

На підставі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає порівняльну зрілість конкретної особи або групи.

Є чотири стилі лідерства, які відповідають конкретному рівню зрілості виконавців:

- давати вказівки (S1),
- «продавати» (S2),
- брати участь (S3),
- делегувати (S4).

Лінія (функція) на схемі зображує зміна стилю зі зміною зрілості.

Перший стиль S1 вимагає, щоб керівник поєднував велику ступінь орієнтованості на завдання і малу - на людські стосунки. Цей стиль називається «вказівки»; він годиться для підлеглих з низьким рівнем зрілості (M1). Тут цей стиль цілком доречний тому, що підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання, і їм потрібні відповідні інструкції, керівництво і суворий контроль.

Другий стиль S2 - «продавати» - має на увазі, що стиль керівника в рівній і у високому ступені орієнтований і на завдання, і на стосунки. Стиль підходить для ситуації, коли підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але не можуть, так як володіють середнім рівнем зрілості (M2). Таким чином, керівник вибирає поведінку, орієнтована на завдання, щоб давати конкретні інструкції підлеглим щодо того, що і як треба робити. У той же час керівник підтримує їхнє бажання і ентузіазм виконувати завдання під свою відповідальність.

Третій стиль S3 характеризується помірно високим ступенем зрілості (M3). У цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання. Для керівника, що поєднує низьку ступінь орієнтованості на завдання і високу ступінь - на людські стосунки, найкращим буде стиль, заснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, тому що підлеглі знають, що і як треба виконувати, і їм не потрібно конкретних вказівок. Однак вони також повинні хотіти і усвідомлювати свою причетність до виконання даного завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також надаючи їм допомогу і не нав'язуючи ніяких вказівок. По суті, керівник і підлеглі разом приймають рішення, і це сприяє їх більшій участі і причетності.

Четвертий стиль S4 характеризується високим ступенем зрілості (M4). У цій ситуації підлеглі і можуть, і хочуть нести відповідальність. Тут найбільше підходить стиль делегування, а поведінка керівника може поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські відносини. Цей стиль доречний в ситуаціях зі зрілими виконавцями, оскільки підлеглі знають, що і як робити, і усвідомлюють високу ступінь своєї причетності до задачі. В результаті керівник дозволяє підлеглим діяти самим: їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки, так як вони здатні робити все це самі по відношенню один до одного.

Щоб правильно вибрати стиль, лідеру слід оцінити ситуацію. Ключовим елементом

цього є оцінка рівня зрілості співробітників. Але лідеру потрібно оцінити інші аспекти ситуації, такі як тиск часу; очікування начальства і інших посадових осіб; наявність інформації; обмеження організації (політика, правила, фінансові обмеження).

Але як і інші моделі лідерства, модель життєвого циклу Херсі-Бланшара не отримала загального визнання. Критика підкреслювала відсутність послідовного методу вимірювання рівня зрілості; спрощене розподіл стилів на «давати вказівки», «продавати», «брати участь» і «делегувати» і неясність щодо того, чи зможуть керівники на практиці вести себе з таким ступенем гнучкості, як вимагає модель.

#### 5.4. Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.

Ще однією ситуаційною моделлю керівництва стала модель, розроблена Віктором Врумом (Vroom, V.) і Філіпом Йеттоном (Yetton, P.) в 1973 р Модель Врума-Йеттона (Vroom-Yetton model) концентрує увагу на процесі прийняття рішень.

Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від того, в якому ступені підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень. Ці п'ять стилів представляють континуум, починаючи з автократичного стилю прийняття рішень (A1 і AII), потім йде консультативний (C1 і CII), і, нарешті, завершується повним участю (GII). Застосування кожного з цих стилів залежить від характеристик ситуації або проблеми. Ці стилі наведені в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2. Стилi прийняття рішень по Вруму-Йеттоном

Стиль	Характеристика
A1	Ви самі вирішуєте проблему
AII	Ви отримуєте необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім самі вирішуєте проблему. Отримуючи інформацію, ви можете сказати або не сказати своїм підлеглим, в чому полягає проблема. Роль ваших підлеглих у прийнятті рішень - надання необхідної інформації, а не пошук або оцінка альтернативних рішень
C1	Ви викладаєте проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їх ідеї та пропозиції, але не збираєте їх разом в одну групу. Потім ви приймаєте рішення, яке відбиває або відбиває вплив ваших підлеглих
CII	Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих, і весь колектив вислуховує всі ідеї та пропозиції. Потім ви приймаєте рішення, яке відбиває або відбиває вплив ваших підлеглих
GII	Ви викладаєте проблему групі ваших підлеглих. Всі разом ви знаходите і оцінюєте альтернативи і намагаєтеся досягти згоди (консенсусу) щодо вибору альтернативи

Щоб допомогти керівникам оцінити ситуацію, В. Врум і Ф. Йеттон розробили сім критеріїв, за якими оцінюється ситуація «підлегли - керівник», а також модель дерева рішень. Ці критерії дані в табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Критерії проблеми за моделлю Врума-Йеттона

критерій	Характеристика
	Значення якості рішення
	Наявність достатньої інформації або досвіду у керівника для прийняття якісного рішення
	Ступінь структурованості проблеми
	Значення згоди підлеглих з цілями організації та їх причетності для ефективного виконання рішення
	Певна виходячи з минулого досвіду імовірність, що автократична рішення керівника отримає підтримку у підлеглих
	Ступінь мотивації підлеглих: досягти цілей організації, якщо вони виконають завдання, сформульовані при викладі проблеми
	Ступінь ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи

Кожен критерій перетворюється на питання, який керівник задає собі при оцінці ситуації.

Щоб визначити, який з цих п'яти стилів підходить до конкретної ситуації, керівник використовує дерево рішень. Хоча модель Врума-Йеттона відрізняється від трьох інших ситуаційних моделей, оскільки в її основі лежить прийняття рішення, вона все ж аналогічна їм у тому, що підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від мінливих перемінні ситуації ухвалення рішень.

Подібно до інших ситуаційним теоріям, модель Врума-Йеттона отримала як підтримку, так і критику. Їй потрібне подальше обґрунтування та уточнення.

#### 5.5. Переваги та недоліки ситуаційного підходу до лідерства.

Гідність ситуаційного підходу до лідерства: при відповідній підготовці керівники зможуть навчитися вибирати стиль, відповідний ситуації. У деяких ситуаціях керівники можуть домогтися ефективності своєї роботи, структуруючи завдання, плануючи і організовуючи завдання та ролі, виявляючи турботу і підтримку. В інших ситуаціях керівник може порахувати більш правильним впливати, дозволяючи підлеглим в якійсь мірі брати участь в ухваленні рішень, а не структурувати умови здійснення роботи. Згодом ті ж самі керівники визнають за необхідне змінити стиль, погодившись зі зміною характеру завдання, з виникаючими перед підлеглими проблемами, тиском з боку вищого керівництва і багатьма іншими факторами, характерними для організації.

Ситуаційний підхід до лідерства виявляє кілька способів підвищення ефективності керівництва.

Наприклад, переформування груп, щоб домогтися психологічної сумісності з особистістю керівника, перепроєктування завдання або модифікація посадових повноважень.

Але, розглянуті теорії складаються з ряду припущень (гіпотез) і не дають об'єктивної оцінки наявних фактів. Більш того, навіть добре уявляючи собі все вищесказане, дуже легко припуститися помилки в судженнях про людей.

Лідерство, як і управління, є до певної міри мистецтвом. Це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити чи обґрунтувати будь-яку теорію.

Мало хто з тих, хто вибрав кар'єру керівника, згодні залишатися довгі роки на одній і тій же роботі. Багато активно прагнуть до просування на посаді з більшою відповідальністю. Керівник, який вибрав певний стиль лідерства і строго його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації на більш високій посаді, де все його безпосередні підлеглі орієнтовані на досягнення.

Аналогічна ситуація може виникнути, якщо керівник переведений з підрозділу з високо структурованими завданнями в підрозділ з неструктурованими, творчими завданнями. Дослідження показали, що ефективні лідери реагують на ситуації гнучко, тобто змінюючи стилі.

Керівники, які працюють не в своїй країні, повинні особливо добре усвідомлювати культурні обмеження якогось одного конкретного стилю керівництва. Дослідження показують величезні відмінності між стилями керівництва, які є кращими в різних країнах.

Наприклад, європейці зазвичай знаходяться під впливом традицій, і вони більш сприйнятливі до авторитарного керівництва, ніж американці. З іншого боку, незважаючи на те, що японська культура високо цінує традицію і лояльність, японці широко і ефективно використовують участь працівників в прийнятті рішень.

Лідер, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Він повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. Якби когось попросили назвати

якийсь один - «кращий» стиль керівництва, це був би «адаптивний», або, стиль, «орієнтований на реальність». Який передбачає розвиток у багатьох напрямках, зміна стилю керівництва в залежності від вимог реальності.

**Теми рефератів:**

1. Ситуаційні дослідження Ф. Фідлера.
2. Модель ситуаційного лідерства «шлях - мета».
3. Стилі лідерства згідно моделі П. Херсі та К. Бланшар.
4. Гратки Врума-Йеттона.

**ТЕМА 6. СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ (2 год).**

**Лекція 6.** Стиль лідерства в системі менеджменту ([3, с.13-32])

**Мета заняття:** Виявити навички проектування, сформулювати «Шість стилів лідерства Гоулмана» та визначити найкращий

**Питання для розгляду**

- 6.1. Поняття стилю лідерства в менеджменті підприємства.
- 6.2. Стиль лідерства в системі основних категорій менеджменту підприємства.
- 6.3. Формування стилю лідерства. Система стилеутворюючих факторів.

6.1. Поняття стилю лідерства в менеджменті підприємства.

Відмінність між статусом лідера і формального керівника впливає з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за процесом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, є зовнішньою силою, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет ґрунтується на його особистих якостях керівника як людини (толерантність, товариськість, компетентність, логічність).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється під час поєднання формального й особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду.

Лідер – це людина, здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації.

Поняття "лідерство" включає такі фактори:

- характеристика лідера;
- позиція, потреба, інші характеристики його послідовників;
- характеристика організації: її мета, структура та головні завдання;
- соціально-економічне і політичне середовище. На думку Мак Трегора, лідерство не є властивістю особи, а вплив лідерства виявляється у формуванні настрою, бажань та інтересів колективу щодо бізнесу.

Опитування 1500 менеджерів європейських компаній свідчить, що найважливішими лідерськими характеристиками керівника є:

- здатність керівника-лідера формувати ефективну команду (96%);
- здатність прислуховуватися до думок і порад колег та підлеглих (93 %);
- здатність приймати самостійні рішення (87 %);
- здатність залучати інших до реалізації рішень (86 %). Учені-біхевіористи застосовують три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: підхід з позицій особистих якостей,

поведінковий та ситуаційний підходи.

Згідно з особистою теорією лідерства, також відомою під назвою теорії великих людей, найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати: якби ці якості були визначеними, люди навчилися б виховувати їх у собі і таким чином ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених якостей – це рівень інтелекту та знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіти та високий рівень впевненості в собі.

Відповідно до поведінкового підходу до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його манерою ставлення до підлеглих (стиль керівництва).

Однак більш пізні дослідження свідчать, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відігравати додаткові фактори. До таких ситуаційних факторів належать потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги та впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Тому в сучасній теорії лідерства дотримуються ситуаційного підходу. Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки й особисті якості найкраще відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер має вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Поняття стилю керівництва

Робота керівника та його поведінки стосовно підлеглих набуває такої форми, як стиль керівництва.

Стиль керівництва – це сукупність принципів і методів управління, що найчастіше застосовуються, або така манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що виявляється у тому, якими способами керівник виконує свої функції, як він заохочує колектив до творчого й ініціативного виконання завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Розрізняють такі фактори, що визначають об'єктивність формування стилю керівництва:

- закономірність управління;
- особливості сфери діяльності підприємства;
- рівень ієрархії в управлінні;
- соціально-психологічні особливості підлеглих;
- стиль роботи керівників вищої ланки. Індивідуальними факторами є:
- ступінь володіння керівника знаннями сучасного наукового менеджменту;
- культурно-моральний рівень менеджера;
- ступінь відповідності особистих якостей менеджера до характеру об'єкта управління;
- життєві установки та цінності менеджера;
- практичний досвід і дійові якості менеджера;
- рівень уміння спілкуватись з людьми в процесі управління.

У стилі управління будь-якого менеджера можливі суперечності між здобутими знаннями, раціональними принципами, методами управління і ступенем володіння ними, ступенем володіння теорією та практикою стилю роботи та ін.

На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони є процвітаючими, прибутковими та мають сталий дохід? Одностайно відповідь: ні. Одні організації досягають успіху і інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. На мою думку головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих та вмілих робітниках та правильно обраному стилю керівництва.

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб

складна організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

Лідерство – являється тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи благоприємних кінцевих результатів.

У повсякденному житті використовуються терміни менеджмент, адміністрування (керівництво) і лідерство. Менеджмент найчастіше вживається стосовно до підприємницьких структур, а адміністрування (керівництво) – для характеристики управління в урядових органах, громадських і різного роду благодійних організаціях.

Що стосується керівництва і лідерства, то вони часто використовуються в літературі як синоніми. І все-таки між ними існують відмінності.

Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних. Тому воно спроможне у деякій мірі компенсувати формальне управління колективом, доповнюючи недостатній розвиток його окремих елементів.

Лідерство – це процес діяльності людини, яка веде групу до наміченої мети, сприяє формуванню групових цілей, виражаючи потреби і прагнення людей в організації.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична дія (від "харизма" – благодать) стверджує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукувати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії "великої людини" (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера:

- високі розумові здібності,
- широкі громадські інтереси,
- зрілість.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

- вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
- взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера – як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація



лідерства за стилем.

Стиль – поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль бігу, стиль керівництва (лідерства). В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація вдала в руках керівника, причому він одноосібне розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їх ініціативу.

## 6.2. Стиль лідерства в системі основних категорій менеджменту підприємства.

Починаючи з 30-х рр. минулого століття, в менеджменті і соціальній психології ведеться вивчення феномена стилів керівництва. Накопичено великий емпіричний матеріал, побудовано багато теоретичних моделей, які розрізняють на різній основі стилі керівництва. У своїх працях Р. Блейк та Д. Моутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О.Є. Кузьмін, К. Левін, Д. Макгрегора, В. Терещенко розкривають сутність поняття «стиль керівництва», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору. У таблиці наведено підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва». Переважна частина наведених визначень «стилю керівництва» зводиться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення задач управління, тобто стиль керівництва розглядають як систему постійно застосовуваних методів керівництва. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», стиль і метод керівництва існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю керівництва (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. - Підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва»

Літературні джерела	Позиції авторів щодо трактування поняття «стиль керівництва»
Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. – К.: Наук. думка, 1992. – 365с.	Спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих.
Дідковська Л.Г., П.Г.Гордієнко. Менеджмент: навч. пос. – К.: Алерта, КНТ, 2007. – 516 с.	Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера.
Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А.Гаврилишина та ін. – К.:Академія, 2002. – 472 с.	Прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем.
Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. -50с.	Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.
Шекшня С. Управление персоналом современной организации. –М.: Интел-Синтез, 2000. -368с.	Система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.
Ройтман А.Б., Толлок В.А. Наука управления. Специальные главы современного менеджмента. – Киев – Запорожье, 2001.	Система постійно застосовуваних методів керівництва.
Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К.: «Фенікс», 2005. – 240 с.	Сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління.

Продовження табл.6.1

Літературні джерела	Позиції авторів щодо трактування поняття «стиль керівництва»
Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.	Звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі.
Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994.	Звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації

Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва».

Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Поведінка – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил.

Який стиль управління здійснює керівник? Опинившись біля керма керівництва, людина в більшості випадків схильний здійснювати який-небудь один стиль - авторитарний, демократичний або стиль невторчання. Серед них головну роль відіграє ситуація.

Авторитарний стиль управління можна порівняти з першою швидкістю автомобіля. Щоб рушити з місця і розігнатися, використовують саме цю швидкість. Далі потрібно перемикає передачі: другу, третю, четверту, а потім - підвищує. Весь час на першій передачі рухатись не можна: мотор зношується, і витрата палива надмірний.

Ці режими існували не тільки в країнах соціалістичної орієнтації. Біля витоків "сінгапурського дива" знаходиться диктатор Лі Куан Ю. Валовий дохід цієї невеликої острівної країни зараз близький до показників Великобританії та Італії. Президент Ю, завершуючи своє правління, сказав: "Нам потрібні були порядок, дисципліна для того, щоб справа пішла. Для того щоб бути добрим до людей, ви повинні проявити твердість, а іноді і бездушність. Це доля правителів". Інші приклади авторитаризму: режим генерала Франко в Іспанії, генерала Піночета в Чилі. Але далеко не завжди подібний режим приводить до процвітання, про що говорить приклад Греції часів "чорних полковників" і низки країн Латинської Америки: Гаїті, Нікарагуа, Домініканська Республіка ...

Хрестоматійним є порівняння керівників двох автомобільних корпорацій Америки. Генрі Форд - яскраве втілення авторитарного методу управління. Він вважав, що тільки вищий керівник має право приймати важливі рішення. Персонал підприємства, включаючи адміністративний, повинен якомога точніше і правильніше виконувати розпорядження керівника. У 1921 р. компанія "Форд Мотор" контролювала 56% ринку автомобілів. У 1927 р. Форд змушений був зупинити конвеєр для організації випуску більш конкурентоспроможної моделі "А" замість моделі "Ті" і раніше безроздільного лідерові залишилося всього 10% ринку.

Альфред Слоун очолив "Дженерал Моторс", коли ця компанія контролювала лише 12% ринку, і її банкрутство вважалося неминучим.

Після його приходу до керівництва всі керівники отримали право на дії, необхідні для виконання покладених на них обов'язків. Чітке закріплення прав і обов'язків було доповнено дієвою системою контролю і системою надходження до вищого керівництва достовірної та об'єктивної інформації про роботу компанії. У 1927 р. зупинка конвеєра Фордом для організації випуску нової моделі автомобіля полегшило захоплення компанією "Джерол Моторс" 43,5% ринку.

Демократичний стиль управління зазвичай (але не завжди) веде до більш високого

ступеня задоволеності працівників, кращому моральному настрою. Найчастіше демократичний стиль управління підвищує ступінь задоволеності висококваліфікованих працівників і тих, хто знаходиться на більш високому ієрархічному рівні. Однак і підвищення ступеня задоволеності і покращення морального клімату не завжди призводить до покращення.

Таблиця 6.2. - Порівняльна характеристика трьох основних стилів керівництва

АВТОРИТАРНИЙ (директивний, автократичний)	ДЕМОКРАТИЧНИЙ (колегіальний, кооперативний)	ЛІБЕРАЛЬНИЙ (не втручається, анархічний, попустительський)
1	2	3
<b>1. ПОВНОВАЖЕННЯ.</b>		
Всі зосереджує в себе (надмірна централізація влади)	Ділить з працівниками.	За краще діяти за вказівкою зверху.
<b>2. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.</b>		
Замикає на собі.	Ділить з підлеглими.	Намагається зменшити свою відповідальність.
<b>3. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ.</b>		
Приймає і скасовує одноосібно.	Привертає підлеглих до підготовки і ухвалення рішень.	Обходить рішення, постійно відкладає або перекладає на інших.
<b>4. СТАВЛЕННЯ ДО САМОСТІЙНОСТІ ПІДЛЕГЛИХ.</b>		
Нав'язує свою думку, припиняє думки, погляди, ідеї, що суперечать керівництву.	Надає і заохочує самостійність підлеглим, адекватна їх кваліфікації і виконуваних функцій.	Надає підлеглих самим собі; Сам несамостійний (легко піддається впливу ззовні).
<b>5. МЕТОДИ КЕРІВНИЦТВА.</b>		
Найчастіше наказує, примушує, примушує; часто робить зауваження, використовує своє вольовий тиск; виняток методів переконання, роз'яснення, прохання.	Найчастіше звертається за порадою, переконує, стимулює, служить прикладом ввічливості.	Умовляє, частіше просить, залякує на словах; виконує переважно функції представництва.
<b>6. КОНТРОЛЬ РОБОТИ.</b>		
Втручається в дії підлеглих, дріб'язково опікується, чіпляється несправедливо.	Найчастіше відзначає успіхи, хвалить виконавців, забезпечує справедливую оцінку праці підлеглих.	Контролює від випадку до випадку, стихійно, система контролю відсутня.
<b>7. ХАРАКТЕР Вимогливий.</b>		
Не дозволяє давати пораду, грубий і несправедливий в зауваженнях.	Регулярно радиться, прислухається до думки колег, справедливо вимагає.	Підлеглі частіше дають поради, вимагає не регулярно.
<b>8. СТАВЛЕННЯ ДО КРИТИЦІ.</b>		
Негативне, не визнає критики в свою адресу.	Не ображається, адекватно реагує, завжди прислухається.	Критику вислуховує, але недоліки, поведінка не коригує, роботу не виправляє.
<b>9. Ставлення до нововведень.</b>		
Консервативний, визнає тільки свою ініціативу.	Новатор, підтримує ініціативу інших.	Унікає всіляких починань, боїться ініціативи.
<b>10. Контакт з підлеглими.</b>		
Свідомо обмежує контакти з підлеглими, тримає їх на відстані.	Спілкується регулярно, інформує про проблеми.	Зазнає труднощів у спілкуванні, спілкується від випадку до випадку, без особливого бажання.
<b>11. ТАКТ У СПІЛКУВАННІ.</b>		
Звертається, не рахуючись з нормами моралі, грубий, принижує особистість.	Ввічливий, доброзичливий, не принижує гідність особистості, шанобливе ставлення до людей.	У спілкуванні байдужий, не бачить особистості.

Продовження таблиці 6.2

1	2	3
<b>12. ОЦІНКА СЕБЕ.</b>		
Вважає себе незамінним, протиставляє себе колективу, відмовляється від саме коригування, знижений самоконтроль.	Нічим не виявляє переваги, не протиставляє себе колективу, адекватна самооцінка.	Терпить позицію залежного, і йде на поводу у підлеглих.
<b>13. ПРОДУКТИВНІСТЬ РОБОТИ ЗА ВІДСУТНОСТІ КЕРІВНИКА.</b>		
Знижується	Не гірше	Краще

Напевно, практично кожному з нас доводилося спостерігати таку картину: дві абсолютно однакових організації, але і в одній "всі ходять по струнці", а в іншій навіть і не зрозуміти "хто є хто": де керівник, а де підлеглий. Може бути різні склади колективів? Ні, дуже схожі: за віком, статтю, рівнем кваліфікації. Значить, справа в керівнику?

З проблемою лідерства і керівництва пов'язані різних стилів здійснення такої діяльності, які можна звести до трьох основних видів індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник - це унікальна особистість, що володіє рядом здібностей. Тому стилі керівництва не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії.

"Стиль керівництва в контексті управління - це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб чинити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації". Ступінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, які він використовував, і його турбота, перш за все, про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання - все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера соціальний і економічний і висока ступінь впевненості в собі.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою керівника. Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію.

Генерал німецького генерального штабу фон Манштейн висловився про вибір стилю керівництва підлеглими так: "Є лише чотири типи офіцерів. Перший - це ліниві і дурні офіцери. Залиште їх вони не приносять шкоди. Другий тип - це розумні й працьовиті, з них виходять чудові офіцери штабу, від уваги яких не вислизнуть найдрібніші деталі. Третій тип - працьовиті тупиці. Це люди небезпечні і повинні бути розстрілювали на місці. Вони нагороджують всіх абсолютно непотрібною роботою. І нарешті, останній тип - це розумні ледарі. Це люди гідні найвищих посад ". Звідси випливає класифікаційна матриця, складена Річардом Кохом (табл. 6.3).

Таблиця 6.3. - Класифікаційна матриця Річарда Коха

Підлегли	Тупиці	Розумниці
Ледачі	Не чіпати	Варті найвищих посад
Працьовиті	Звільнити негайно	Відмінні керуючі

Стилi керівництва і поведінки керівника в різних виробничих ситуаціях при виконанні своїх функцій залежить як від об'єктивних умов, так і від своєрідності життєвого і професійного досвіду.

Керівники, як в іншому і всі люди, помітно різняться по тому, кому вони схильні приписувати відповідальність за свої вчинки. Якщо людина пояснює свою поведінку дією зовнішніх факторів, говорять про зовнішню або екстернарної локалізації контролю, якщо ж він бере відповідальність на себе, виділяють внутрішню або інтегральну.

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості

підлеглих і свої власні, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації.

Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації.

Зараз стало зрозуміло, що самим ефективним стилем в сьогоденному мінливому світі є **стиль адаптивний**, або те, що Арджирис назвав стилем, орієнтованим на реальність, з одного боку, і ефективністю, з іншого. Це не означає, що особисті якості і поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху.

### 6.3. Формування стилю лідерства. Система стилеутворюючих факторів.

Стиль лідерства займає чільне місце серед соціально-психологічних факторів успішного менеджменту. Передумовою ефективною діяльності керівників підприємств є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Різні якості займають неоднакові місця: ввічливість, справедливість, працьовитість, чесність, принциповість, фаворитизм, зайва самовпевненість, відсутність особистої культури та вміння поводитися. Серед негативних стилів відзначається волюнтаристський, бюрократичний, пасивний та інші.

Для оцінки ефективності стилів управління американський вчений Р. Лайкерт запропонував розрахувати ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК), як відношення визначених на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнту складає 1,9. Тобто, для здобуття ефективних результатів керівники повинні застосовувати майже у два рази більше елементів переконання, ніж примусу.

При обранні стилю керівники повинні користуватися наступними критеріями:

- наявність достатньої інформації та досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, які пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь приналежності підлеглих до справ організації та необхідність узгоджувати з ними рішення;
- вірогідність того, що одноособове рішення здобуде підтримку виконавців;
- зацікавленість виконавців в досягненні цілей;
- ступінь вірогідності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішення.

На стиль керівництва істотно впливає ситуація, своєрідність вирішуваних задач, кваліфікація і згуртованість членів колективу та інше. Наприклад, в критичний для організації ситуації навіть демократичний керівник буде вимушений використовувати більш жорсткі методи управління колективом.

Основними характерними рисами лідера є наступні.

Діловитість, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості та практичності, конкретності та оперативності в роботі, умінні правильно маневрувати і швидко перебудовуватися, здатності оцінювати ситуацію.

Професійне здійснення розпорядчої діяльності, що передбачає наукову обґрунтованість приймаємих рішень, високий демократизм управлінського процесу, здатність приймати одноособові рішення.

Уміння користуватися різноманітними методами і прийомами стимулювання за високопродуктивну і якісну роботу, накладання стягнень на підлеглих не принижуючи їх.

Ефективна поведінка, яка включає навички і засвоєння певних правил поведінки у суспільстві і побуті, перевірених багаторічною практикою. Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність, говорити правду підлеглим, колегам по роботі і вищестоячому керівництву, визнавати помилки, робити критичний самоаналіз своєї діяльності.

Уміння управляти своєю психікою та емоціями, яка проявляється у застосуванні таких психологічних методів, як ауторінг, медитація, рефлексія, уроки релаксації, вміння знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень.

Урівноваженість і впевненість, що означає неприпустимість заклопотаного вигляду, здатність передавати працюючим мажорність настрою, заряд бодрості і впевненості. Керівник повинен вірити у свою правоту, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим.

Високий рівень особистої культури, що означає знання керівником норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики. Лідер повинен шанобливо відноситися до людей та їх потреб, прагнень і запитів, вміти радитися з підлеглими і довіряти їм, критично оцінювати власні досягнення.

Особиста привабливість лідера, складовими якої є високі моральні якості і характеристики, психологічні знання і уміння, вміння себе показати.

Знання підлеглих, що дає змогу обирати ефективні методи впливу на конкретного працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам та інтересам.

Ринкові умови господарювання вимагають від лідерів оволодіння нормами і правилами діяльності які позитивно зарекомендували себе:

1. Своєчасно вирішувати перспективні питання і негайно усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі.

2. В управлінні додержуватися плановості, самодисципліни, економії часу.

3. Не відкладати важливих справ на майбутнє, приймати конкретні рішення і впроваджувати їх.

4. Бути справедливим і вимогливим до підлеглих, не допускати фаворитизму.

5. Завжди заохочувати підлеглих за роботу, навчити їх працювати продуктивно, але не підміняти їх.

6. Надавати співробітникам максимальну самостійність і не сперечатися з ними щодо дрібниць.

7. Ніколи не підкреслювати свою владу і своє службове становище.

8. Для запобігання непорозуміння давати письмові розпорядження, особливо щодо відповідальних задач. Мати силу визначити свої помилки.

9. Не позбавляти ініціативі підлеглих і не карати їх за допущені помилки при виконанні корисної справи.

10. Поважати чужу думку, позитивно сприймати критику та ділові пропозиції. Не виступати першим на нарадах і зборах.

11. Бути ввічливим і терплячим, ніколи не проявляти роздратованості. Пам'ятати, що керівництво - це мистецтво.

12. Постійно зберігати почуття відповідальності за доручену справу.

13. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих.

14. Розробляти і реалізовувати найкращі рішення, незважаючи на їх складність.

15. Завжди виконувати свої обіцянки.

16. Бути чесним, правдивим у вчинках, цікавитися всім новим і передовим, прагнути досягти успіху.

17. Постійно дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих.

Для успішного здійснення управління організацією, менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики і спілкування з працюючими. У пригоді може стати досвід японського стилю, який одержав значне поширення у світі:

– розвиток колективної відповідальності замість персональної;

– широка участь працюючих в управлінні підприємством;

– впровадження ритуалів, звичаїв, традицій (щоденне співання гімну фірми, фізична зарядка, декларування заповідей);

– виховання почуття обов'язку і вірності фірмі;

- культ вірності слову;
- професійне зростання всього колективу, а не окремих працівників;
- общинний принцип підпорядкування лідеру, а найвище стягнення - вилучення з общини;
- мотивація досягнень групових цілей;
- "доступність" керівника і безпосередня його участь у виробничих процесах, відмова від окремих кабінетів;
- увага неформальним контактам і групова оцінка працівника;
- повічне наймання на роботу;
- оплата праці залежно від стажу і віку;
- наймання на роботу за рекомендаційним листом штатних працівників фірми та їх матеріальною відповідальністю;
- повне охоплення професійним навчанням усіх працюючих; створення дієвого резерву кадрів.

**Теми рефератів:**

1. Стилї лідерства в системі менеджменту.
2. Класифікаційна матриця Річарда Коха
3. Етика та етикет для лідера.
4. Норми і правила поведінки лідерів на підприємстві.

**ТЕМА 7: ІМІДЖ ЛІДЕРУ (2 год).**

Лекція 7. Поняття та види іміджу ([5, с.41-69])

**Мета заняття:** Виявити навички пошуку та аналізу інформації, сформулювати власні судження щодо сучасного іміджу лідера та керівника

**Питання для розгляду**

- 7.1. Поняття та види іміджу.
- 7.2. Характеристика та структура іміджу.
- 7.3. Шляхи формування іміджу.

7.1. Сутність іміджу та його складові.

Терміни і поняття до теми: імідж, складові іміджу, поточний імідж, дзеркальний імідж, іміджмейкер, позиціонування, міфологізація, вербалізація.

1. Поняття, основні види та типи іміджу Імідж – рекламний, представницький образ кого-небудь (наприклад, громадського діяча), що створюється для населення. Це узагальнений образ людини, то, як вона виглядає в очах інших, уявлення про її внутрішній і зовнішній вигляд.

Створити імідж – це мистецтво управляти враженнями. Правильно вибраний імідж слугує запорукою успіху як особистого, так і професійного.

Поняття «імідж» має багато визначень. Наведемо кілька з них.

Короткий психологічний словник під редакцією А. В. Петровського і М. Г. Ярошевського тлумачить імідж «як образ конкретного об'єкта, що стереотипізований, існує в масовій свідомості. Як правило, поняття іміджу стосується конкретної людини, але може також поширюватися і на певний товар, організацію, професію і т. д.».

Фахівці з соціології права трактують імідж як «узагальнену, емоційно забарвлену в суспільній та особистій свідомості форму віддзеркалення правової дійсності у вигляді комплексу уявлень про закони і методи соціально-правової дії».

Фахівець з соціології управління та іміджології В. М. Шепель дає таке визначення: «Імідж – індивідуальна подоба або ореол, що створюється засобами масової інформації, соціальною групою чи власними зусиллями особи для привернення до себе уваги».

Маркетолог Ф. Котлер визначає імідж як «сприйняття компанії або її товарів суспільством».

Фахівець з менеджменту О. С. Віханський дає загальне визначення іміджу: «Імідж явища – це стійке уявлення про особливості, специфічні якості і межі, характерні для даного явища».

А. Б. Звіринців, що спеціалізується на розробці комунікативних технологій, під іміджем розуміє «порівняно стійке уявлення про який-небудь об'єкт».

Список запропонованих визначень можна продовжити. Загальний їх недолік полягає в тому, що вони поверхневі, надмірно абстрактні і не адекватно відображають суть явища.

При конструюванні визначення поняття «імідж», зокрема імідж організації, С. К. Сергієнко пропонує враховувати такі взаємно протилежні категорії.

1. «Об'єктивне – суб'єктивне». Імідж можна розуміти не лише як певний зміст масової або індивідуальної свідомості, але й як набір атрибутів підприємства, його товарів і послуг, його рекламної продукції (наприклад, логотип, слоган, відмітні особливості ділової етики). При розробці поняття іміджу організації має бути вирішеним питання про розрізнення цих двох значень і в термінологічному плані.

2. «Природне – штучне». Існує два протилежні уявлення про те, як створюється імідж організації.

По-перше, імідж складається стихійно, як природний результат діяльності організації, як оцінка реальних характеристик процесів і продуктів цієї діяльності в соціальному середовищі.

По-друге, організація цілеспрямовано створює вигідний для себе представницький образ, використовуючи спеціальні соціо- і психотехнічні засоби. Такий імідж може мати мало загального з реальним становищем справ в організації (найяскравіший приклад – діяльність у Росії в 1990-ті роки горезвісної фінансової піраміди «МММ»).

3. «Когнітивне – емоційне». В іміджі виділяють когнітивні складові – вербальні поняття, слухові, зорові і та ін. образи; та емоційні складові – відчуття, переживання, афекти і т. п.

Отже, імідж є не лише суб'єктивне, залежне винятково від індивідуальної або групової свідомості, не лише штучно створене (за допомогою іміджмейкерів, ЗМІ чи реклами), не лише емоційне, почуттєве. Імідж формується з об'єктивних характеристик діяльності організації чи окремої особи, може складатися природним чином, в ході еволюційного розвитку організації або індивіда, і нести значний обсяг раціонального.

Таким чином, пропонуємо таке визначення іміджу. Імідж

– це певний синтетичний образ, який складається в свідомості людей стосовно конкретної особи, організації чи іншого соціального об'єкта і містить вагомий обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття і спонукає до певної соціальної поведінки.

Зі зростанням значення інформаційних складових у житті суспільства підвищуються і вимоги до формування представницького образу. Він набуває ознак повноцінного інформаційного продукту, а не лише образ, заснований на емоційному сприйнятті.

Робота над створенням іміджу спиратиметься на об'єктивні закономірності і процеси, тим самим все більше наближаючись до науки і віддаляючись від мистецтва.

Так, існує точка зору, що першим іміджмейкером можна вважати біблейського Аарона – первосвященника іудеїв, брата за посвяченням пророка і законодавця Мойсея. Часто згадуються імена філософів і моралістів минулого – Честерфілда («Листи до сина»), М. Монтеня («Досліди»), Ф. Бекона, Н. Макіавеллі, Г. Лебона та ін., яким була властива особлива чутливість до іміджевих механізмів суспільних стосунків, специфічне соціальне мислення.

У різні часи ці видатні особистості звертали увагу не лише на те, що являє собою людина, яка їй цінність, якою вона була у минулому і має бути в майбутньому, але й на те, яке враження вона справляє на інших людей і яку роль відіграє це враження в суспільному житті.

Одним із перших теоретиків іміджу вважають Нікколо Макіавеллі (1469–1527), якому



було властиве загострене почуття іміджу, або розвинене іміджеве мислення.

Специфіка такого мислення – здатність міркувати і діяти в міжособистісному просторі, прогнозувати реакції інших людей і зіставляти власні дії з цими реакціями. У кращих формах розвинене іміджеве мислення ґрунтується на глибокій соціальності людини і містить вміння встановлювати доброзичливі стосунки з людьми.

Макіавеллі писав: «Государеві немає потреби володіти всіма названими чеснотами, але є пряма необхідність виглядати таким, що володіє ними... Володіти цими чеснотами і неухильно їм слідувати шкідливо, тоді як виглядати таким, що володіє ними, – корисно. Інакше кажучи, треба бути в очах людей жалісливим, вірним слову, милостивим, щирим, благочестивим – і бути таким насправді, але внутрішньо треба зберігати готовність виявити і протилежні якості, якщо це буде потрібно».

Увага до іміджу актуалізувалася останніми роками у зв'язку з проблемою вибору, що загострилася, встала перед людьми (вибору товарів і послуг, політичних партій і громадських організацій, лідерів і керівників), і конкуренцією на всіляких ринках – споживчому, політичному та ін. Так, наприклад, щоб продати товар, послугу, привернути на свій бік виборця, щоб успішно конкурувати на ринку, фірма, громадська організація, університет чи банківська установа повинні створити собі відповідний представницький образ. Доцільний, адекватний імідж цілком необхідний для будь-якого різновиду соціальної діяльності, що й підтверджує багата практика.

Саме тому в рамках традиційних наукових дисциплін – психології, економіки, соціології, політології, з'являються спеціальні науково-практичні галузі: теорія і практика реклами, public relations, іміджелогія та ін., основним предметом яких стає формування представницьких образів, у тому числі і соціальних. Імідж тісно пов'язаний із такими поняттями, як «рейтинг», «репутація», «популярність», «престиж», «авторитет» та ін. Соціологія 2, і перш за все соціологія управління, розглядає

Рейтинг – показник оцінки діяльності, популярності, авторитету якоїсь особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням та ін. і визначається місцем, яке вони посідають серед собі подібних.

Репутація – загальна думка про кого, що-небудь.

Популярність – загальне визнання, прихильність широких мас; слава, відомість. Поширеність, широке застосування, вживання тощо.

Престиж – авторитет, вплив, що його має хто- або що-небудь.

Авторитет – загально визнане значення, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії і т. ін.). Особа, що користується впливом, повагою, заслуговує повного довір'я.

Соціологія – наука про суспільство та закони його розвитку.

імідж у контексті теорії соціальних статусів і ролей, концепції соціальної дії і взаємодії, теорії конфлікту.

Для соціології, точніше для соціології управління, важливо, як імідж організації, соціальної чи професійної групи, а також уявлення про їхні програми, цілі, планів, наміри впливають на якість виконання своїх функцій, наскільки представницький образ впливає на статус соціального об'єкта, які суспільні механізми можна задіяти, щоб створити адекватний образ (і не обов'язково позитивний).

Таким чином, імідж – це поліметричне явище, функціонал якого різноманітний, головне призначення якого – досягти ефекту особистого притягання. Імідж є як надбанням конкретної особи, так і груповим, як, наприклад, імідж фірми чи державної структури. Як правило, представницький образ – явище позитивне.

Основні типи та різновиди іміджу. Доцільно розрізняти імідж корпоративний (компанії, фірми, підприємства, установи, політичної партії, громадської організації та ін.) та індивідуальний імідж (політика, бізнесмена, артиста, керівника, лідера суспільного руху та ін.). Зміст і механізми формування таких представницьких образів будуть різними, але тісно пов'язаними між собою.

Стосовно організації та індивіда (особи) вирізняють імідж зовнішній і внутрішній.

Зовнішній імідж організації – це її образ, уявлення про неї, яке формується в зовнішньому середовищі, в свідомості її контрагентів – клієнтів, споживачів, конкурентів, органів влади, ЗМІ, громадськості.

Зовнішній імідж індивіда складається із різних форм вербального, візуального, етичного, естетичного вираження і поведінки, а суб'єктом є ті люди, які вступають з ним у прямий чи опосередкований контакт.

Дослідники пропонують такі можливі підходи до класифікації іміджу: функціональний – виділяють різні типи іміджу виходячи з їх різного функціонування; контекстний – типи іміджу перебувають у різних контекстах реалізації; порівняльний – порівнюють близькі представницькі образи.

Прихильники функціонального підходу виділяють такі типи іміджу:

- дзеркальний імідж – імідж, властивий нашому уявленню про себе;
- поточний імідж – варіант іміджу, характерний для погляду з сторони;
- бажаний імідж – тип іміджу відображає те, до чого ми прагнемо.
- корпоративний імідж – узагальнений імідж організації, а не якихось підрозділів або окремих результатів роботи;
- множинний імідж – варіант іміджу складається за наявності низки незалежних структур замість єдиної корпорації.

Контекстний підхід до іміджу має цілісний, погоджений характер, з урахуванням умов реалізації. Системний характер іміджу дозволяє за однією видимою рисою викликати в масовій свідомості асоціативні характеристики. При цьому необов'язково ставити завдання завоювати загальну прихильність.

Деякі дослідники в особистому іміджі виділяють три різновиди: самоімідж, сприйманий імідж і необхідний імідж. Ця типологія відображає погляд на представницький образ із різних позицій: з боку власного Я і з боку інших людей, з боку реалій і з боку бажань.

Самоімідж – результат минулого досвіду, що відображає теперішній стан самоповаги, довіри до себе.

Сприйманий імідж – це те, як нас бачать інші. Природно, що ця точка зору може відрізнятись від попередньої. Ми часто не знаємо, як до нас ставляться насправді, як у дійсності про нас говорять інші.

Необхідний імідж – означає, що ряд професій (ролей) вимагає певних іміджевих характеристик. У деяких випадках цьому сприяє наш одяг, те у що ми вбираємось. Військова форма, судова мантия, царська корона – все це представницькі ознаки, які вказують на виконавців конкретних ролей, необхідний набір символів, потрібних для їх виконання.

Виокремлюють також харизматичний тип іміджу. Поняття «харизма» ввів класик соціології М. Вебер. Він писав: «Відданість харизмі пророка або вождя на війні, або видатного демагога в народній освіті, або в парламенті якраз і означає, що людина подібного типу вважається внутрішньо покликаним керівником людей, що останні підкоряються не через звичай чи встановлення, але тому, що вірять в нього. Щоправ

1. Асоціативний – асоціація – зв'язок між окремими нервово-психічними актами – уявленнями, думками, почуттями, внаслідок якого одне уявлення, почуття і т. ін. викликає інше.

2. Харизма – високий авторитет, який ґрунтується на вмінні підкоряти інших своїй волі. Виняткова обдарованість (про святих), да, сам вождь живе своєю справою, жадає здійснити свою працю, якщо лише він не обмежений і пихатий. Саме до особи вождя й його якостей належить відданість послідовників, апостолів, послідовників, лише йому вірних партійних прибічників».

У сучасний період, завдяки розвитку засобів масової інформації, особливо телебачення та Інтернету, зберегти й утримати харизму складно, оскільки важко приховати приписувані «вождеві», «героеві» якості, що не притаманні йому. Однак з'являється нове явище –

харизматичністю наділяють лідера, використовуючи його максимальну відвертість на публіці (наприклад, президент, поп-зірка).

Закритий імідж також можна зарахувати до можливих іміджів. Такий тип представницького образу був характерний для багатьох радянських керівників. Кожна людина могла вписати в цей імідж ті риси, які вважала переконливими для себе. І чим менше відомо аудиторії про такого «керманіча», тим більш визначною починає виглядати його постать.

Залежно від сфер діяльності, від соціального контексту, в якому формується імідж, можна виділити імідж у політиці (і політиків), бізнесу, мас-медіа (імідж поп-зірок), організації, держави. Такі представницькі образи розрізняються і за змістом, і за механізмами їх формування, і за формами прояву.

Розрізняють види представницького образу, такі як:

- імідж суспільства – символ громадянської спільноти;
- імідж виробничої фірми – те, що заміняє суть поняття «виробниче підприємство»;
- імідж торгової марки – символ-знак, що символізує поняття торгової марки, бренд;
- імідж викладача – те, що може бути символом поняття вчителя вищої школи;
- імідж творчої особистості – те, що відповідає образу творчої людини;
- імідж нації – знакове заміщення поняття народу тієї чи іншої країни. Є й інші підходи

до класифікації типів іміджу, які залежать від конкретно поставлених завдань. Так, розрізняють професійний імідж, якому мають відповідати представники різних професій: ідеальний спортсмен, тренер, продавець, учитель, рекламний агент. Секрет успіху професійного іміджу безпосередньо залежатиме від того, наскільки вдасться створити зовнішність, відповідну очікуванням інших людей.

Уся зазначена типологія відображає погляд на імідж із різних позицій: з боку власного Я і з боку інших людей, з боку реалій і з боку бажань. Представницький образ є найбільш ефективною формою подання відомостей, спроможний обійти наявні в кожній людині фільтри. Звідси й виникає ідея іміджу як публічного, або зовнішнього, подання власного Я, що часто відрізняється від внутрішнього Я.

Спеціалісти з PR з усього набору характеристик мають відбирати лише ті, що безсумнівно будуть позитивно оцінені людьми, які нас оточують. Імідж, який не підкріплюється реальними вагомими справами, втрачає актуальність, стає нецікавим.

Для професіонала з PR важливий ефективний взаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначною частиною іміджу є:

- висока самооцінка, впевненість у собі;
- віра в доброзичливість Всесвіту і віра в добру людину;
- соціальна й особиста відповідальність («Я - причина всього позитивного і негативного в моєму житті»);
- бажання змінюватися й уміння ризикувати при здоровому почутті самозбереження.

Для того щоб домогтися успіху, треба постійно покращувати особистий представницький образ, імідж своєї фірми й якість пропонованих нею товарів чи послуг.

У межах цілей виборчої кампанії пропонуємо розмежовувати типи іміджу на ідеальний, первинний, вторинний. Ідеальний імідж – це образ бажаного предмета чи об'єкта з тими якостями, які хочуть у ньому бачити.

Первинний імідж – це результат першого знайомства з представленим об'єктом.

Вторинний імідж – виникає у результаті компромісу між образом ідеальним і образом, що найбільш суперечить ідеальному уявленню.

Також виділяють такі види іміджу, як: за об'єктом відображення: імідж товару (предметний); імідж людини: персональний, груповий (корпоративний), дзеркальний, бажаний, цільовий, демонстративний, поточний); за способом подачі: контактний; дистантний; за структурою: множинний (декілька уявлень про єдиний образ); єдиний цілісний. Існує безліч окремих типів і видів іміджу (суспільний, середовищний, вербальний), але одним із характерних типів можна назвати габітарний імідж (лат. habitus – зовнішність).

Отже, габітарний імідж – це зовнішній вигляд людини: її статура, одяг, зачіска, аксесуари. Це імідж, без якого не можна уявити людину тієї чи іншої професії. Як правило, особистість створює власний імідж за рахунок свого професіоналізму, культури і вміння завжди контролювати себе. Без створення іміджу неможливо досягти успіхів у жодному виді діяльності.

## 7.2. Характеристика та структура іміджу.

Як і в кожного явища, імідж наділений низкою функцій, притаманних лише йому і спрямованих на задоволення вимог і потреб тих, хто має з ним справу.

Головна функція іміджу – формування позитивного ставлення до когось або чогось. Якщо позитивне ставлення сформоване, то це, як результат впливу соціальних зв'язків, обов'язково викличе довіру і високі оцінки та переконливий вибір. Такий психологічний ланцюг створений саме позитивним ставленням. До того ж позитивний представницький образ, як правило, сприяє підвищенню престижу. Позитивний імідж є також важливою запорукою високого рейтингу, що вкрай суттєво у насиченій інформацією публічній діяльності. Імідж покликаний заощадити наш час. Він створює апробовані способи ідентифікації об'єкта. Об'єкт у результаті стає ідентифікованим і PR-спеціалісти легко прогнозують його дії. Це так звана функція ідентифікації.

Представницький образ має ще одну функцію, яку варто враховувати, – це функція ідеалізації. За таких обставин імідж намагається видавати бажане за дійсне. І в першому, і в другому випадках виконується функція протиставлення, оскільки імідж вибудовується системно виходячи з існуючих представницьких образів.

Проте не треба трактувати функцію ідеалізації як таку, що спрямована на обман громадян. Оскільки коли об'єкт змінюється відповідно до власних бажань, ця адаптація має лише позитивний характер.

Можна назвати ще одну функцію іміджу – позиціонування, яка переходить до PR та іміджелогії з маркетингу. Наприклад, для того, щоб продати товар, спочатку його слід позиціонувати, тобто перекласти з мови виробника на мову споживача. Ті характеристики, які цікаві виробнику, можуть виявитись неважливими для споживача. Одним із основних завдань позиціонування стає наближення до певних фізичних стандартів.

За допомогою зазначених функцій, які виконує імідж, аудиторія має змогу відтворити образ того чи іншого суб'єкта. Імідж формує позитивне уявлення про особу чи організацію, а також допомагає економно витратити час на ідентифікацію того чи іншого об'єкта.

Ціннісні функції іміджу. Підвищення рівня індивідуальності – завдяки створенню навколо індивіда ореолу привабливості, людина стає соціально бажаною, розкутою в прояві найкращих якостей.

Комфортизація міжособистісних відносин – суть полягає в тому, що привабливість людей своєю зовнішністю або внутрішнім, духовним світом об'єктивно приносить в їх спілкування почуття приязні, прихильності, доброзичливості, і як результат – етичну міру терпимості і такту.

Психотерапевтична – особа, усвідомлюючи свою індивідуальність і непересічність разом із підвищеною комунікабельністю, має стійкий позитивний внутрішній стан і почуття впевненості у собі.

Таким чином, ціннісні функції іміджу свідчать про безперечне значення у вибудовуванні здорової душевної організації особи. За допомогою іміджу стає помітний, і тому доступний для інших людям внутрішній світ конкретної особи.

Технологічні функції іміджу. Міжособистісна адаптації – завдяки правильно вибраному представницькому образу можна швидко влитись у конкретне соціальне середовище, привернути до себе увагу, оперативно встановити доброзичливі стосунки.

Висвітлення кращих особово-ділових якостей – сприятливий імідж дає можливість візуально (зорово) подати найпривабливіші якості людини, дозволяючи іншим бачити саме ті риси, які викликають симпатію чи добре ставлення.

Затінювання негативних особистих характеристик – за допомогою накладеному на обличчя косметичному гриму (макіяж), дизайну одягу, використання аксесуарів, зачіски можна відвернути увагу людей від деяких недоліків конкретної людини.

Організація уваги. Привабливий образ мимоволі притягує до себе людей, він імпонує їм, а тому вони психологічно легше ставляться до того, про що говориться або що демонструють.

Подолання вікових меж. Майстерно володіючи технологією самопрезентації, що проявляється у вдалому виборі моделей поведінки і виконання різних ролей, можна комфортно, не

комплексувати, почувати себе під час спілкування з людьми різного соціального становища і професійного статусу.

Знання технологічних функцій іміджу дозволяє їх широке практичне застосування. Імідж

– явище багатогранне, головне його призначення – досягнути ефекту особистого тяжіння. Хто повною мірою володіє функціями іміджу, тому властиво такий стан, який називається магією налаштування.

Модель поведінки для створення позитивного іміджу. представницький образ буває надбанням конкретної людини, а також груповим, як, наприклад, імідж фірми чи державної структури. Імідж, зазвичай, – явище позитивне. У той же час в житті є чимало фактів, коли особа бере на озброєння епатажні моделі поведінки, тим самим привертаючи до себе увагу людей, здобуваючи увагу з боку засобів масової інформації. На жаль, багато людей недооцінюють значення іміджу в діловому досягненні успіху, хоча відомо, що добре ім'я завжди привертає людей до того, хто має позитивну репутацію.

Розробляючи модель поведінки для створення позитивного іміджу, наприклад, підприємницької структури, складається система її ділових намірів, ретельно прописуються кадрові і техніко-економічні характеристики, спонсорські і меценатські можливості. Далі створюється технологія презентації підприємницької структури для «очей і вух» партнерів і клієнтів, на відтворення позитивної соціальної ехо-камери. Для реалізації проекту залучають рекламу (особливо ретельно готують прес-релізи для ЗМІ), методи паблік рилейшнз, дизайнерські рішення внутрішнього і зовнішнього облаштування PR-об'єкта.

Особлива увага приділяється добору персоналу на предмет уміння справляти приємне враження на ділових партнерів і клієнтів. Організовується спеціальна робота з освоєнню правил службової етики і ділового етикету, проведення брифінгів і переговорів. У ході такої роботи досить часто трапляються випадки, коли фірми звертаються до іміджмейкерів із проханням створити Кодекс професійної честі співробітників, провести серію практикумів, навчити технологіям протокольного спілкування. При формуванні іміджу будь-якої структури особиста відповідальність покладається на її керівників. Ось чому доцільно проводити з адміністраторами практичні заняття з підготовки промов, прийому відвідувачів у своєму кабінеті, дотримання вимог до власного зовнішнього вигляду. Як свідчить практика, інвестиції, витрачені на такі заходи, виправдовують себе.

У побудові іміджу іміджелогія використовує низку понять і термінів, за допомогою яких можна створити позитивний дієвий імідж. Їх доцільно називати інструментарій іміджу – це позиціонування, маніпулювання, міфологізація, емоціоналізація, формат, вербалізація, деталізація, акцентування інформації, дистанціювання, метафоризація, візуалізація, опитування громадської думки. Розглянемо їх детальніше.

Позиціонування. Іміджелогія, як і PR, шукає найбільш ефективні методи впливу на прихильників. Одним із таких підходів є вихід на лідерів думок, коли робота з 10–20 представниками своєї аудиторії реально покриває увесь необхідний масив. У PR-методах є технологія позиціонування, що спочатку була створена для продажу і просування товарів на ринок.

У будь-якому разі ми діємо за принципом звуження (аудиторії – в одному випадку, характеристик об'єкта – в іншому) для того, щоб зробити комунікацію ефективнішою,

оскільки це дає можливість сконцентруватися на вузкій ділянці комунікативного ланцюга.

Позиціонування ми можемо уявити собі як переміщення об'єкта в сприятливе для нього інформаційне середовище. Чужий, невідомий, незнайомий об'єкт – потенційно небезпечний для споживача. Тому завданням постає перетворити його на знайомий і потрібний. Позиціонування проходить під гаслом «А що це мені дасть?».

Додатковою перевагою такого підходу стає приєднання до раціональної потужну емоційну складову, що наділена більш впливовою силою і краще запам'ятовується.

Простим прикладом позиціонування, з якими ми стикаємося повсякчас, можна вважати словесне найменування, позначення когось або чого-небудь. Емоційно забарвлені слова виявляються подекуди набагато потужнішими за раціональну складову. Позиціонування можна уявити собі як домінування в об'єкті тих характеристик, в яких найбільш заінтересований споживач.

Позиціонування також може передаватися через гасла, тому жорстка вимога дотримуватись певного обсягу повідомлення впливає на те, щоб обмежитися однією характеристикою. Позиціонування дозволяє один і той же факт подати в абсолютно різній інтерпретації виходячи з протилежних точок зору.

На практиці позиціонування подають як серію з трьох послідовних операцій, у результаті яких образ об'єкта потрапляє до споживача в найбільш ефективному вигляді:

1) трансформація – обмеження об'єкта тільки тими характеристиками, які цікаві споживачеві. Ми ніби трансформуємо розмаїття характеристик об'єкта у коло доцільних. Принциповим при цьому є позиція аудиторії. Цей процес можна охарактеризувати як добір того, що необхідно передати аудиторії;

2) перебільшення – надання потрібним нам характеристикам надто важливого значення, рухаючись від слабких з точки зору споживача характеристик. Ми навіть не будемо чіпати слабкості нашого об'єкта, оскільки однаково нас переграють на цьому полі можливі опоненти;

3) переведення – вміння переводити пропоноване коло характеристик для передачі іншим каналом комунікації, наприклад, передати візуалізацію, певним вчинком, дією або жестом.

Позиціонування слід тлумачити як створення середовища, сприятливого для об'єкта. Зберігаючи об'єкт, ми починаємо видозмінювати середовище, щоб створити більш відповідні для нього умови функціонування. Але наголосимо, що це залежить від мети. Комунікативною метою може також бути створення негативного образу.

Маніпулювання. Поширений спосіб комунікативної дії, який часто використовують інтуїтивно, є перенесення уваги на інший об'єкт. У ряді випадків незвичайність цього об'єкта повністю затьмарює актуальний об'єкт.

Робота з масовою аудиторією увесь час стикається з проблемою обговорення певних сенсаційних фактів, заяв, які потім якимось загадково зникають з поля уваги. Це вказує на вкрай важливий параметр маніпуляції – два рівні дії. Реальний рівень виконує функцію легенди або міфу, що маскує істинні наміри маніпулятора. Прихований рівень маніпуляції – це той, на якому як факт дії, так і його мета ретельно приховуються.

У ряді випадків як маніпуляція застосовується представлення нібито явних намірів супротивника з дискредитації опонента. Це може бути, наприклад, передчасне обнародування цих намірів, що позбавляє їх реальної сили.

Людина краще контролює зміст, ніж форму, частина непотрібної інформації потраплятиме до аудиторії через форму, а не через зміст. Цю систему повідомлень, що передаються формою, можна підсумовувати таким чином:

- передавати упевненість у собі;
- не видавати хвилювання;
- виглядати ширим.

У деяких випадках перед PR-спеціалістом постає завдання змінити сформований ЗМІ образ політика. Телевізійний образ може не працювати на позитив так, як це потрібно в

даний момент. Телевізійний образ дійсно може розходитися з природним виглядом людини.

Міфологізація. Важливим інструментарієм побудови іміджу є міфологізація. Це спроба побудови подвійного за змістом повідомлення, бажання обійти фільтр аудиторії, впливати на неї на підсвідомому рівні.

Ефективна комунікація не стільки задає нові повідомлення, скільки підключається до існуючих у масовій свідомості уявлень. Міф і архетип 2 – це саме той тип інформації, який на глибинному рівні є в кожному з нас, і завдання піарника полягає в тому, щоб активізувати їх на вигідному для напрямі.

Не варто міфи зараховувати до прикмет минулого. Кожен із нас живе у рамках вигаданого, неіснуючого, фантастичного, тих чи тих оповідей і буденщини, часто навіть не помічаючи цього. Наведемо приклади таких міфів локального характеру: «батько – голова сім'ї», «діти повинні добре вчитись», «дівчата так себе не поводять» та ін. Саме міфи задають правила функціонування сучасного світу. А такі правила існують завжди, і тому уявні історії не слід вважати давноминулими. Ю. Лотман якось справедливо помітив, розмежовуючи міф і новину: «міф розповідає про мене, новина – про інших».

Міфологізація є улаштуванням до існуючого у масовій свідомості міфу, але в будь-якому разі – це відповідь на посталі запитання. Це відхід від хаосу в бік впорядкованої дійсності. Людина, захищаючи інформацію, часто привносить в неї більше впорядкованості, ніж є насправді.

Емоціоналізація. Емоційно забарвлена інформація легше проходить через сприйняття аудиторії і краще запам'ятовується. Така інформація жива, тому й зрозуміла і знайома. Дуже важливим є правильне співвідношення раціональних та емоційних складових впливу. Письмовий текст, на який ми всі орієнтовані, позбавлений емоційності, яка є основною складовою

1. Міф – щось вигадане, неіснуюче, фантастичне (перен.).

2. Архетип – первинні природні образи, ідеї, переживання, властиві людині як суб'єкта колективного несвідомого (за К. Юнга).

впливу, оскільки в процесі читання потрібно виконати переклад тексту з мови раціональної на мову емоційну.

Механізм впливу на людину. Переорієнтація на мову і цілі аудиторії – це максимально розумна стратегія з точки зору доповідача, якщо перед ним постало завдання сподобатися аудиторії. Відбувається злиття з аудиторією. Але, власне, це має місце й у випадку харизматичного вождя, де, навпаки, аудиторія зливається з атмосферою вождя.

Зупинимось детальніше на способах переходу емоцій у повідомлення. Це може бути таке: конкретизація – розповідь про конкретний об'єкт може стати головним джерелом емоцій. Наприклад, дивна історія, що трапилась з якоюсь дівчинкою Марійкою, розказана на початку виступу, вигідніша в плані сприйняття від доповіді про «увесь український народ», бо патетичний тон, пристрасність і піднесеність викликає відторгнення у тих, хто слухає; співпереживання – прилаштування під чужу емоцію; запозичення чужих емоцій – це акцентування на чужі перемоги, щоб перетворити їх на власні досягнення. Так, наприклад, Соціал-демократична партія України (об'єднана) символічно пов'язувала себе з київським футбольним клубом «Динамо», щоб мати можливість спиратися на його перемоги.

Емоції краще запам'ятовуються, краще відображаються у свідомості, тому будь-яке емоційно забарвлене повідомлення вкрай важливе для впливу.

Формат. Під терміном «формат» розуміють процес створення вигідних для комунікатора контекстів. Так, наприклад, що більш гомогенна аудиторія (однорідна за складом, походженням, властивостями), то легше вона піддається впливу, ніж неоднорідна. Тому досвідчені оратори навіть намагаються посадити людей ближче один до одного, щоб посилити цю спільність, хоча б фізично. Люди на мітингах краще піддаються впливу, оскільки стоять близько один до одного, лікоть до ліктя. Така відстань вважається особистим простором і на неї не допускаються сторонні. Якщо ж це сталося, то людина начебто більш збуджена, тому більш схильна до впливу. Розчаровані люди також легкого підпадають під

чужий вплив.

Поведінкові фактори, що впливають на популярність оратора:

- зовнішність (загальний вигляд, манера триматися);
- жіночність манер у чоловіків і чоловічі – у жінок;
- індивідуальні риси (експресивність, виразність, емоційність).

Різнобічні фактори, що підвищують авторитетність і компетентність лідера, збільшують результативність його промови.

Західні дослідники на перше місце для комунікатора ставлять параметр довіри, який іноді розбивається на такі складові, як компетентність і надійність.

Статус комунікатора також впливає на сприйняття його повідомлення. Чим вище позиція, що займає людина, тим імовірніше, що його повідомлення буде краще сприйнято.

Ервін Беттінгхаус склав поради для комунікатора.

Параметр довіри. Може бути покращений за допомогою вдалого подання інформації комунікатором в момент його найвигіднішого становища. (Наприклад, звернення до батьків після побудови дитячого майданчика.) Комунікатор повинен створювати такі ситуації впродовж свого життя, щоб не стати невідомою особистістю для своїх слухачів, які вже самі мають знати його за результатами попередньої діяльності.

Параметр статусу. Спеціально завищити його не можна, але комунікатор може асоціюватись із певною організацією, з якою пов'язаний.

Параметр лідерів думки. Комунікатор має вибудовувати промову так, щоб вона була спрямована на лідерів думки даної групи.

Параметр громадських організацій. Комунікатор підвищить свій успіх, якщо наголошуватиме на явищах, що зближують його з даною аудиторією. Часто серед слухачів можуть бути представники громадських організацій. У такому разі слід орієнтуватися на підтримку наявних у групі уявлень, які залежать від віку, статі, соціального походження.

Комунікатор може залучити на свій бік осіб, які користуються авторитетом серед слухачів, або він може асоціювати своє повідомлення з наявними авторитетами. Посилаючи повідомлення широкому колу, має сенс адаптувати його під найбільшу групу слухачів.

Вербалізація. PR-спеціаліст вміло вербалізує дійсність. Це дуже важливо, коли лідер може яскраво і барвисто описувати ситуації. Адже в цьому випадку він не потребує додаткового прощтовхування своєї думки в пресі, яка сама радісно підхоплює вдалі вислови.

Вербальні гасла стають основним компонентом будь-якої виборчої кампанії. Ці гасла повинні задовольняти певні вимоги: з одного боку, мають спиратися на символізм партії, з другого – відображати важливі на даний момент для громади основні проблеми.

Застосування влучного слова дозволяє або забороняє той чи той розвиток подій. Зміна ключового слова, поява нового контексту може чітко відображати зміну умов у реальному світі, тим самим слово стає індикатором нового перебігу. Фахівець спрямовує вербалізацію в потрібний бік, вміло приховуючи дійсний стан речей. Він також вдається до подібних методів, коли необхідно вербалізувати уявлення людей, вклавши потрібні слова у уста лідера чи в гасло партії.

Отже, звернемо увагу на основні моменти використання слова.

По-перше, коли потрібно відведення від реальної події. Слово не тільки описує ситуацію, слово може її сформулювати. Для цього використовуються нові вербалізації для вже відомих ситуацій. Таким чином, у контексті реальної ситуації одне і те саме явище будуть називати по-різному. Наприклад, не міністерство війни, а міністерство оборони. Заборона на вживання слів створює керований настрій громадської думки. Також тривожна інформація з одного з телеканалів спростовується заспокійливою розповіддю, з милою посмішкою, з вуст ведучого

– на іншому каналі. У такий спосіб доводиться неправильність, помилковість, хибність негативних думок, коли їх починають коментувати цілком зрозуміло, стримано і правдиво, не заперечуючи.

По-друге, коли потрібно стати належним до складу певного кола осіб на підставі



характеру діяльності, пристати на думку аудиторії. Прикладом може бути ієрархія людських потреб, запропонована американським психологом А. Маслоу. Ця ієрархія будується так: задоволення вищих потреб можливо лише тоді, коли задовольняються потреби нижчого рівня, а саме:

- фізіологічні потреби – перші потреби, які слід задовольняти раніше за інші – їжа, вода, житло і секс;

- безпека – необхідно почувати себе захищеним, відчувати можливість контролю над ситуацією;

- любов – люди відчують себе недостатньо впевненими, поки не знайдуть собі пару. Ми хочемо належати родині, друзям, коханцям. Це певний перехід від індивідуального атома до соціальної молекули.

- визнання – нам необхідно визнання і захоплення з боку інших людей, через ці честолюбні бажання, сповнені прагнення до слави, пошестей, домагання високих постів, ми напружено працюємо, отримуємо дипломи, заробляємо медалі;

- самоактуалізація – ця потреба завершує список, оскільки стосується найбільш довготривалих цілей, які розраховані на повне використання людського потенціалу.

Створення текстів, розрахованих на сприйняття аудиторії, безсумнівно, має враховувати задоволення цих потреб, оскільки саме вони переважно обумовлюють людську поведінку.

Слід звернути увагу на ще одну істотну деталь: тексти для перших осіб створюються великими групами добре підготовлених інтелектуалів. І лідер лише озвучує їх, виступаючи в ролі аніматора.

Деталізація. Рівень впливу підвищується за умов деталізованого подання інформації. Це не тільки інший рівень довіри, деталям ми завжди віримо більше, ніж абстракціям. Це також перехід на рівень особистісного спілкування, коли ми починаємо уявляти політика як людину. Ми звикли до його вигляду на трибуні. Саме з цією функцією він і закріплений у масовій свідомості. Але особистісні риси відразу збагачують його образ.

Особистісний образ виводить спілкування між масою та аудиторією на рівень домашнього спілкування. Нам подобається лідер «без краватки». Відбувається своєрідне поглиблення його образу. Звідси виникає потреба побачити дружину лідера, його близьких. Жінка претендує на роль «матері нації», якщо президенту дістається титул «батька нації».

Вдало підібрана піарником деталь набуває функцій символу, оскільки може замінити собою цілий набір текстів. Символ не тільки краще впливає, а й краще закарбовується у пам'яті, оскільки за деталями-символами починає відновлюватися увесь вигляд або вся поведінка лідера.

Акцентування інформації. Це способи як приховування, так і демонстрації інформації (акцент на ній). ЗМІ працюють у режимі відбору фактів, а технологія відбору визначається ціннісними критеріями, ніколи не будучи повністю об'єктивною.

Не менш важливим аспектом стає результат такого підходу. З одного боку, це може бути висвітлення позитивної інформації про себе і своїх союзників, з другого – це активне поширення негативної інформації про своїх супротивників. У такому разі можуть використовуватися навіть гіпотетичні конструкції. Залежно від цілей ми акцентуємо на різних характеристиках складних

1. Символ – умовне позначення якогось предмета, поняття або явища, об'єктів, з якими має справу людство. Цей підхід дозволяє також змінювати порядок денний масової свідомості, коли у відповідь на одну обговорювану тему для дискусії суспільства запускається протилежно інша, що дає можливість відволікти увагу в іншу площину.

Дистанціювання. Першочергове завдання піарника, який працює, наприклад, із політиком, полягає в необхідності відмежовуватися від кого-небудь або чого-небудь, висловлюючи свою незгоду, розбіжність у поглядах, від явно негативних символів. Сильний лідер може дистанціюватися від деяких проблем, не згадуючи привселюдно про них. Так, прем'єрміністр Великобританії Маргарет Тетчер могла обривати теми в інтерв'ю з

тележурналістами, примушуючи тим самим їх слідувати її логіці. У такий спосіб вона мистецьки нав'язувала тематику і ритм бесіди своїм інтерв'юерам, а не навпаки.

Особлива роль дистанціювання виникає у разі появи кризових ситуацій, до якої має бути готова будь-яка організація, будь-який лідер, будь-яка держава. Західний досвід привносить планування навіть у цей, здавалося б, випадковий процес.

Під час виборчих перегонів дистанціювання може набувати форми демонстрації нової стратегії, яка чимось відрізняється від тієї, що існує при діючому президентові.

Метафоризація . Дуже важливим методом впливу є метафоризація, яка не тільки дозволяє перебудувати свідомість людини, а й одночасно є сильним механізмом, проникаючим у підсвідомість. Метафора особливо вигідна для опису нової діяльності, для якої ще немає відповідних образів. У цьому разі метафора стає описом однієї сфери діяльності за допомогою мови з іншої області.

Метафоричний спосіб спілкування характерний і для психотерапевтичного сеансу. Так, наприклад, психотерапевт говорить про переінтерпретацію чужого досвіду за допомогою метафоричного опису.

Казка 2 . Наступним етапом впливу на чужу свідомість стають казки. Досвід, заданий у них, реінтерпретується для вирішення власних проблем.

Свідомо конструюючи метафори і казки, можна допомагати у вирішенні індивідуальних проблем конкретним людям. Наприклад, можна уявити собі ефективні повідомлення політичного плану, в яких буде різко збільшена частка метафор. Так, голландські лінгвісти встановили, що в періоди економічного спаду відбувається підвищення метафоризації газетних текстів. Ймовірною причиною цього можна вважати саме перехідний період і відсутність шляхів зрозумілого виходу з нього. Опис же нових реалій має автоматично викликати метафоричну мову. Зміна політичної системи вимагає також швидкої зміни всієї символіки, щоб прибрати позитивні асоціації, які минула система виховувала стосовно цих символів.

Візуалізація. Важливою особливістю PR має бути визнано вплив відразу по декількох каналах. І найважливішим із них є аж ніяк не вербальний, а візуальний. Візуальні прояви немає потреби пояснювати, вони впливають на людину за межами її свідомості. Якщо в ситуації стабільної символізації існує тенденція візуалізувати себе в наближеному положенні стосовно до аудиторії, то в ситуації стверджувальної символізації діють зворотні тенденції – піднесення.

Саме через значущість цього каналу всі символи держави в першу чергу мають візуальний характер – герб, прапор, портрет голови держави. Зміна влади відразу ж позначається в зміні візуального поля. Візуальне поле дуже чутливо реагує на перетворення, що відбуваються в полі політичному. При зміні статусу людини вона також зовні змінюється. Стабільність тієї чи іншої функції ніби закріплюється в зовнішньому вигляді.

Багатоканальність впливу вперше була включена до комунікативних технологій релігією. Візуальний образ повинен корелювати з образом співрозмовника. Залежно від зовнішнього вигляду людина і почуває себе й по-іншому. Візуальний образ не повинен ґрунтовно відрізнитися від того, що реально бачить, наприклад, виборець. Не можна порушувати загальний закон: слід не тікати від населення, а навпаки, щосили намагатися зблизитися з ним. Так, наприклад, лідер лейбористів Тоні Блер в інтерв'ю газеті «Сан» говорить, що відчуває себе незатишно в піджаку і краватці.

1. Метафоризація – творення словесного образу за допомогою метафори.

Метафора – художній засіб, що полягає в переносному вживанні слова або виразу на основі аналогії, схожості або порівняння, а також слово або вираз, ужиті в такий спосіб.

2. Казка – те, що не відповідає дійсності; вигадка, байка.

3. Візуалізація – одержання (подання) видимого зображення яких-небудь предметів, явищ, процесів, недоступних для безпосереднього спостереження.

4. Корелювати – поміщати щось у ситуацію, в якій воно перебуває у відомому співвідношенні з іншими речами.

Візуальний образ людини зберігається незмінним і не повинен руйнуватися. Відомо, що вигляд Уїнстона Черчилля з сигарою, як виявилось, був дещо умовний: він постійно тримав у кишені недопалок, який негайно демонстрував, коли потрапляв в об'єктив репортерів.

У ряді випадків тиск норм поведінки на зовнішній вигляд людини може бути ослаблено чи посилено. Візуальний образ повинен суміщатися із багатьма характеристиками. Це потрібно для того, щоб відповідність образу до його способу життя була повною.

Опитування громадської думки. Реально точкою відліку будь-якої кампанії якраз і є опитування громадської думки. Слід наголосити, що надважливим механізмом впливу і контролю за громадською думкою є опитування.

Функції опитувань:

- можливість встановити, що першочергово хвилює виборців на даний момент;
- можливість встановити сильні і слабкі сторони опонента;
- ідентифікують ті підгрупи виборців, з якими слід працювати невідкладно.

Завдання організації (компанії, партії, політика, лідера) полягає в тому, щоб будувати свої тексти з опором на базові цінності, а не на витікаючі з них проблеми. Виборчі тексти, що враховують цей рівень, можуть ефективніше захоплювати свою аудиторію. Стратегія кампанії головно спирається на результати досліджень громадської думки через опитування.

Опитування допомагають чітко встановити цільову аудиторію. Опитування є не тільки елементом аналізу, а й інструмент впливу, формуючи громадську думку в потрібному напрямі.

Опитування можуть діяти на респондентів опосередковано, через лідерів думок. Так склалось, що люди можуть і не вірити результатам опитуванням, однак із довірою ставляться до слів лідерів думок, які, у свою чергу, будуть вірити опитуванням.

### 7.3. Шляхи формування іміджу.

Кожна людина – унікальне створіння зі своїми слабкими і сильними рисами, якими необхідно вміло користуватися. Знаючи деякі закономірності формування іміджу, можна говорити про те, які технології потрібно освоїти, щоб створити власний успішний і гідний імідж. А опанувавши закономірностями формування іміджу, можна говорити про те, які мінітехнології повинен освоїти кожен працівник, щоб створити свій позитивний представницький образ. Існує кілька технологій створення іміджу. Це, наприклад, технології створення іміджу для початківців і для збагачених власним досвідом. У спеціальній літературі описано безліч відповідних технологій.

Створення іміджу – це послідовне виконання шести міні-технологій, до яких належать такі.

1. Підтвердження стартових умов освоєння технології.
2. Вибудовування зовнішності.
3. Комунікативна механіка.
4. Флюїдне випромінювання.
5. Удосконалювання риторичних прийомів.
6. Зведення всіх міні-технологій в одне ціле.

Наприклад, відома іміджмейкер Л. Браун вибудовує свою технологію створення іміджу на ролі ЗМІ, пропонуючи під час формування іміджу покласти в основу такі фактори:

- зовнішній вигляд;
- голос;
- публічні виступи;
- спілкування із представниками преси;
- поведінка перед телеекраном;
- підтримка постійного гарного зовнішнього вигляду.

Програма формування іміджу умовно поділяється на п'ять етапів.

1. «Вивчи себе». Перш ніж створювати імідж, треба об'єктивно оцінити власні зовнішні дані.

2. «Визнач колірну гаму іміджу».

3. «Психологічний портрет – у зовнішньому вигляді». Слід враховувати характер, темперамент, внутрішній світ особистості. Як приклад брати імідж сестер-близнят, що мають однакову зовнішність, але характери у них будуть цілком різні.

Флюїд – «психічний струм», що його висилає людина.

4. «Налаштуй представницький образ відповідно до тієї соціальної ролі, яку обираєш». Будь-яка вибрана роль вимагає відповідного антуражу і «сценічного костюма». Майже всім нам доводиться ставати час від часу власними костюмерами, граючи у «П'єсі свого життя».

5. «Створи собі зачіску і підбери макіяж». Свою зовнішність можна (і потрібно!) успішно змінювати.

На основі досвіду відомих іміджмейкерів можна запропонувати процес під назвою Технологія формування іміджу.

Етап 1. Визначення стартових умов – завдань, підготовленості людини. Можна запропонувати опитувальник, за допомогою якого встановлюють те, над чим людині варто попрацювати, щоб сформувати власний привабливий імідж.

Етап 2. Створення зовнішності (підбір одягу, макіяжу, зачіски, жестів, ходи, міміки).

Етап 3. Відпрацювання комунікативної механіки. На цьому етапі необхідно удосконалюватися в риториці – підготовка до публічних виступів, ведення переговорів і бесід.

Етап 4. Оволодіння ефективною поведінковою технікою (вдосконалення культури поведінки, мистецтва складати хороше враження про себе, вивчення тактики дій у конфліктних ситуаціях).

Етап 5. Вивчення законів ортобіозу – здорового способу життя, неможливого без раціонального харчування, систематичних занять спортом, освоєння методів зняття нервового напруження і розслаблення.

Етап 6. Удосконалення професіоналізму (самоосвіта, участь у семінарах і т. д.).

Вважається, що люди справляють про нас враження, яке залишається у підсвідомості в перші п'ять-сім секунд знайомства, іншими словами – вбраного вітають, розумного проводжають. Сьогодні «одяг» означає і верхнє вбрання, і накладений на обличчя косметичний грим, і манеру ходити, і вміння виражати думки та почуття, створювати образи за допомогою рухів рук, обличчя, і рух тіла, який супроводжує людську мову або замінює її.

Так, стриманість у стилі одягу дозволяє колегам, клієнтам бачити саме вас, а не те, що на вас вдягнуто. У такий спосіб можна ненав'язливо підкреслити свою індивідуальність. Якщо ви впевнені в тому, що ваш зовнішній вигляд працює на вас і відповідає вашому представницькому образу, отже, забудьте про нього, а зосередьтесь тільки на своїй роботі. «Акуратний, зі смаком вдягнений, підтягнутий!» – так повинні говорити про працівника. Зовнішність такої людини свідчить про його повагу до людей, що його оточують. Одяг має бути бездоганно охайним: неакуратність, брудний вигляд, недбалість завжди викликає неприємне відчуття у сторонніх і сприймається як неповага.

По тому, як людина стоїть, ходить, тримає руки і ноги також судять про його повагу чи зневагу до оточення. Вибираючи позу, необхідно пам'ятати, що вона має бути коректною, природною і гармоніювати з обстановкою. Поза – частина тієї мови, якою ми так виразно говоримо і без слів. Так, професор Р. Бердвістел виявив, що вербальний компонент розмови займає 35 %, а невербальний – 65 %.

Проведене дослідження залежності жестів від соціального чи службового становища особистості довело, що людина, перебуваючи на вершині службових сходів, у розмові більше використовує слова, тоді як менш освічені більше покладаються на жести. Отже, чим вище соціальний стан людини, тоді менше вона жестикулює. Імідж формують не тільки манери і пози, але й обличчя. Сучасні дослідження головного мозку з усією очевидністю доводять, що риси характеру людини тісно пов'язані з його фізичною будовою і найкраще

виражені в обличчі. Фізичні риси, які характеризують способи словесного мовлення 2, в основному зосереджені в зоні навколо рота; риси, пов'язані з логічними і оцінними здібностями, – в зоні очей.

Одна з найважливіших складових іміджу – міміка, або виразні рухи м'язів обличчя, що виражають внутрішній душевний стан людини. У міміці ключову функцію виконує вираз очей. Тому ваш погляд повинен якомога частіше (протягом 60–70 % часу спілкування) зустрічатися з поглядом співрозмовника. Ведучи розмову, уявіть, наприклад, що на лобі співрозмовника розташований трикутник. Ваш погляд, спрямований на цей трикутник, буде сприйматися як дуже серйозний, і співрозмовник відчує, що ви налаштовані по-діловому.

Зіниці «розповідають» про вашу реакцію на почуте. Коли людина радісно збуджена, її зіниці розширюються (вчетверо), і навпаки, коли роздратована чи похмурого настрою – райдужна оболонка ока звужується.

1. Антураж – навколишні умови, обстановка; середовище, оточення.

2. Мовлення – спілкування людей між собою за допомогою мови; мовна діяльність.

Мова – здатність людини говорити, висловлювати свої думки.

У міміці важливі губи. Розтягнуті у посмішці – показник радості і приязні; щільно стислі

– замкнутості; вигнуті (дугоподібної форми) – сумніву або сарказму; опущені куточки рота

– свідчення того, що людина засмучена. Посмішка – це «половина чарівності». Нас оцінюють за виразом обличчя: якщо м'язи його не напружені, а губи увесь час готові скластися в усмішку, нас відразу зараховують до числа симпатичних людей.

Одяг, міміка, жести, хода дуже багато чого передають безпосередньо у підсвідомість співрозмовника незалежно від його бажання, тобто візуальний вплив іміджу відбувається як подвійний виклик – на рівні свідомості і підсвідомості.

Варто пригадати вислів Наполеона Бонапарта: «Хто не вміє говорити, той кар'єри не зробить». Отже, потрібен інтенсивний комунікативний тренінг. Від вибору правильного слова залежить сила його впливу. Тут можуть бути корисними такі рекомендації:

– вживайте переважно слова, що підкреслюють вашу надійність і сумлінність;

– використовуйте у ваших висловлюваннях активні дієслова і уникайте вживання пасивних іменників.

Найпотужнішим фактором впливу є оволодіння ораторським мистецтвом.

Зрозуміло, що не кожен співробітник може бути видатним промовцем, однак під час спілкування слід дотримуватися кількох правил виступу перед присутніми, а саме:

– найважливіші для вас слова підкреслювати голосом і жестами;

– змінювати тон: раптове зниження або підвищення добре виділяє слово чи фразу;

– змінювати темп мовлення, що додає промові виразності;

– робити паузу до і після виголошення важливих думок.

Треба навчитися використовувати особливі риторичні прийоми: ефект першої фрази – перший вислів має одразу привертати до увагу аудиторії); ефект аргументів – промова повинна бути обґрунтованою, переконливою, логічною, спонукати до роздумів; ефект інтонації і паузи – інтонації і паузи викликають у слухачів асоціації та спонукають їх вносити свої пропозиції; ефект художньої виразності – грамотна побудова речень, правильні наголоси у словах, використання художніх засобів мови (метафор, гіпербол, порівнянь та ін.); ефект релаксації – успіху досягне той, хто вміє вчасно сказати що-небудь дотепне, смішне або зробити щось задля жарту, покепкувати, зробити влучне, гостре або смішне зауваження, адже гумор створює природну паузу, зближує і налаштовує на доброзичливий лад; ефект розподілу – заздалегідь продуманий план розподілу в мовленні нових думок і аргументів, періодичне наголошення на висловлених важливих положеннях – це один із дієвих риторичних прийомів.

Також варто знати і типові помилки, яких припускаються ті, хто промовляє перед аудиторією:

- побудова надто довгих речень;
- використання складних за будовою слів (але не бажано вживати й лише короткі слова);
- введення в мовлення безособових речень (краще більше використовувати виразноособисті займенники);
- часте використання безособових дієслів (замість «Пропонується зайняти місце» краще сказати «Пропоную вам зайняти місце»);
- нерішучість промовця (враження, що немає рішучості, сміливості, твердості створюється у слухачів, коли промовець часто вдається до мовних конструкцій умовному способу);
- надмірна ввічливість (краще уникати фраз на кшталт «Дозвольте привернути вашу увагу»);
- зловживання неологізмами і сленгових, модних, слів і фраз;
- зловживання беззаперечними твердженнями (якщо часто вдаватися до таких форм, то у виступі буде багато вразливих місць – варто спробувати частіше висловлювати свої думки у формі запитань);
- використання тільки закритих запитань (якщо потрібно активізувати увагу слухачів, не слід використовувати лише односкладові питання);
- надто швидка, без пауз промова (чим більше слухачів, тим повільніше слід говорити);
- відсутність зорового контакту з аудиторією (якщо вас про щось запитують, чи не відводите очі, щоб краще зосередитися).

Оволодіння прийомами ділового спілкування забезпечує найбільший успіх. В першу чергу це стосується вміння створити сприятливий психологічний клімат, справляти гарне враження про себе й обирати доречну лінію поведінки.

Важливо звернутися до співрозмовника по імені й якомога більш невимушено, даючи зрозуміти, що його ім'я для вас означає багато: відомо, що слухача часто більше цікавить він сам, ніж його оточення.

Довірчому взаєморозумінню позитивно сприяє дотримання деяких правил: ? скорочувати фізичну і соціальну дистанцію; вітати співрозмовника усмішкою, доброзичливим поглядом і міцним рукоштовуванням; ? постійно висловлювати бажання зрозуміти співрозмовника; ? відразу ж показувати, що ви оцінили ділові якості співрозмовника, висловити зацікавленість у продовженні ваших взаємин; ? виражати власні почуття, враховуючи емоційний стан співрозмовника; ? триматися впевнено, спокійно і прихильно, але без зайвих поступок; ? підтримувати співрозмовника емоційно (легкими кивками, співчутливим виразом обличчя показати, що уважно слухаєте).

Важливе значення має навчання особового ортобіоу, тобто підтримка у гарному стані фізичного, психічного і морального здоров'я.

У життєрадісної людини завжди більше шансів набути імідж привабливої особи, яка випромінює чарівність і доброзичливість.

Здоров'я людини впливає не тільки на її самопочуття, працездатність, але й на настрій і зовнішній вигляд. Не слід забувати і про потужність впливу краси, вроди, привабливої зовнішності. Величезну роль у підтриманні гарної фізичної форми, крім занять спортом, відіграє і правильне харчування – різноманітне і регулярне, з урахуванням вікових, професійних, національних, кліматичних, сезонних особливостей.

Правильно харчуватися – значить дотримуватись елементарних гігієнічних правил приготування, обробки і збереження харчових продуктів, стежити за їх свіжістю, тримати в чистоті посуд і т. п. Крім того, правильно харчуватися – це тримати нормальну здорову вагу тіла, відповідно до віку і росту. Взяти за правило поради спеціалістів – не худнути у молодості, не гладшати у зрілому і літньому віці.

Для працівника важливо і його психічне здоров'я. Недарма ж з'явилася в народі приказка: «Усі хвороби – від нервів». Тому на цій стадії самовдосконалення треба оволодіти методами самозаспокоєння (раціоналізації, візуалізації та релаксації).

Отже, ми розглянули всі технології створення іміджу. Безумовно, набір їх може змінюватися, а зміст – доповнюватися, запропонований – можна розширити введенням додаткових технологій: спілкування з представниками преси, тренінгів особистісного зростання, правил виступів перед аудиторією, на телебаченні і радіо та ін.

Таким чином, безперечно, що імідж відіграє важливу роль у діяльності компанії, будучи як позитивним, так і негативним. Над створенням представницького образу можуть активно працювати спеціалісти, а може імідж формуватися самостійно, без сторонньої допомоги, стихійно. Однак безсумнівним залишається твердження, що імідж має потужний вплив на подальшу долю будь-якої компанії, організації чи людини. Адже від того, якої думки про вас громадськість, залежить і ваша конкурентоспроможність.

Реалії сьогодення підтверджують, що недостатньо лише бути порядним бізнесменом або успішною організацією, потрібно бути – найкращим, щоб працювати й якомога довше бути прибутковою компанією і не потонути в бурхливому вирі ринкових відносин. Адже з швидким розвитком суспільства, швидкими темпами збільшується і кількість і товарів, і послуг. Стає набагато важче виділитись із загального масиву і затриматись в полі зору громадськості, бути цікавим для неї. Ось і з'являється потреба в новітніх засобах впливу на свідомість – а саме в іміджі.

#### **Темі рефератів:**

1. Імідж як головна складова становлення авторитету лідера.
2. Зовнішній та внутрішній імідж організації.
3. Представницький образ лідера та його особливості .
4. Технологічні функції іміджу.
5. Поведінкові фактори, що впливають на популярність лідера.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ТЕМА 8. СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА ЯК БАЗОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ГРУПОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (2 год).**

**Лекція 8.** Сутність лідерства як базового елемента групової організації ([4, с.6-59])

**Мета заняття:** Мати навички обґрунтування, судження щодо створення сучасного лідеру, як базового елемента організації

#### **Питання для розгляду**

8.1. Визначення дефініції «лідер», її відмінність від понять «керівник» та «управлінець».

8.2. Поняття, риси, функції, рівні лідерства. Класифікації лідерів. Типологія лідерів в залежності від виконуваних ними функцій і домінуючого мотиву діяльності.

8.3. Поняття і класифікації типів лідерства.

8.4. Об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на формування стилю і типу лідерства.

8.1. Визначення дефініції «лідер», її відмінність від понять «керівник» та «управлінець».

Керівник – суб'єкт управління. Він є центральною і ключовою фігурою в системі організаційних відносин. Саме керівник вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених індивідів, об'єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації.

Індивід стає керівником або внаслідок прояву особливостей його характеру, або ж під тиском обставин. У першому випадку індивід буде постійно демонструвати якості керівника, змагатися з іншими за право бути ним без застережень і незалежно від ситуації. У другому –

індивід готовий узяти на себе функції керівника лише за певних умов. Є індивіди, які за жодних обставин не бажають бути керівниками. Незважаючи на всю соціальну привабливість становища керівника, вони віддають перевагу ролі «ведених» і помічають не так переваги, як недоліки ролі та становища керівника.

Керівники є помітними фігурами в усіх сферах соціальних відносин: усім відомі політичні керівники, глави сімей, «законодавці» моди на що-небудь, «заводи» у дружньому колі й т. ін. Серед усієї різноманітності керівників керівники-управлінці посідають особливе місце в життєдіяльності суспільства внаслідок соціальної значимості їх ролі.

У сучасній літературі існує багато підходів щодо визначення цього поняття. Кожний з них розглядає феномен керівника з різних точок зору.

По-перше, керівник – це особистість, яка перебуває в центрі групової активності. Даний підхід наголошує на поляризації і концентруванні членів групи навколо керівника. Становище дає керівникові можливість одержувати максимум інформації і справляти більший вплив на розвиток подій (на відміну від інших членів групи). Як правило, керівник перебуває в центрі уваги групи. Однак далеко не всі індивіди, що потрапляють у центр уваги, є насправді керівниками (лідерами).

По-друге, керівник – це особистість, здатна привести групу до поставленої мети. Цей підхід, повертає увагу до такого складного завдання керівника, як визначення спільної мети й роз'яснення її для всіх членів групи. Аналізуючи групову діяльність, керівник діє в напрямі зменшення розриву між груповими зусиллями й очікуваним кінцевим результатом.

Цей підхід до визначення ролі керівника має опонентів, які стверджують, що деякі керівники неспроможні привести групу до мети: наприклад, Сталін, Гітлер, Мао (список політичних керівників-лідерів, які зазнали, зрештою, фіаско, можна продовжувати до нескінченності).

По-третє, керівник – це особистість, яку керівником (лідером) визнала сама група. Цей підхід, що спирається на соціометрію, повертає увагу до важливості групового й індивідуального сприйняття членами групи один одного.

По-четверте, керівник – це особистість, яка впливає на групові характеристики, змінюючи їх. «Синтейліті» – це психологічний термін, що визначає характеристику групи тією ж мірою, якою поняття «особистість» визначає особливості індивіда. Автор терміна – Кеттелл (Сайєї, 1951). Синтейліті групи (і її діяльності) можна виміряти й оцінити. Керівник у даному контексті – це той, хто цілеспрямовано змінює рівень групової діяльності і її продуктивність. Цей підхід зосереджує увагу на важливому аспекті міжособистісної взаємодії, з'ясовуючи, хто і як на кого впливає. Той член групи, чий вплив домінує, змінює спрямованість свідомості та моделі поведінки інших членів групи.

По-п'яте, керівник – це особистість, яка має формальний статус керівника та управляє груповою діяльністю. Цей підхід дає змогу зосередити увагу на прагматичному виконанні визначених функцій усередині групи, залишаючи осторонь психологічні аспекти управління.

По-шосте, керівника сприймають також як особистість, що засвоїла характерні управлінські моделі поведінки. Цей підхід зумовлений самосприйняттям особистості та звичними прийомами вирішення ситуаційних проблем.

По-сьоме, керівник – це особистість, котра має підтримку з боку членів групи й здатна впливати на їхню поведінку, не вдаючись до застосування зовнішньої сили й влади. Це визначення фокусує увагу на психологічних характеристиках групових взаємин, за яких виникають довірливі стосунки й формується бажання дослухатися до думки конкретного члена групи.

Цей короткий огляд дефініцій поняття «керівник» не вичерпує всіх існуючих підходів, а лише дозволяє продемонструвати широту поглядів і багатоаспектність особистості керівника, що відрізняє його від інших членів групи.

Сучасний керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника й менеджера. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження й статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань; а як керівник, він використовує силу



особистісного впливу на підлеглих. Отже, керівник має більше можливостей для ефективного управління організацією, ніж просто менеджер або неформальний керівник, що не має статусної влади.

Розглянувши модель керівника-управлінця, можна зробити певні висновки.

Не кожен менеджер і не кожен формальний керівник є визнаним керівником (лідером) групи.

Компетентність менеджера є визначальною в таких сферах: планування (визначення мети, конкретизація завдань, планування дій і попередній облік ресурсів);

– управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення функцій кожного, організація системи контролю);

– здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем та їх розв'язання).

Компетентність керівника є визначальною для:

– визначення напряму діяльності (загальне бачення мети, стратегія діяльності, формування організаційної культури);

– об'єднання людей (формування та управління, створення коаліцій, налагодження зв'язків);

– мотивація і спонукання (стимулювання активності й творчості, формування цінностей та емоцій, навчання).

Практика показує, що легше стати сильним менеджером, ніж гарним керівником-управлінцем. Коли менеджер бере на себе функції керівника-управлінця, то цим самим він покладає на себе і певні моральні зобов'язання:

– коли змінюється стиль взаємодії з підлеглими, менеджер може відчувати страх втрати авторитету влади. За умови закритості організації моделі поведінки керівника-управлінця можуть суперечити організаційній структурі та культурі;

– він змушений витратити більше енергії та часу на взаємодію з підлеглими. Але як тільки його потенціал керівника буде розкрито, з'ясується, що для ефективного управління підлеглими тепер потрібно докладати набагато менше зусиль та енергії, ніж раніше;

– менеджер бере на себе особистісну відповідальність за результативність взаємодії і позитивне сприйняття підлеглими цієї взаємодії. Керівник має більше точок дотику з підлеглими, ніж простий менеджер. Ця ситуація має як позитивні, так і негативні сторони. Домінування позитивних або негативних тенденцій залежить від компетентності й особистісних якостей керівника;

– відкрита модель взаємодії, що передбачає існування зворотного зв'язку, не завжди є приємною для менеджера. Йдеться про ситуацію, коли він починає відчувати дискомфорт від неминучості багатопланової оцінки його можливостей з боку підлеглих та усвідомлює свою неспроможність як керівника впливати на них належним чином.

Поєднання здібностей ефективного керівника та менеджера є запорукою успішного функціонування організації та розвитку її конкурентних переваг в умовах динамічно мінливого середовища.

По-перше, лише керівники-управлінці можуть виробити ефективну стратегію організації в жорстких конкурентних умовах та об'єднати організаційні зусилля, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

По-друге, не можна примусити людей виявляти творчий підхід до роботи, впроваджувати інновації, але можна надихнути їх на це.

По-третє, в умовах обмеженості ресурсів керівник більш ефективно вирішує складні проблеми, оптимально використовує кадровий потенціал. Він має набагато більше важелів впливу на мотивацію підлеглих.

По-четверте, керівник успішніше вибудовує міцні партнерські взаємини всередині організації і поза нею, ніж менеджер без якостей керівника.

Отже, турбота про підвищення ефективності організаційної діяльності повинна виражатися в конкретних діях менеджменту, що охоплює:

– діагностику та розвиток управлінського потенціалу менеджерів усіх рівнів;

- діагностику управлінського потенціалу кадрового резерву (щоб з'ясувати бажання менеджерів перебрати на себе управлінські функції);
- розвиток компетентності персоналу та його мотивації до успіху;
- просування в управлінській ієрархії індивідів, що мають якості ефективних керівників-управлінців.

Уже в перших роботах із психології управління як один з її істотних напрямів було виділено психологію особистості керівника. Емпіричне вивчення цієї проблеми почалося з 20-х років минулого століття і нині проводиться досить інтенсивно. Проблема лідерства та керівництва є однією з кардинальних проблем психології управління.

Спочатку лідер сприймався як член групи, що висувається в результаті взаємодії членів групи в процесі вирішення конкретної проблеми. Він демонструє більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності, участі, впливу в процесі вирішення даної проблеми. Іншими словами, лідер висувається в конкретній ситуації, беручи на себе певні функції. Інші члени групи виявляють згоду щодо лідерства, тобто вибудовують з лідером такі стосунки, які передбачають, що він буде вести, а вони будуть веденими.

Процес лідерства може бути досить суперечливим: міра «домагань» лідера та міра готовності інших членів групи прийняти його провідну роль можуть не збігатися. З'ясувати справжні можливості лідера означає, у тому числі, з'ясувати, як сприймають лідера інші члени групи. Вплив лідера на групу не є величиною постійною: за певних обставин лідерські можливості можуть зростати, а за інших обставин, навпаки, знижуватися.

Важливо відзначити, що, розглядаючи проблему лідерства, зарубіжна психологія ототожнює поняття «лідер» і «керівник» (хоча в німецькій мові, на відміну від англійської, існують обидва поняття). Вітчизняні дослідники трактують керівництво і лідерство як два різних явища, властивих організованим спільнотам.

Вимагає окремого розгляду проблема співвідношення двох понять – «управління» і «керівництво». Управління є більш широким поняттям, що означає цілеспрямований вплив на систему чи на окремі процеси, які відбуваються в ній. Мета цього впливу – змінити стан системи чи надати їй нових властивостей і якостей. Поняття «управління» стосується як технічних («машина – машина»), соціотехнічних («людина – машина»), так і соціальних («людина – людина») систем. Керівництво ж є окремим випадком управління. На відміну від останнього керівництво:

- обмежується впливом на людей, людські спільноти;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- повинно спрямовувати чиюсь діяльність відповідно до намірів керівника.

Поняття «керівник» і «лідер» не є ідентичними. Головна якість лідера – чітке бачення мети, що іншим уявляється в дуже розпливчастих обрисах або не усвідомлюється зовсім. Основна ж якість керівника – того, хто керує, – з найменшими втратами реалізувати поставлену мету. Це точка зору Гарвардської школи бізнесу.

Отже, керівництво – це усвідомлений (цілеспрямований) вплив на керованих людей і їх спільноти, що приводить до усвідомленої й активної поведінки та діяльності підлеглих відповідно до намірів керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництвом.

Між лідерством і керівництвом є істотні відмінності:

- зміст понять: керівництво передбачає організацію всієї діяльності групи, а лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають у групі «за вертикаллю», тобто з погляду стосунків домінування й підпорядкування;
- виникнення: керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації, у той час як лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей. Відповідно до цього керівник, як правило, або призначається офіційно, або обирається, а лідер висувається стихійно.

У будь-якій справі 80 % успіху залежить від керівника і лише 20 – від підлеглих.

Цікавими для нас є принципи американського менеджменту:

– функціонування: керівництво – це процес правової організації та управління спільною діяльністю членів організації, а лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації та управління спілкуванням і діяльністю;

– соціальна роль керівника й лідера: керівник є посередником між соціальним контролем і владою, а лідер – суб'єктом групових норм та очікувань, що спонтанно формуються в міжособистісних стосунках;

– регламентація діяльності: діяльність керівника регламентується відповідним правовим забезпеченням, діяльність лідера визначається морально-психологічними нормами спільної діяльності;

– режим зовнішніх зв'язків: керівник представляє групу в зовнішній організації і вирішує питання, пов'язані з її офіційними зовнішніми відносинами; лідер у своїй активності обмежений внутрішніми груповими стосунками;

– керівництво – явище більш стабільне, воно менше залежить від перепадів у думках і настроях членів організації. Перелічені відмінності є підставою для дещо іншого визначення понять «керівництво» і «лідерство». Керівництво – це процес правового впливу, який керівник здійснює на основі влади, делегованої йому державою або колективом (у випадку, якщо керівник обирається).

Керівництво більшою мірою є соціальною характеристикою відносин у групі, насамперед з погляду розподілу ролей управління й підпорядкування. Керівництво базується на принципах правових відносин, соціального контролю й застосування дисциплінарної практики.

У свою чергу, лідерство – це процес психологічного впливу однієї людини на інших у процесі їх спільної життєдіяльності, що пов'язано із сприйняттям, наслідуванням, розумінням один одного. Лідерство є суто психологічною характеристикою поведінки деяких членів групи. В основі лідерства – принципи вільного спілкування, взаєморозуміння й добровільного підпорядкування.

Отже, управлінську діяльність у широкому розумінні слова може здійснювати не лише керівник, але й лідер. Соціально прийнятним та ефективним у сучасних умовах є керівництво людьми, що здійснюється у формі лідерства. В ідеалі ці дві ролі виконує та сама людина, але так, на жаль, буває не завжди.

У традиціях американського менеджменту є логічним, що лідер і керівник – це, як правило, одна й та ж сама особа. Коли співробітника призначають керівником на якомусь рівні управління, бажано, щоб протягом визначеного терміну (як правило, декількох місяців) він зарекомендував себе як лідер. Якщо це йому не вдалося, то за неписаними правилами такий керівник повинен звільнити займане місце для того, хто може стати лідером.

Переваги лідера полягають у тому, що за ним організація визнає моральне право ухвалювати рішення у важливих для неї ситуаціях. Це людина, що займає вершину в ієрархічній градації статусу й престижу членів організації.

Чим же відрізняється керівник-лідер від керівника-адміністратора! Основна відмінність полягає в тому, що лідер не командує, не наказує і «не давить» на працівників заради досягнення яких-небудь, часом далеких від їхнього розуміння цілей, а веде людей за собою на вирішення спільних для даного колективу проблем. Керівника-лідера визначають насамперед такі риси:

– здатність усвідомлювати спільні потреби й проблеми керованого колективу та брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб й вирішення проблем, чого інші члени колективу взяти на себе не можуть;

– здатність бути організатором спільної діяльності: керівник-лідер формулює мету, що хвилює більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення нехай не всіх, але обов'язково основних, визначальних умов для досягнення цієї мети; уміє планувати спільну роботу, враховуючи інтереси й можливості кожного члена колективу; втягує людей у виконання необхідних для колективу, але не дуже вигідних для окремих виконавців справ;

використовує для прийняття колективних рішень думки й пропозиції, протилежні власній позиції; уміє робити організовані ним справи цікавими й привабливими для інших людей; планує спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;

– чуйність і проникливість, довіра до людей: він знаходить час, щоб вислухати людей, і вміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку інтимну тему, оскільки він уміє зберігати таємниці; лідер знає, у чому полягають інтереси людей, з якими він зв'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти труднощі (проблеми) окремої людини; відчуває, кому він потрібний; готовий заступитися за підлеглого, якщо з ним поводяться несправедливо; здатний зрозуміти те, про що люди воліють мовчати; здатний до співпереживання;

– представницькі схильності: він є виразником спільних для членів колективу позицій. Уміє вловлювати й виражати спільну думку членів колективу з будь-яких важливих для них проблем; ставить питання про потреби колективу перед керівництвом, не чекаючи наказу «зверху»; готовий поступитися особистими інтересами заради інтересів колективу; є представником колективу у взаєминах з вищим керівництвом;

– емоційно-психологічний вплив: лідер здатний заохочувати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він вищою мірою наділений «почуттям ліктя», уміє переконувати, підтримувати; він має неформальний авторитет (йому підкорялися б, за ним би йшли, навіть якби він не мав ніякої керівної посади);

– оптимізм: лідер упевнений, що численні проблеми, що постають перед людьми, можна розв'язати; своїм оптимізмом він підтримує в людях віру у власні сили.

Над проблемою поєднання двох ролей в одній людині вже не один рік працюють психологи й керівники. Багато залежить також від актуалізації тих чи інших функцій у діяльності конкретного керівника.

8.2. Поняття, риси, функції, рівні лідерства. Класифікації лідерів. Типологія лідерів в залежності від виконуваних ними функцій і домінуючого мотиву діяльності.

Виховання сучасного лідера є умовою підготовки молодого покоління до керування власним життям та зміцнення Української держави. Зрозуміло, що ефективне виховання лідерів передбачає врахування вікових особливостей школярів. Відомо, що лідерство виявляється на різних вікових етапах розвитку та становлення особистості, але має свої особливості щодо мотивації, висування та ефективності.

Юність визначає етап переходу від залежного дитинства до самостійної та відповідальної дорослості, що передбачає досягнення соціальної зрілості особистості. Науковці наголошують, що саме в юнацькому віці самопізнання, самооцінка, саморегулювання, самоствердження стають провідними потребами особистості.

У юнацькому віці формуються основні риси характеру особистості. Дедалі більшого значення набуває система переконань, нових потреб, інтересів та ідеалів, які визначають напрям життєвої активності, ставлення до оточення, самого себе, громадянських обов'язків, лідерства.

Аналіз наукових досліджень і публікацій з проблеми формування лідерства засвідчив, що існують різні погляди щодо сутності цього поняття та підходи до його дослідження.

У вітчизняній соціології лідер – це член групи, здатний її очолити, показати приклад, організувати виконання завдання і визнаний у цій ролі більшістю членів групи.

Лідер у психологічному аспекті – це: 1) член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; 2) особистість, здатна виконувати основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні стосунків у групі; 3) особистість, здатна впливати на окремих членів або групу загалом, спрямовувати їхні зусилля на досягнення визначеної мети.

А.І. Кузьмінський, В. Л. Омеляненко визначають, що в педагогічному аспекті лідер (від англ. leader – той, який веде, керує) – це член колективу, який у важливих ситуаціях здатний помітно впливати на поведінку членів колективу, виявляти ініціативу в діях, брати на себе

відповідальність за діяльність колективу.

Д.В. Алфімов зазначає, що «ефективний лідер» – це особистість, яка має значний вплив на думку й поведінку членів групи та яка планує, організовує, контролює діяльність підлеглих задля розв'язання завдань, поставлених перед групою, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового.

Т.Г. Прохоренко, О.П. Зборовська, Г.А. Носирєва обґрунтовують основні функції лідера малої групи:

1. Конструктивна функція полягає у вираженні інтересів групи в конкретних завданнях. Вона має бути зорієнтована на задоволення інтересів усіх чи принаймні більшості членів групи. Здійснення конструктивної функції – неодмінна умова лідерства та його успіху.

2. Організаційна функція. Лідер формує актив, за допомогою якого організує виконання прийнятих рішень; розподіляє в групі обов'язки (соціальні ролі); створює умови для ефективної життєдіяльності групи; контролює та регулює відносини між членами колективу.

3. Координаційна функція – узгодження дій окремих членів групи та напрямів їхньої діяльності для виконання завдань, що мають значення для групи.

4. Інтегративна функція – згуртування однодумців для виконання основних завдань малої групи.

Отже, лідер – це член колективу, що здатний:

1) очолити його, показати приклад, організувати виконання завдання і визнаний у цій ролі більшістю членів колективу;

2) виконувати основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні стосунків у колективі;

3) впливати на окремих членів або колектив загалом, спрямовувати їхні зусилля на досягнення визначеної мети;

4) виявляти ініціативу в діях, брати на себе відповідальність за діяльність колективу.

З погляду масштабності вирішуваних завдань науковці виділяють такі типи лідерства:

1) політичний тип (державні, громадські діячі);

2) соціальний тип (у профспілковому русі, різних товариствах – наукових, творчих, спортивних);

3) побутовий тип (у сім'ї, учнівських колективах, студентських групах, об'єднаннях за інтересами).

Б.Д. Паригін класифікує типи лідерів за трьома ознаками:

1) змістом діяльності: лідер-натхненник, лідер-виконавець, діловий лідер;

2) характером діяльності: універсальний, ситуативний;

3) стилем лідерства: авторитарний, демократичний.

О. Тихомирова зауважує, що розрізняють лідерів-творців і лідерів-руйнівників. Лідер-творець працює в інтересах групи та всіх її членів, яких веде за собою. Лідер-руйнівник діє у власних інтересах, для нього на першому місці не справа, а егоїстичне бажання захищати себе, використовуючи для цього справу й людей, що його оточують.

В. Татенко зазначає, що досить відомою є класифікація лідерів за стилем поведінки:

1) директивний;

2) демократичний;

3) колегіальний;

4) ліберальний;

5) наставницький;

6) гнучкий;

7) догматичний.

Сучасний дослідник Л.І. Уманський на основі експериментальних досліджень зафіксував такі типи лідерства в малих групах:

1) лідер-організатор;

- 2) лідер-ерудит; 3) лідер-ініціатор, який висуває пропозиції, що слугують початком групової дії;
- 4) лідер емоційного тяжіння, який відповідає соціо-метричній «зірці»;
- 5) лідер-генератор емоційного настрою групи, який впливає на груповий настрій;
- 6) лідер-умілець, кращий за інших, здатний виконати будь-яке групове завдання.

Для розвитку учнівської групи як колективу характерна постійна зміна лідерів залежно від виду, характеру та змісту діяльності, що забезпечує кожному її членові можливість перебувати в ролі лідера, оволодіти вміннями та навичками самоорганізації й організації інших людей.

Лідери-організатори відіграють основну роль у розв'язанні завдань, визначених перед колективом у реалізації навчальної, трудової, спортивної, туристської та інших видів діяльності. Роль емоційних лідерів пов'язана з діями, що стосуються здебільшого сфери міжособистісного спілкування в учнівському колективі. Емоційні лідери найчастіше не відчують потреби в керуванні колективом.

Лідери-ініціатори виділяються в діяльності на етапі висування ідей, пошуку нових сфер і форм діяльності. Лідери-умільці – це підготовлені до конкретного виду діяльності члени учнівського колективу.

Тих, хто успішно діє в багатьох сферах життя колективу, групи, висувають на роль абсолютних лідерів.

Синтезуючи поняття «лідер», «лідерство» з терміном «якість», Д. В. Алфімов пропонує таке визначення: лідерські якості особистості – це узагальнені властивості лідера створювати нове бачення розв'язання проблеми, успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення групою або організацією цілей.

Зокрема, В. Сбитнева, поділяючи погляди А. Лутошкіна, М. Рожкова, вважає, що лідерські якості – це сукупність певних властивостей, рис, що дає змогу члену дитячого об'єднання виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих для групи ситуаціях.

А. Зоріна під лідерськими якостями розуміє якості, потрібні особистості для успішної організаторської діяльності й створення позитивної атмосфери в колективі, що сприяє досягненню загальних цілей.

На думку В. Ягоднікової, лідерські якості – це риси особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і приводять до досягнення мети.

Аналіз різних наукових підходів до визначення лідерських якостей особистості дав нам підстави для такого формулювання: лідерські якості – це риси, які забезпечують ефективне лідерство, тобто здатність виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях;

використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Отже, узагальнення соціально-педагогічних підходів дало змогу визначити суть лідерських якостей особистості. Подальше дослідження означеної проблеми потребує розроблення структури та змісту лідерських якостей особистості.

В. Ягоднікова виокремила такі компоненти лідерських якостей, які забезпечують ефективне лідерство учнівської молоді: 1) мотиваційний (упевненість у собі, потреба в досягненні, прагнення до самоствердження та самореалізації); 2) емоційно-вольовий (урівноваженість, емоційно-позитивне самопочуття, наявність вольових якостей); 3) особистісний (вплив на інших, оригінальне, творче мислення, комунікативні та організаторські здібності); 4) діловий (уміння приймати правильне рішення в непередбачених ситуаціях, готовність брати на себе відповідальність, знання, уміння та навички організаторської роботи).

О. Тихомирова визначила загальні та специфічні якості особистості лідера:

1) загальні якості (ними володіють не тільки лідери, а й ті, хто прагне ними стати): компетентність; організованість; працездатність; активність; ініціативність; товарицькість; наполегливість; самостійність; самовладання; спостережливість; кмітливість;

2) специфічні якості лідера (своєрідні індикатори лідерських здібностей): організаторська проникливість; здатність до активного психологічного впливу; здатність до організаторської роботи, лідерської позиції, потреба брати відповідальність на себе.

Беручи до уваги особливості юнацького віку та дослідження особистісних якостей лідера, ми вважаємо за доцільне виокремити якісні характеристики, які забезпечують ефективне лідерство:

цілеспрямованість, відповідальність, моральність, толерантність, чесність, справедливість, креативність, комунікативність, працездатність, організованість, рішучість, самостійність, наполегливість, активність, ініціативність, упевненість в собі, рівноваженість, прагнення до самовдосконалення та самореалізації.

Ми вважаємо, що цілеспрямоване формування лідерських якостей учнівської молоді відбувається у процесах розвитку, навчання, виховання, спілкування, діяльності особистості.

Метою формування лідерських якостей учнівської молоді є: підвищити рівень соціальної компетентності та сформувати досвід лідерської поведінки через залучення її до реальної участі в різних видах діяльності.

На нашу думку, основними завданнями формування лідерських якостей учнівської молоді є:

- 1) ознайомити з теоретичними основами та принципами розвитку лідерства;
- 2) розвивати навички самоаналізу своїх потенційних і реалізованих можливостей;
- 3) спрямовувати на роботу над собою, здійснення своїх намірів щодо вдосконалення своєї особистості;
- 4) ознайомити з технологією вивчення актуальних молодіжних проблем;
- 5) розвивати уміння та навички проведення інформаційно-просвітницької, профілактичної роботи серед ровесників;
- 6) формувати здатність приймати відповідальні рішення;
- 7) розвивати проєктивні, конструктивні, організаторські, комунікативні здібності;
- 8) стимулювати практичне використання здобутих знань і вмінь у різних видах соціально значимої діяльності.

### 8.3. Поняття і класифікації типів лідерства.

Вплив лідера має, як правило, два джерела:

*особистий авторитет* (члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо);

*харизматичні властивості* (людяність, ввічливість, моральність тощо). Лідерство в організації проявляється через особливі типи взаємостосунків (табл.8.1).

Таблиця 8.1. - Типи взаємостосунків у лідерстві

Тип взаємостосунків	Характеристика
"Майстер - раб"	Влада лідера абсолютна, змінити рішення лідера послідовники не в змозі (неефективне лідерство)
"Начальник - підлеглий"	Власне управління, ґрунтується на владі посади
"Учасник - учасник"	Самоуправління
"Лідер - послідовник"	Ефективне лідерство, ґрунтується на авторитеті лідера

Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від послідовників і для її підтримки він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь послідовники задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

Ідеальним варіантом вважається поєднання формального і неформального лідерства, тобто офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку його

формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі можуть виникати незадоволеність роботою та збільшення конфліктності.

Відомо багато якостей, властивих визнаному лідерові і всі вони дуже різні.

*Далекоглядність.* Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.

*Розважливість.* Цю якість важко визначити або виміряти, але вона безсумнівно, властива лише визнаному лідерові.

*Уміння об'єктивно оцінити якості своїх підлеглих* і зробити все, щоб вони могли в повній мірі застосувати їх у спільній справі.

*Енергійність.* Управління виснажує фізично, розумово і душевно, не в останню чергу тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість - запорука успішного керівництва.

*Рішучість.* Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Тому важливо вміти встати після поразки, а кожную невдачу розглядати як частину навчання.

*Послідовність.* Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішення. Ті, кому успіх закрутив голову, забувають про це - і відносини лідера з колегами ускладнюються його мінливістю й непослідовністю, особливо при високих темпах росту організації. *Справедливість.* Поняття гарних відносин з людьми, можна трактувати по-різному. Але варто підкреслити, що справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то набагато важливіше, щоб це правило стосувалося усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, має величезний вплив на моральний клімат у компанії.

*Безжалісність.* При необхідності лідерові доводиться діяти безжалісно. Цілі організації вище за все, і рішучість, з якою діє лідер, є гарним показником здоров'я фірми. Безжалісність - це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні та етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, будь-які дії лідера будуть сприйнятті ними у сприятливому світлі.

*Самопізнання.* Багато лідерів настільки ексцентричні та егоїстичні, що іноді нагадують скоріше політика або революціонера, але це може убити найкращі наміри лідера домогтися довіри своїх співробітників. Тому для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів так і з невдач.

*Особисті здібності.* Лідер повинен вміти говорити і слухати. Йому варто навчитися встановлювати і підтримувати коефіцієнт корисної дії співробітників. Лідерові потрібно знати мотиви людей, знати як заохочувати і як при необхідності зробити їм зауваження. І, нарешті - але не в останню чергу - він повинен відчувати, коли втручатися а коли краще залишитися осторонь, іншим словом, вміти передавати іншим частину своїх повноважень.

8.4. Об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на формування стилю і типу лідерства.

Вибір керівником того або іншого стилю керівництва визначається поруч об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Об'єктивні чинники:

- тип організації
- специфіка основної діяльності організації
- специфіка вирішуваних завдань
- умови виконання завдань
- способи і засоби діяльності організації
- рівень розвитку організації



- стиль керівництва, форми і методи роботи вищого керівництва;
- рівень управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник.
- збіг стилю керівництва керівника з тими чеканнями, які виявляють підлегли.

Суб'єктивні чинники:

- індивідуально-психічні особливості особи керівника (характер, темперамент, здібності, вольові якості і ін.);
- наявність у керівника авторитету. Авторитетний керівник, як правило, більш демократичний, тому що авторитет є тією силою, яка впливає на підлеглих окрім прямої управлінської дії. І навпаки, відсутність авторитету керівник намагається компенсувати жорсткими, директивними діями;
- рівень загальної і управлінської культури, освіта
- наявний загальний і управлінський досвід. Таким чином, чинників, що впливають на вибір стилю управління організацією, багато, всі вони тісно взаємозв'язані, доповнюють один одного, а інколи і вступають в протиріччя між собою. Ось чому немає єдиного правила, що дозволяє керівникові визначити, як слід поводитися в тій або іншій ситуації.

На підставі вищевикладених прикладів можна бачити наскільки поважно правильно підібрати стиль керівництва персоналом. Неправильна поведінка керівника може дестабілізувати обстановку на підприємстві, перешкодити виконанню поставленого завдання, зробити неможливим створення професійного згуртованого колективу, може привести до стану конфлікту або ж, навпаки, до повної його відсутності, що теж не завжди добре.

Конфлікти зачасту необхідні. "Інколи окрім них проблема так і не вирішується".

Керівник повинен знайти як би "золоту середину" в управлінні людьми, "Завдання лідера – забезпечити такі умови командної роботи, так організувати і підібрати людей, аби отримати стабільну високу віддачу".

Незалежно від того, які методи вибирає начальник для управління персоналом (строгість, недоступність або ж демократичні стосунки), важливий результат, наскільки підлегли поважають його, готові виконувати з максимальною віддачею його вимоги і реалізувати кінцеву мету фірми.

Тому дуже поважно керівникові правильно оцінити існуючі умови роботи на підприємстві, особливості підбраного персоналу, специфіку поставленого завдання і, ґрунтуючись на цьому, побудувати свою модель управління.

Зовнішні фактори, що впливають на формування політичного лідера.

Формування того чи іншого типу і стилю політичного лідерства визначається комбінацією факторів як суб'єктивного характеру (особистісні якості політика як людини), так і цілою низкою зовнішніх у відношенні до особистості обставин. Серед останніх факторів найбільшою мірою політичне лідерство визначають такі:

1. Політико-історичні фактори. Найважливіші з них - особливості політичного режиму, що вже само по собі є заставою появою авторитарних або демократичних лідерів опозиції, і основні способи рекрутування в еліту. Нарешті, політичне лідерство може бути визначено домінуючим вектором розвитку суспільства: форсований, революційний розвиток суспільства, як правило, призводить до створення авторитарних тенденцій у керівництві, а еволюційний шлях - демократичних.

2. Політична культура. Мова йде про вплив на політика домінуючого у суспільстві типу політичної культури, яка включає у себе народні стереотипи ідеального політика, а також орієнтацію на припустимі правила політичної боротьби. Наприклад, у патріархальній культурі домінує орієнтація на лідера-героя, у підданській - на лідера-"батька", лідера-господаря, лідера-вождя, а в громадянській - на лідера-служителя, лідера-адміністратора.

Фактор політичної культури визначає й загальну налаштованість виступів політиків. В Україні, де завжди актуальним було питання: "Хто винен?", населення більше схильне довіряти тому, хто більше критикує і звинувачує. Дослідники американської електоральної культури зазначають інший цікавий факт: політики, що виступають з поганими прогнозами,

у більшості випадків зазнають поразки.

1. Ситуаційний фактор. Людство завжди здійснюється у контексті конкретної економічної, політичної, соціальної і міжнародної ситуації. Роль ситуації зумовлюється її впливом на висування першочергових завдань керівництва, на створення умов, в межах яких лідеру доведеться діяти, визначає коло потенційних прибічників і опонентів, здійснює вплив на формування певного типу політика. Наприклад, ситуація війни чи кризи продукує тип жорсткого політика.

2. Потенціал організації, на яку опирається політик, в тому числі її здатність до проведення ефективної електоральної політики під час виборів, її імідж та політична доктрина. На політика переноситься образ його організації, що посилює позитивне чи негативне сприйняття політика масами.

3. Характеристики послідовників: їхні переваги, очікування та орієнтації, стереотипи мислення.

Індивідуальні риси, що впливають на формування лідера.

Крім вказаних факторів, характер лідерства визначається індивідуальними рисами політика.

Особисті якості політика: моральні, організаційні якості та здатності, що визначають професійність у сфері управління. Питання про те, які якості необхідні для успішної політичної діяльності, залишається відкритим.

Але, видно, серед них може бути й комбінація таких:

- здатність акумулювати та відображати у своїй діяльності інтереси широких мас;
- здатність підкоряти своїй волі оточуючих;
- певний ступінь амбіційності;
- висока працездатність та володіння собою;
- мужність брати на себе ініціативу і відповідальність за власні дії та дії своїх прибічників;
- здатність висувати нові політичні ідеї, комбінувати та удосконалювати раніше висунені;
- уміння вибудовувати з розрізнених ідей цілісні програми політичних дій;
- рішучість у відстоюванні своєї позиції;
- здатність здобувати вигоду з будь-яких змін політичної ситуації;
- інтуїція, що дозволяє прийняти потрібні рішення у потрібний час.

Природно, що у кожного великого політичного лідера окреслені якості проявляються чітко індивідуально. Окремі риси набувають домінуючого характеру, інші відходять на задній план. Крім того, лідерів відрізняє наявність багатьох чисто індивідуальних, присутніх тільки їм, рис, що формує особливий стиль лідерства.

Серед інших особистісних характеристик, детермінуючих характер лідерства, дослідники виділяють:

- уявлення політика про самого себе, якість самооцінки;
- мотивацію, що визначає політичну поведінку;
- систему політичних переконань;
- стиль прийняття політичних рішень;
- стиль міжособистісних відносин;
- стійкість до стресу.

Політичне переконання, самооцінка і мотивація здобуття влади накладають найбільший відбиток на виконання політиком своїх ролей. Ідеальний приклад політичного лідерства - це політик з адекватною самооцінкою і мотивацією на досягнення суспільного блага. Завищена чи занижена самооцінка лідера держави може мати неоднозначні наслідки для внутрішнього та міжнародного становища країни: спроба довести собі й оточуючим власну значущість може призвести до прийняття хоч і ефективних, але в той же час ризикованих за своїми наслідками політичних рішень. Настільки ж різноманітними можуть бути спонукаючі мотиви, якими керується політик у своєму прагненні до влади: це може

бути одночасно і мотив виконання обов'язку перед своїми послідовниками, і мотиви особистого самоствердження.

Залежно від того, який мотив стає домінуючим, дослідники виділяють соціоцентричний і егоцентричний типи лідерства:

- політик першого типу розглядає владу як служіння класу чи суспільству в цілому. Влада для нього - це засіб вирішення якої-небудь суспільної проблеми і спосіб досягнення суспільних ідеалів;

- політик другого типу може також розглядати владу інструментально. Як і в першому випадку, влада - теж засіб, але тепер уже засіб, який дозволяє досягти особистого матеріального достатку, якихось привілеїв більш високого статусу і престижу. Нарешті, для другого лідера найбільш важливим є володіння владою як такою. Вихідним компонентом потреби у владі може бути "азарт гри" - перемогти суперника і піднятися над обставинами (тип лідера-авантюриста), бажання реваншу або потреба у компенсації відчуття неповноцінності. Можна стверджувати, що у багатьох відомих тиранів переважав компенсаторний мотив влади, який до того ж був посилений невротичною агресивністю (Калігула, Гітлер, Сталін). Виділення типів політиків на основі домінуючих стимулів для досягнення влади носить умовний характер; це означає, що одні мотиви не обов'язково виключають інші.

#### ***Теми рефератів:***

1. Керівник як суб'єкт управління організації.
2. Керівник, лідер, менеджер. Що є спільного?
3. Фактори успішності лідера.
4. Типологія лідера в залежності від виконаних задач.
5. Типи взаємостосунків у лідерстві

## **ТЕМА 9. РОЛЬОВІ ФУНКЦІЇ І ТИПОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА (2 год).**

**Лекція 9.** Рольові функції і типологічні характеристики лідерства ([2, с.9-38; 3, с.33-99; 10, с.186-205])

**Мета заняття:** Демонструвати навичку сучасного лідера на посаді керівника

### ***Питання для розгляду***

9.1. Поняття влади, керівництва і лідерства та їх співвідношення.

9.2. Теорії лідерства. Теорія рис, поведінковий підхід, ситуаційний підхід, теорія адаптивного керівництва.

9.3. Стили керівництва. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керівництва. «Теорія Х» і «теорія Y» Дугласа Мак Грегора, чотири стилі лідерства по Р. Лайкерту. П'ять стилів керівництва, запропонованих Робертом Блейком і Джейн Моутон ( «управлінська решітка»).

9.4. Суть ситуаційного та адаптивного стилів керівництва та лідерства в умовах соціальних трансформацій. 2.1. Теорії лідерських якостей.

9.1. Поняття влади, керівництва і лідерства та їх співвідношення.

Донедавна переважала думка, що між поняттями керівництво, лідерство й влада немає істотної різниці, тому що особа наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу й має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінські впливи не обов'язково зосереджені в одних руках.

**Керівництво** – це процес використання влади для досягнення впливу на людей.

**Лідерство** – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

**Влада** – це:

- 1) форма особливих (вольових, пануючих) соціальних відносин;
- 2) здатність, можливість особи або соціальної групи, організації проявляти свою волю через певні засоби й канали впливу на діяльність, поведінку співтовариств.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає:

– влада – це потенціал, що є в користувача, тобто вона існує не тільки тоді, коли її застосовують;

– між тими, хто має владу й тими, на кого вона спрямована, існує взаємозалежність;

– той, хто має владу, має деяку свободу дій.

Бути менеджером (керівником) і бути лідером в організації – це не одне й теж. *Менеджер* у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними насамперед використовує й покладається на посадову основу влади й джерела, її живильні. *Лідерство* ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше – взаємодії в організації.

Характеризуючи поняття "лідер", потрібно виділити кілька моментів.

По-перше, лідера не висуває група на відповідну посаду, він спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи.

По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей, яка не вичерпується системою офіційно визнаних значень.

По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди досить значущої для життєдіяльності групи ситуації. Для того, щоб стати лідером групи, індивід повинен мати певну сукупність особистісних, соціально-психологічних рис, зокрема, досить високий рівень ініціативності й активності, досвід та навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети, бути поінформованим щодо справ групи, товариським і привабливим, а також вирізнятися високим рівнем престижу й авторитетом у групі.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають із особливостей функцій, які ними виконуються.

Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їхнього виконання. Лідер навпаки пропонує взяти участь у цьому процесі кожного співробітника.

Керівник – це людина, що направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках установлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

Керівники мають тенденцію займати пасивну позицію стосовно цілей і частіше орієнтуються на кимсь встановлені цілі. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі й використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої відносини з ними відповідно тим ролям, які підлегли грають у формальному процесі прийняття й реалізації рішень. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності й рушійні ними емоції.

Керівники забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку й реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи й надихаючи їх.

**У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:**

- планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
- ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
- контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);
- інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);

– оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці) .

Таблиця 9.1. - Порівняльна характеристика керівництва і лідерства

Загальне для керівництва та лідерства	Відмінне для керівництва	Відмінне для лідерства
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Керівництво і лідерство є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважають соціальні відносини	Переважають психологічні відносини
Характеризуються визначеною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Можливості взаємопідсилення (керівник стає лідером або лідер призначається на керівну посаду)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

*Формальний* авторитет керівника виходить із його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, мотивувати й контролювати їхню роботу й поведінку.

*Особистий* авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, компетентність, логічність дій і ін.).

*Повний* авторитет керівника, або авторитет лідера, проявляється при об'єднанні формального й особистого авторитету особистості, що займає керівну посаду.

9.2. Теорії лідерства. Теорія рис, поведінковий підхід, ситуаційний підхід, теорія адаптивного керівництва.

Теорія рис або теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та поясненні лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють "великих людей" від мас.

Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і незмінних у часі якостей, що відрізняють їх від не лідерів.

Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

У цьому напрямі були проведені сотні досліджень, що породили гранично довгий список виявлених лідерських якостей. Р. Стогдиллом 1948 р. і Р. Манн 1959 р. спробували узагальнити і згрупувати всі раніше виявлені лідерські якості. Так, Стогдиллом дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера:

- розум, чи інтелектуальні здібності;
- панування або перевага над іншими;
- впевненість у собі;
- активність і енергійність;
- знання справи.

Однак ці п'ять якостей не пояснювали появу лідера. Багато людей з цими якостями так і залишалися послідовниками. Манна спіткало аналогічне розчарування. Серед семи особистісних якостей лідера, які він виявив, розум був кращим провісником того, що його власник буде лідером. Однак практика цього не підтвердила.

Теорія рис має низку недоліків. По-перше, перелік потенційно важливих лідерських

якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливо створити "єдино правильний" образ лідера.

По-друге, з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, а також через невизнання можливих відмінностей залежно від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями і лідерством і допомогти практичному виявленню останнього.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що підхід, який вивчає лідерські якості, безсумнівно, цікавий, але, на жаль, до цих пір не дуже допоміг практиці.

Концепції харизматичного лідерства. Особливою, достатньо сучасною групою концепцій лідерства є концепції харизматичного лідерства. Вони беруть початок у роботах М. Вебера і представлені, зокрема, такими сучасними авторами, як В.М. Басе, Б. Шамір, Р.І. Хозе, М. Артур та ін.

Концепції харизматичного лідерства виходять з того, що ідеальний працівник відповідає особистості керівника, є відображенням лідера, здатного впливати на трансформацію його цінностей. Проявами такого ідеального працівника виступають віра в лідера, шанування керівної особи, а також спонукання до дій і натхнення, що виникає від впливу такої людини. Мотивуючий вплив керівника здійснюється через механізм наслідування, прийняття членами групи його цінностей та поведінки за зразок, наділення його харизмою. Володіти здатністю впливу на цінності інших людей та їх зміну можуть не всі, "обрані".

Деякі автори концепцій харизматичного лідерства (Б. Шамір, Р.І. Хозе, М.Б. Артур) трактують лідерство не стільки як дуалістичний, тобто як вплив однієї людини на іншу, скільки як колективний процес. У його основі лежить схильність співробітників ідентифікувати себе з групою і високо цінувати належність до неї. Харизматичний лідер підвищує таку соціальну ідентифікацію тим, що пов'язує відповідні цінності кожного веденого з груповими цінностями і колективною ідентичністю. Чітко виражена групова ідентифікація означає, що член групи ставить групові потреби вище за індивідуальні інтереси і навіть у разі необхідності готовий пожертвувати останніми. Це, у свою чергу, посилює колективні цінності та норми поведінки.

Вирішальним у харизмі лідера є його здатність впливати на бачення, сприйняття відомими дійсності та на їх цінності. Такі лідери можуть навіть прищепити членам групи нові цінності, проте зазвичай вони підкреслюють особливу значущість індивідуальних цінностей кожного співробітника і прагнуть пов'язати їх з груповими завданнями.

Для ефективності впливу лідери повинні добре знати і поважати потреби, цінності та ідентифікації працівників. Лише в цьому випадку вони можуть розраховувати на довіру членів групи, формування харизми і високу групову ідентифікацію. Харизму лідера підсилює його персональна захопленість колективними цілями, готовність іти на особистий ризик заради їх досягнення, ідентифікація себе з ними і з групою.

Харизматичні лідери всіляко підкреслюють символічний характер трудової діяльності, її моральні аспекти. Завдяки цьому внесок співробітників у реалізацію організаційних цілей набуває внутрішньої моральної мотивації: працівники пов'язують свою роботу і групову роль із самоповагою й особистою гідністю.

Поведінковий (бихевиористський) підхід пов'язаний з розробками представників школи людських відносин. Відповідно до вихідного тези цієї концепції, ефективність лідерства обумовлена манерою поведінки лідера, що і складає зміст поняття "стиль".

– Поведінковий підхід - підхід до феномену лідерства, виходячи з манери поведінки лідера, що і складає зміст поняття "стиль".

Методологічні основи для дослідження в цій області закладені К. Левінін, який при дослідженні феномену лідерства в десятилітніх дітей, організованих у кількох експериментальних групах, виділив три принципово різних стилі їх поведінки: ліберальний, авторитарний і демократичний (проміжний). Він вважав, що при авторитарному стилі лідер може домогтися більшої ефективності діяльності групи, ніж при ліберальному і навіть

демократичному. У той же час для такого типу лідерства характерні низька мотивація підлеглих, менше число прийнятих оригінальних рішень, несформованість групового мислення, тривога і агресивність у поведінці членів групи. Крім того, К. Левін зазначив нижчу якість роботи, ніж при демократичному стилі. Вказане дослідження поклало початок пошукам оптимального стилю керівництва в організації.

Цей підхід отримав розвиток у роботах фахівців університету штату Огайо (Д. МакГрегор і Р. Лайкерт), а також в моделях Р. Блейка, Дж. Моутон на основі двох критеріїв ефективності (орієнтація на інтереси співробітників і орієнтація на інтереси виробництва) встановили п'ять стилів лідерства:

- управління за принципами замиського клубу;
- об'єднане управління;
- групове управління;
- управління за принципом влада - підпорядкування;
- організаційне управління. Організаційне управління, що представляє собою поєднання двох протилежних критеріїв ефективності, вони визначили як оптимальне.

#### Ситуаційні теорії

Ситуаційний підхід пов'язаний з використанням ситуаційної методології. Він ґрунтується на принциповій відмові від пошуку єдино вірного стилю лідерства та розгляді його в контексті сукупності умов, в яких діяльність лідера протікає, і типу розв'язуваних їм завдань.

В кінці 1950-х рр. А. Бевелас висунув тези, що заклали основи ситуаційного підходу до вивчення лідерства в організації:

- схожість між організаційними структурами свідчить про набір якостей лідера, який в даних умовах може виступати в його ролі;
- унікальність будь окремо взятій організаційної структури змушує враховувати ситуаційні фактори, що впливають на поведінку лідера;
- в разі зміни ситуації неможливо визначити, які якості лідера будуть оптимальними.
- Ситуаційні теорії - підхід до феномену лідерства у вигляді відмови від єдино вірного стилю лідерства та розгляд стилю в контексті сукупності ситуацій.

Інша версія ситуаційного підходу до вивчення лідерства в організації була розроблена Ф. Фідлером, запропонував першу розгорнуту ситуаційну теорію лідерства, надалі отримала назву "імовірнісна теорія Фідлера". Він виявив змінні, що зумовлюють ситуації: специфіка службового становища лідера; характер виконуваного завдання (ступінь структурованості завдання); тип відносин, що склалися між лідером і підлеглими. На підставі двох перших зазначених змінних Ф. Фідлер запропонував матрицю з восьми самостійних поєднань зазначених умов (октант), для кожного з яких спробував визначити свій оптимальний стиль лідерства. На підставі третьої змінної вони поділялися на дві групи: орієнтовані на підтримання людських відносин і на виконання завдання. У кожному з 16 варіантів пред'являлися свої вимоги до лідера.

Уявлення про природу ситуаційного лідерства та підготовці лідера до умов постійно мінливих ситуацій отримали розвиток в роботах В. Врума, П. Йетона, А. Джага, Р. Хауса, Г. Мітчела і ін. Так, наприклад, Р. Хаус і Г. Мітчел запропонували оригінальну ситуаційну теорію "шлях - мета - лідерство", в якій акцент робиться на варіативності способів досягнення мети. Відповідно до цієї теорії успіх лідерства залежить від уміння керівника розподіляти винагороду між підлеглими в залежності від результатів їх діяльності. В рамках цієї моделі передбачається, що діяльність лідера розглядається підлеглими як ефективна, якщо вона веде до задоволення їхніх потреб зараз або в найближчій перспективі. Г. Мітчел і Р. Хаус запропонували кілька рівноцінних варіантів поведінки лідера, стимулюючого діяльність підлеглих:

- орієнтування підлеглих на те, що від їх діяльності залежить їх посадовий ріст;
- виплата винагороди тим, хто вже досяг високих показників у своїй діяльності;
- постановка перед підлеглими чітких цілей і формування їх очікувань;

- усунення перешкод на шляху досягнення мети;
- надання допомоги у вигляді порад або передачі досвіду.

У таких моделях лідерство в організації розглядається як мистецтво, яке нескінченно вдосконалюється і розвивається, як унікальна суміш з службового становища і стилю поведінки.

9.3. Стилi керівництва. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керівництва. «Теорія Х» і «теорія У» Дугласа Мак Грегора, чотири стилі лідерства по Р. Лайкерту. П'ять стилів керівництва, запропонованих Робертом Блейком і Джейн Моутон ( «управлінська решітка»).

Дуглас Мак-Грегор наприкінці 50-х років (1960 р.) розробив та висунув дві теорії "Х" та "У", що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організації не використовують повністю творчу енергію підлеглих, Мак-Грегор виявив дані концепції людської поведінки.

Відповідно до теорії "Х":

1. Люди спочатку не люблять працювати і при будь-якій можливості уникають роботи.
2. У людей немає честоловства, і вони намагаються позбавитися від відповідальності, віддаючи перевагу, щоб ними керували.
3. Більше за все люди хочуть захищеності.
4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання. "

Теорія "Х" відображає традиційний підхід до функції управління, її сутність полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Насамперед, управління передбачає керування згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства, фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, до його складу входять керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і корегування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків відповідно до потреб організації.

Теорія "Х" ґрунтується на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже, їх варто переконувати, заохочувати або карати і пильнувати за їх діяльністю. Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледача, прагне за першої-ліпшої можливості уникати відповідальності. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організації бюрократичного, традиційно авторитарного типу, що приділяє багато уваги примусові та контролю.

Відповідно до теорії "Х" рядовий індивід має вроджену неприязнь до праці і намагається від нього ухилитися. Середня людина вважає за краще, щоб ним керували, він уникає відповідальності. Люди постійно претендують на підвищення зарплати, але це не призводить до поліпшення результатів. Керівник повинен постійно маніпулювати заохоченням і покаранням, ретельно контролювати підлеглих.

Звідси випливає необхідність централізації рішень, скрупульозне дотримання інструкцій, небажаність самостійності підлеглих.

Теорія "У":

1. Праця - процес природній. Якщо умови сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.
2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.
3. Залучення є функцією винагороди, зв'язаного з досягненням мети.
4. Здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково. "

З теорії "У" випливає, що праця є природною потребою людини, людям властиве прагнення до успіху і визнання. Людина здатна до самоврядування і самоконтролю, він



прагне до відповідальності. Зацікавленість у результатах мобілізує внутрішню енергію, ініціативу і зображальність виконавців.

Звідси випливає необхідність контролювати не процес праці, а його результати: надання підлеглим самостійності в межах кваліфікації та особистісних якостей: вивчення та врахування думки підлеглих.

Теорія "У" — це відповідь, критична реакція на теорію "Х", яка, на думку Д. Мак-Грегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія "У" дещо ідеалізує субординацію, відображаючи її як партнерство керівника та підлеглих. Такий оптимістичний погляд ґрунтується на припущеннях, що:

— робота сама по собі не є чимось особливим. У нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки, розглядають її як засіб самореалізації;

— колектив, підпорядкований загальній меті, хоче через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

— винагороди і трудові зусилля взаємозалежні і зростають разом;

— винахідництво і творчість тільки й прагнуть бути поміченими.

Запропонувавши в 1981 р. теорію "зет" Ульям Оучі.

Зміст теорії Z:

1. Необхідна турбота про кожного співробітника організації.

2. Необхідно залучати співробітників до процесу підготовки і прийняття управлінських рішень.

3. Доцільно забезпечувати періодичну ротацію кадрів ".

Він спробував синтезувати теорії "Х" та "У" як засіб протистояти "японському викликом". За його думки, доброзичливе ставлення до робітників, облік їх потреб підвищить продуктивність праці і якість продукції.

Перше принципове рішення, прийняте керівником, виходячи з ситуації, власних особистих якостей і характеристик підлеглого, полягає у виборі лінії поведінки: "Х" та "У". Цей стратегічний вибір зумовить і використовуються керівником методи управління.

Кожен керівник відрізняється індивідуальністю, тобто діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів. Розрізняють три типи керівників: авторитарний, демократичний та ліберальний, що становлять собою континуум (рамки в межах від однієї крайності до іншої). За традиційною системою класифікації стиль може бути авторитарним (одна крайність) і ліберальним (інша крайність).

Керівники, зосереджені на роботі (орієнтовані на завдання), піклуються, насамперед, про виконання завдання, про систему винагороди за виконання роботи, підвищення продуктивності праці.

Керівники, зосереджені на людині (орієнтовані на працівника), прагнуть підвищити продуктивність праці, насамперед, шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога в рішенні проблем і т.п.).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль управління може бути орієнтований або на роботу, або на працівника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на працівника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р. Лайкерт запропонував чотири базових системи стилів управління (табл. 9.2):

1. Експлуатаційно-авторитарна;

2. Доброзичливо-авторитарна;

3. Консультативно-демократична;

4. Партиципативно-демократична.

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найдійовішою.

Таблиця 9.2. - Системи керівників за Р. Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Партиципативно-демократична

Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки верхнім рівнем	Керівники впевнені у собі, вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями, у певній мері – страхом і покаранням, допускають інформацію знизу, вислуховують ідеї підлеглих, дозволяють приймати рішення, але під строгим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, конструктивно використовують їхні ідеї, для мотивації використовують заохочення, рідко – покарання, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники проявляють повну довіру підлеглим із всіх питань, завжди вислуховують їхню думку, конструктивно її використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінці роботи, широкий обмін інформацією, діють на рівні з підлеглими
---	--	--	---

### Двомірне трактування стилів управління

Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів управління. За результатами своїх досліджень вони дійшли до висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися й про людські відносини (хіба не можна бути одночасно вимогливим і уважним, турботливим до людей). Іншими словами, керівник може поводитися так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей. Звідси з'являється можливість класифікувати стилі управління відразу за двома критеріями.

Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк і Дж. Моутон побудували грати, що містить п'ять основних стилів управління.

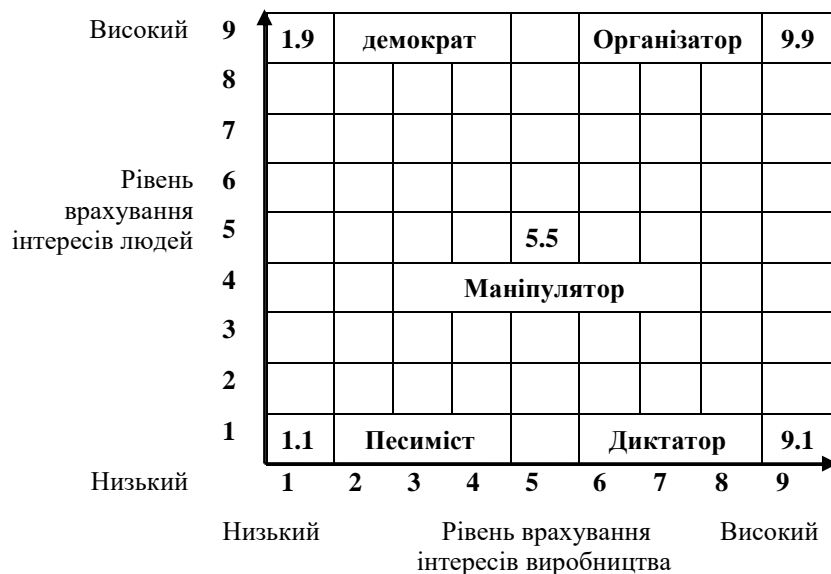


Рис. 9.1. - "Управлінські грати" за Блейком і Моутоном

Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль управління визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк і Моутон визначають чотири граничних і одну середню позиції грат як показано на рис.

Блейк і Моутон розділили "силове поле" на дев'ять градацій за кожним вектором й одержали відповідні грати.

X – увага на виробництво Y – увага на персонал

Код 9:1 визначає стиль управління, що без залишку орієнтований на виробництво. Це твердий тип адміністратора, який мінімум уваги приділяє персоналу й сприймає його лише

як виконавців власних розпоряджень. Його девіз "Результат – це все". Підлеглі намагаються вийти з тиску диктатора, а він відповідає тотальним контролем діяльності. Менеджер 9:1 незадовільний керівник.

Код 1:9 прямо протилежний попередньому типу менеджера. Продуктивність праці його не дуже турбує. Його девіз "Постійно залишайся самим собою". Перевага віддає демократичному стилю керівництва.

Код 5:5 – орієнтований на створення команди. Зате його прагнення "піймати двох зайців одночасно" часто приводить до середніх результатів.

Код 1:1 – яскравий приклад незадовільно керівництва. Лібералізм, мінімум зусиль, безхарактерність або некомпетентність адміністрації приводять до анархії в колективі.

Код 9:9 – це ідеальний і, як правило, недосяжний на практиці стиль керівництва, що дозволяє досягти блискучих результатів. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу, розвинена система заохочень, висока продуктивність праці.

Крім того, Блейк і Мутон виділили три додаткових стилі управління, які розглядаються як певні сполучення п'яти "чистих" стилів у ґратах:

1. Патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з погляду управління й контролю, із системою заохочення в ситуації 1.9) як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька сімейства. Він не скупий на похвали за зроблену роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якій робітники не діють без його визначення. Нагородження й підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність і лояльність.

2. Опортунізм – це сполучення будь-яких або всіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється по тактичних міркуваннях і є засобами досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані по відношенню до особистої вигоди).

3. Фасадизм або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою сховати справжні мотиви власної поведінки керівника.

9.4. Суть ситуаційного та адаптивного стилів керівництва та лідерства в умовах соціальних трансформацій.

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн.

Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до авторитарного керівництва, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів автократичного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти здібності підлеглих і свої власні, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації. Навіть така приємна і людяна теорія як теорія «У» МакГрегора складається з ряду припущень (гіпотез) і не дає об'єктивної оцінки наявним фактам. Більш того, навіть добре уявляючи собі все вищесказане, дуже легко допустити помилку у судженнях про людей. Тому керівник повинен завжди бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, відповідного зміни стилю керівництва.

Дуже небагато з тих, хто вибрав кар'єру керівника, згодні залишатися довгі роки на одній і тій же роботі. Багато хто активно прагнуть х просування на посаді з більшою відповідальністю. Керівник, що вибрав визначений стиль лідерства і строго його дотримується, оскільки цей стиль добре зарекомендував себе в минулому, може виявитися

нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації на болег високому посту, де все його безпосередні підлеглі орієнтовані на досягнення.

Аналогічна ситуація може виникнути, як це часто і відбувається, якщо керівник переведений з підрозділу з високо структурованими завданнями підрозділ з неструктурованими, творчими завданнями. Звичайно, деякі люди мають більш вибудовану особистість, ніж інші, і вони менш здатні реагувати на різні ситуації, потребують змін у характері поведінки. Хоча в цій області необхідно проводити подальші дослідження, попередні дослідження показали, що ефективні керівники реагують на ситуації гнучко, тобто змінюючи стилі .

Керівники, які працюють не у своїй країні, повинні особебно добре усвідомлювати культурні обмеження якогось конкретного одкого стилю керівництва. Дослідження показують величезні відмінності між стилями керівництва, які є кращими в різних країнах. Це дає інформацію до роздумів, що особливо важливо в сьогоднішньому світі багатонаціональних корпорацій . Європейці зазвичай знаходяться під впливом традицій, і вони більш сприйнятливі до автократичному керівництву, ніж американці. З іншого боку, незважаючи на те, що японська культура високо цінує традицію і лояльність, японці широко і ефективно використовують участь працівників у прийнятті рішень.

Керівник, який хоче працювати якомога більше ефективно, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації. Якщо ви когось попросили назвати якийсь один - «кращий» стиль керівництва, це був би «адаптивний», або, як вдало висловився Арджіріс, стиль, «орієнтований на реальність». Даючи опис зтого орієнтованого на реальність стилю, Арджіріс зазначає, що він розвивається по багатьох напрямках. Крім того, розробляються правила прийняття рішень, які можуть служити орієнтирами того, як і коли треба міняти стилі керівництва... Якщо проаналізувати відповідну літературу, можна змегять, що вважається «ефективним\*» стиль керівництва змінюється залежно від ситуації... ні один спін, керівництва не може вважатися найефективнішим Тому ефективні... керівники - це ті, хто може поводитися по-різному - залежно від вимог реальності

Лідерство, як і управління, являється до деякої міри мистецтвом. Можливо, це і є причина того, чому дослідникам не вдалося розробити та обґрунтувати будь-яку теорію. Ми поділяємо ситуаційний підхід до лідерства і вважаємо, що при відповідній підготовці керівники зможуть навчитися обирати стиль, сообразный ситуації. У деяких ситуаціях керівники можуть домогтися ефективності своєї роботи, структуруючи завдання, плануючи і організовуючи завдання і ролі, виявляючи турботу і надаючи підтримку. В інших ситуаціях керівник може порахувати більше правильним впливати, дозволяючи підлеглим в якійсь мірі брати участь у прийнятті рішень, а не структурувати умови здійснення роботи. Згодом ті ж самі керівники визнають за необхідне змінити стиль, сообразуясь із зміною характеру завдання, що виникають перед підлеглими проблемами, тиском з боку вищого керівництва та багатьма іншими факторами, характерними для організації.

#### ***Теми рефератів:***

1. Особливості застосування теорії якостей.
2. Аналіз наявних стилів лідерства.
3. Адаптивне лідерство та його застосунок в організації.

### **ТЕМА 10. ОСОБИСТІСНИЙ РЕСУРС І ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ (2 год).**

**Лекція 10.** Особистісний ресурс і основні компетенції в реалізації лідерської позиції ([1, с.210-235; 3, с. 66-99; 6, с. 22-55])

**Мета заняття:** Застосовувати методи і сформулювати особистісний ресурс та застосувати основні компетенції лідерства

#### ***Питання для розгляду***

- 10.1. Компоненти особистісного ресурсу лідерської позиції: мотиваційно ціннісний, інтелектуально-когнітивний, емоційний, комунікативно поведінковий.
- 10.2. Моделі компетенцій. Основні типи компетенцій. Лідерські компетенції. Мотивація до досягнення. Внутрішнє прагнення до саморозвитку.
- 10.3. Креативність. Працездатність. Уміння надихати, заражати ідеями.
- 10.4. Емоційна компетентність. Управлінська компетенція. поняття відповідальності лідера.
- 10.5. Сучасна технологія лідерства: поняття, особливості та детермінанти.

10.1. Компоненти особистісного ресурсу лідерської позиції: мотиваційно ціннісний, інтелектуально-когнітивний, емоційний, комунікативно поведінковий.

Компетентність розглядають як цілісну систему, що поєднує в собі знання, вміння, навички, психічні, моральні й поведінкові характеристики людини, які в сукупності забезпечують успішне спілкування, емоційно комфортне середовище для учасників спілкування, сприяють формуванню гарного, упевненого в собі співрозмовника. За функціональними особливостями структури КК виділяють такі її компоненти: когнітивний (пізнавальний), ціннісно-смысловий, особистісний, емоційний і поведінковий. Як свідчить практика, успішній організації процесу спілкування сприяє урахування всіх названих елементів комплексно, оскільки вони взаємопов'язані.

Об'єктом когнітивної парадигми в лінгвістичній науці визначають людський розум, мислення, ментальні процеси і стан людини. Відповідно когнітивний аспект у навчанні мови передбачає усвідомлене засвоєння теорії, чітке розуміння, для чого й чому потрібно ту теорію вивчати.

Таким чином мову учні сприймають не як складну абстрактну систему з лабіринтами правил і винятків, а як засіб пізнання світу й утвердження себе у цьому світі. Урахування досліджень когнітології, а саме – моделей свідомості, пов'язаних з процесами пізнання, набуття, зберігання, застосування, передавання і репрезентації знань, оброблення інформації, трансформації знань, прийняття самостійних рішень, логічного структурування сприятиме поліпшенню пізнавального аспекту навчання мови і досягненню прогнозованих результатів компетентнісного навчання.

Отже, когнітивний підхід стимулює інтерес до навчання, перетворюючи процес вивчення мови на процес відкриття мови, трансформує споглядальне, пасивне засвоєння теорії мови у жваве, цікаве й корисне дослідження. Це наводить на думку про доцільність перегляду програм і підручників з мови, які б дійсно ставили своїм завданням формування компетентного мовця, а не вченого-лінгвіста.

Психологи й дидакти виділяють у структурі особистості передусім два головних складники: пізнавальну й потребно-мотиваційну сфери. Перша з них містить у собі такі елементи як відчуття, сприйняття, увага, пам'ять, уявлення, уява, мислення, друга – потреби, мотиви, інтереси, емоції, волю, задатки і здібності, темперамент і характер.

Якщо когнітивний (пізнавальний) аспект КК спрямований на формування обізнаного мовця, носія інформації, стратега й тактика процесу спілкування, то ціннісно-смысловий виконує функцію своєрідного фільтру інформації, яку він добирає, засвоює, структурує, трансформує й поширює; формує моральне обличчя самого мовця (комуніканта), визначає правила добору стратегій і тактик.

Цінністю вважають будь-яке матеріальне або ідеальне явище, що має значення для людини чи суспільства, те, заради чого вона діє і живе. Система цінностей, які визначає для себе суспільство, формує зміст його існування і перспективи розвитку. Для громадян такого суспільства цінності є мірилом у виборі правил і мотивів поведінки стосовно світу, людей і самого себе. Якщо система ціннісних орієнтирів суспільства спрямована на творення, а не руйнування, благо, а не зло, справедливість, а не маніпулювання – це суспільство має велике майбутнє.

Термін “ціннісні орієнтації” в соціології означає мотиви, потреби, інтереси та інші

детермінанти діяльності особистості, в соціолінгвістиці його розглядають як керівництво певними критеріями вибору тих чи інших комунікативних засобів, орієнтацію на конкретні соціокультурні цінності і норми, що зумовлюють як використання мови в цілому, так і окремих мовних засобів.

На думку А.А. Князькова, ціннісні орієнтири можуть формувати позитивне чи упереджене ставлення до мови (мов) і деяких мовних засобів у багатомовному соціумі, орієнтують особистість чи колектив на домінуючу у всіх сферах життєдіяльності суспільства мову. Вони впливають не тільки на мовленнєву поведінку особистості, але й на мовну ситуацію в цілому.

Для того, щоб визначити місце цінності у структурі духовності, Ю.М. Білодід радить пригадати основні її елементи та функції. Зокрема, знанням у духовності відводиться роль інформаційної бази; віра виконує роль механізму формування й вияву духовності; мораль визначає сутність людських стосунків, є нормативною базою духовності; релігійність вважають пріоритетом загальнолюдського над індивідуальним, особистим; а цінності є змістовною стороною духовності, наповнюють конкретним змістом людське буття.

Таким чином, мовець, який керується у виборі комунікативних вчинків системою цінностей (загальнолюдських, державних, національних, родинних), не посміє вчинити грубо, завдати болю, відреагувати байдуже, уникнути відповідальності. Ціннісний аспект передбачає формування системи поглядів людини на суспільні явища й процеси, оцінює ставлення до дій і вчинків. Усе це зрештою формує позицію громадянина, корисного суспільству й людям.

Ю.В. Рождественський зробив спробу системно представити основні принципові поняття, що визначають поведінку і самосвідомість людини в сучасному суспільстві. Автор визначає три ключових блоки – “Мораль”, “Моральність” і “Етика”. Розуміючи поняття “мораль” як “сукупність об’єктивно існуючих правил (норм) поведінки людей стосовно світу, один до одного і самих себе”, учений структурує його, виділяючи народну (практичну) мораль, духовну мораль, професійну мораль, мораль громадянського суспільства.

“Моральність” у розумінні дослідника – це “сукупність духовних характеристик людини, вихованої в суспільстві на основі моральних норм життя”. Складниками цього блоку є моральна культура особистості (самовиховання, самосвідомість, самооцінка, самоконтроль), моральна свідомість (моральний конфлікт, життєва позиція, сенс життя, цілі й засоби, стиль життя), моральне виховання (моральні судження, моральні докази, моральні приклади, авторитет, репутація, переконання, розгляд наслідків вчинку, вимогливість, дисципліна, покарання – заохочення, схвалення – осуд).

Етику як “осмислення моралі й моральності засобами релігії, філософії й науки” вчений структурує таким чином: свобода волі, обов’язок, цінності, благо, справедливість, добро, зло, порок, гріх, воздання, ставлення до життя і смерті.

Отже, мовець, що усвідомлює родинні й сусідські моральні норми, ніколи не назве батьків “родаками” чи “предками”, не надасть неправдиву інформацію сусідові; буде привітним і приязним до гостей, терплячим і поступливим у спілкуванні з молодшими.

Усвідомлюючи основні моральні риси людини, такий мовець розуміє, що сказати неправду чи промовчати у ситуації, коли треба було сказати слово на захист, – це боягузтво; погодитися на ганебну пропозицію – це слабкість, яка інколи може змінити усе його подальше життя.

Особистісний компонент передбачає формування рис особистості як учасника спілкування (мовця). Про це вперше заговорили іще в античні часи зачинателі й творці риторики. Обов’язковими ознаками гарного мовця (оратора) у ті часи вважали високоосвіченість, чесність, моральність, добродійність, доброзичливість, справедливість, обізнаність, почуття міри в усьому, активність, комунікабельність, дотепність, здатність викликати довіру, упевненість, міцність переконань, вірність істині – тобто, всі риси, що дають змогу реалізувати головне завдання і призначення мовця – творити добро й приносити насолоду. Іще Сократ вважав спілкування засобом пізнання дійсності, гармонізації стосунків

і самовдосконалення особистості. Варто говорити й про риси-бар'єри на шляху до порозуміння, це, зокрема, такі: егоїстичність, нахабність, зухвальство, багатослів'я, лихослів'я, хвалькуватість, зазнайство, агресивність, нетерпимість, конфліктність, боягузтво, сором'язливість, неучтво, авторитарність, грубість тощо.

З того часу мало що змінилося у поглядах на формування мовця. Процес спілкування для нього, з одного боку, є засобом пізнання, інтелектуального розвитку, самовдосконалення, з іншого боку, засобом і способом утвердження і самопрезентації.

Звідси висновок: КК учня, крім знань, умінь і навичок, передбачає наявність особистісних рис мовця (обізнаність, упевненість у собі, оптимізм, доброзичливість, повага до людей, справедливість, чесність, дотепність, моральність та ін.).

Механізми мислення, що є визначальними у процесі пізнання, потребують рушійного важеля, яким, на думку дослідників, є мотиваційна основа, що ґрунтується на поєднанні розумового й емоційного.

Емоційний компонент КК пов'язаний передусім зі створенням і підтриманням позитивного емоційного контакту зі співрозмовником, умінням тонко відчувати його настрої й наміри, саморегуляцією. Саме емоційний фон створює відчуття психологічно сприятливої чи несприятливої, комфортної чи дискомфортної атмосфери спілкування. Л.С. Виготський емоцію розглядав "як реакцію в критичні й катастрофічні хвилини поведінки, як точки нерівноваги, як підсумок і результат поведінки, що в будь-яку хвилину безпосередньо диктує форми подальшої поведінки".

За даними науки, появі емоції передують сильні мотиви діяльності й активні пошуки шляхів досягнення поставленої мети. Крім того, на виникнення і формування емоцій впливають оцінка інформації, фізіологічний стан і оточення. Залежно від впливу на людину емоції поділяють на стенічні (стимулюють діяльність, збільшують енергію і напругу сил людини, спонукають до вчинків, висловлювань) й астенічні (хвилювання, скутість, пасивність). Окрему групу становлять так звані "фундаментальні емоції" (інтерес, радість, здивування, страждання, гнів, огида, презирство, страх і сором), поєднання яких, на думку вчених, породжує такі комплексні емоційні стани, як, наприклад, тривожність.

Експериментально доведено суперечливу суть емоцій: вони ускладнюють та урізноманітнюють поведінку, однак емоційно обдарована, витончена й вихована людина стоїть у цьому відношенні вище невихованої.

Емоції розглядають не лише як опосередковану переконаннями людини моральну цінність, але й у зв'язку з природною потребою організму в емоційному насиченні.

Враховуємо той факт, що емоції бажані і як регулятор моральної поведінки: людина, тривалий час позбавлена хвилювань, переживань, тривоги, відчуває емоційний голод, що заважає нормальному розвитку людського організму в період дитинства і згубно діє в зрілому віці.

Серед важливих функцій емоцій називають спонукування, стимулювання, активацію, експресію, евристику тощо. Психологи (С.Л. Рубінштейн, О.М. Леонтьєв) виділяють такі рівні вияву емоційної сфери особистості: органічна афективно-емоційна чутливість, афекти, предметні емоції; почуття, що мають узагальнений і стійкий характер; настрої, стрес.

Емоційну привабливість мовця, на думку вчених, визначають ерудиція, творча своєрідність, висока загальна і морально-естетична культура тощо.

Поведінковий компонент являє собою складне інтегроване утворення, що формується у процесі набуття досвіду комунікативної діяльності керівника. Він пов'язаний зі специфікою виховання й навчання, із середовищем, у якому людина спілкується, з усіма властивими їй як особистості і як представникові соціальної групи, національної спільноти характеристиками.

Мовна поведінка людини не просто тісно пов'язана з усіма попередніми компонентами, вона формується під їхнім впливом, тому справедливо вважається індикатором ерудиції, особливостей інтелекту, мотивації поведінки і емоційного стану.

10.2. Моделі компетенцій. Основні типи компетенцій. Лідерські компетенції. Мотивація до досягнення. Внутрішнє прагнення до саморозвитку.

Компетенція (від. лат. *competencia* - коло питань, з якими людина добре обізнана, володіє знаннями і досвідом) - це інтегрований результат опанування змістом загальної середньої освіти, який виражається в готовності учня використовувати засвоєні знання, уміння, навички, а також способи діяльності у конкретних життєвих ситуаціях для розв'язання практичних і теоретичних задач.

Компетенція є інтегральним результатом взаємодії компонентів:

– мотиваційного, що виражає глибоку зацікавленість у даному виді діяльності, наявність особистісних смислів розв'язувати конкретну задачу;

– цільового, пов'язаного з умінням визначати особисті цілі, співвідносні з власними смислами; складанням особистих проєктів та планів; усвідомленим конструюванням конкретних дій, вчинків, які забезпечать досягнення бажаного результату діяльності;

– орієнтаційного, що передбачає урахування зовнішніх умов діяльності (усвідомлення загальної основи діяльності; знання про коло реальних об'єктів; знання, уміння і навички, які стосуються цього кола) і внутрішніх (суб'єктивний досвід, наявні знання, предметні і міжпредметні вміння, навички, способи діяльності, психологічні особливості тощо); обізнаність учня щодо власних сильних і слабких сторін;

– функціонального, що передбачає здатність використовувати знання, уміння, способи діяльності та інформаційну грамотність як базис для формування власних можливих варіантів дії, прийняття рішень, застосування нових форм взаємодії тощо;

– контрольного, що передбачає наявність чітких вимірювачів процесу і результатів діяльності, закріплення правильних способів діяльності, удосконалення дій відповідно до визначеної і прийнятої цілі;

– оцінного, пов'язаного із здатністю до самоаналізу; адекватного самооцінювання своєї позиції, конкретного знання, необхідності чи непотрібності його для своєї діяльності, а також методу його здобування чи використання.

Ці компоненти в структурі загальної компетенції персоналу тісно взаємопов'язані. Тому кожний компонент може впливати на розвиток інших компонентів.

Володіння людиною відповідною компетенцією позначається терміном "компетентність". Якщо компетенція є наперед заданою нормою освітньої підготовки, то компетентність - це якість особистості, яка необхідна для якісної продуктивної діяльності в певній сфері.

Головною особливістю компетентності як управлінського явища є те, що компетентність - це не специфічні предметні вміння та навички, абстрактні загальнопредметні мисленнєві чи логічні операції (хоча, звісно, вона ґрунтується на останніх), а конкретні життєві вміння та навички, необхідні людині будь-якої професії, будь-якого віку.

Аналіз досвіду освітніх систем багатьох країн показує, що одним із шляхів оновлення змісту освіти, узгодження його із потребами інтеграції до світового освітнього простору є орієнтація навчальних програм на компетентнісний підхід. Проблеми, пов'язані з компетентнісно орієнтованою освітою, вивчають відомі міжнародні організації: ЮНЕСКО, ЮШСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація європейського співробітництва та розвитку. Міжнародний департамент стандартів тощо.

У багатьох європейських країнах внесено зміни до навчальних програм, що спрямовані на створення підґрунтя для досягнення людиною необхідних компетенцій. Більшість науковців наголошують на необхідності визначення обмеженого набору компетентностей, які є найважливішими, ключовими.

На симпозіумі Ради Європи "Ключові компетенції для Європи" був визначений такий приблизний перелік ключових компетенцій: вивчати, шукати, думати, співпрацювати, братися за справу, адаптуватися.

Однак, ще не існує єдиного погодженого визначення і переліку ключових компетенцій,



оскільки компетенції - це, насамперед, замовлення суспільства на підготовку його громадян, їх перелік визначається погодженою позицією соціуму у певній країні чи регіоні.

Українські вчені визначили сім ключових компетентностей: уміння вчитися, загальнокультурна, громадянська, підприємницька, соціальна, з інформаційних і комунікаційних технологій, здоров'я зберігаюча.

1. Уміння вчитись програмує індивідуальний досвід самостійності. Людина, яка вміє самостійно вчитися, в майбутньому зможе самостійно та творчо працювати, жити.

Компетентність передбачає, що людина:

- сама визначає мету навчально-пізнавальної діяльності або приймає іншу;
- планує, програмує свою діяльність;
- організовує свою працю для досягнення мети;
- відбирає або знаходить потрібні знання, способи для розв'язання задачі;
- виконує в певній послідовності сенсорні, розумові або практичні дії, прийоми, операції;

- усвідомлює свою діяльність і практично її вдосконалює;

- має уміння й навички самоконтролю та самооцінки.

2. Загальнокультурна стосується розвитку культури особистості та суспільства у всіх її аспектах. Вона, насамперед, передбачає вміння:

- аналізувати й оцінювати найважливіші досягнення національної та світової науки й культури, орієнтуватися в культурному та духовному контекстах сучасного українського суспільства;

- застосовувати засоби й технології інтеркультурної взаємодії;

- користуватися рідною мовою та іноземними мовами, застосовувати навички мовлення та норми відповідної мовної культури; використовувати рідну й іноземні мови у активній взаємодії;

- спрямовувати самовиховання на єдність індивідуальних, національних і загальнолюдських цінностей;

- реалізовувати моделі толерантної поведінки в умовах культурних, мовних, релігійних та інших відмінностей між народами і країнами.

3. Громадянська передбачає такі здібності:

- орієнтуватися в проблемах сучасного суспільно-політичного життя в Україні, знати процедури участі в діяльності політичних інститутів демократичної держави, органів місцевого самоврядування;

- застосовувати процедури й технології захисту власних інтересів, прав і свобод громадян, виконання громадянських обов'язків у межах місцевої громади, держави;

- взаємодіяти з органами державної влади на користь собі й громадянському суспільству;

- використовувати способи діяльності й моделі поведінки, що відповідають чинному законодавству України, задовольняють власні інтереси особи та захищають права людини й громадянина;

- приймати індивідуальні та колективні рішення, враховуючи інтереси й потреби громадян, суспільства і держави.

4. Підприємницька передбачає реалізацію здібностей:

- співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших людей та суспільства; застосовувати технології моніторингу ресурсів і забезпечення стійкого росту;

- організувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю колективу, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин;

- аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці;

- складати, здійснювати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти, розробляти програми дій та прийняття економічно й екологічно

обґрунтованих рішень у динамічному світі; презентувати та поширювати інформацію про результати - продукти власної економічної діяльності та діяльності колективу.

5. Соціальна передбачає такі здібності:

- аналізувати механізми функціонування соціальних інститутів суспільства, визначати в них власне місце; проектувати стратегію свого життя з урахуванням інтересів і потреб інших людей;

- продуктивно працювати в різних напрямках в групі та команді, виконувати різні ролі й функції в колективі;

- конструктивно розв'язувати конфлікти, досягати консенсусу, брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх виконання;

- спільно визначати цілі діяльності, планувати, розробляти й реалізувати соціальні проекти і стратегії дій;

- визначати мету спілкування, вміти емоційно налаштуватися на спілкування з іншим; застосовувати стратегії спілкування залежно від ситуації.

6. Компетентності з інформаційних і комунікативних технологій (ПСТ) передбачають здібності:

- застосовувати інформаційно-комунікативні технології в навчанні та повсякденному житті;

- раціонально використовувати комп'ютер й комп'ютерні засоби для розв'язання задач, пов'язаних з опрацюванням інформації, її пошуком, систематизацією, зберіганням, поданням та передаванням;

- будувати інформаційні моделі й досліджувати їх за допомогою засобів ІКТ;

- оцінювати процес й досягнуті результати технологічної діяльності.

7. Здоров'язберігаюча передбачає збереження власного фізичного, соціального, психічного та духовного здоров'я і здоров'я свого оточення. Вона включає:

- життєві навички, що сприяють фізичному здоров'ю (раціональне харчування, рухова активність, санітарно-гігієнічний режим праці та відпочинку);

- навички, що сприяють соціальному здоров'ю (ефективне спілкування, співчуття, розв'язання конфліктів, поведінка в умовах тиску, погроз, дискримінації, спільна діяльність та співробітництво);

- навички, що сприяють духовному та психічному здоров'ю (самоусвідомлення та самооцінка, аналіз проблем і прийняття рішень, визначення життєвих цілей та програм, самоконтроль, мотивація успіху та тренування волі) .

10.3. Креативність. Працездатність. Уміння надихати, заражати ідеями.

Креативний (від англ. «creative») – буквально «творчий». При цьому творчість розглядається як пошук неординарних, нестандартних підходів, розкріпачення інтелектуальної фантазії, намагання уявити майбутній результат, бажання і можливість реалізації індивідуальності у вибраній справі.

Ми приєднуємося до думку висловленої В.І. Євдокимовим т В.В. Луценко в тому, що креативність слід розглядати як рису особистості, яка виявляється у гнучкості та конструктивності реагування на організаційні проблеми, здатності приймати нестандартні рішення в ситуаціях невизначеності й неповної інформації, з якими стикається сучасний фахівець. Вони вказують на особливості мислення при креативності:

- швидкість як здатність за одиницю часу вирішувати певну кількість професійних задач;

- гнучкість як уміння перебудовуватись і відмовляти від шаблонних схем;

- прогностичність як уміння передбачити розвиток подій за певних умов;

- оригінальність як здатність генерувати нестандартні ідеї;

- точність як здатність надавати завершеної форми результатам мислення.

У їх дослідженні з вивчення особистісних якостей, які обумовлюють успішність професійної діяльності, визначені 10 таких важливих факторів успіху: 1) упевненість у собі;

2) бажання та інтерес займатися професійною діяльністю; 3) оптимальне поєднання ризикованості і відповідальності; 4) нестандартність мислення; 5) інтуїція; 6) ініціативність; 7) підприємливість; 8) комунікативність; 9) емоційна урівноваженість; 10) висока професійна компетентність.

Аналіз цих факторів успіху дозволяє говорити про присутність серед них у явній чи прихованій формі креативності, яка стає важливим чинником модернізації освіти у напрямку її гуманізації.

Сьогодні креативність стає одним з обов'язкових атрибутів успішного фахівця.

Якщо, наприклад, для митця в його діяльності вирішальне значення мають натхнення, емоції, почуття, то на прийняття рішення професіонала впливає чітке розуміння того, що треба створити, навіщо і для кого. Нова система цінностей призводить до того, що в самому понятті креативності з'являється елемент гуманізму.

Бути креативним фахівцем – це вимога часу, оскільки на передній план у його діяльності виступає творчий підхід до справи та гуманне ставлення до людей. В кінці кінців, так працювати може будь-який здобувач вищої освіти з нормальним інтелектом, якщо до нього звертатись як суб'єкта навчальної діяльності, як до особистості, що прагне до самовизначення і самореалізації.

Працездатність - це потенційна готовність і фактична можливість людини виконувати певний вид діяльності на необхідному рівні ефективності впродовж певного часу.

Професійна працездатність являє собою максимальну ефективність діяльності людини при такому рівні функціональної мобілізації, яка не викликає перенапруження організму. Віднесення в якості складової поняття працездатності, крім ефективності, ще і відсутності перенапруження організму є дуже важливим.

Залежно від ступеня участі в трудовій діяльності людини м'язової або інтелектуальної сфери виділяють такі види працездатності, як переважно розумова чи фізична.

Працездатність, зокрема її динаміка, залежить від психологічних, фізіологічних, біологічних особливостей людини, а також від характеру й умов діяльності.

Найчастіше в динаміці працездатності виділяють шість періодів:

1. Стадія впрацювання, що включає три підстадії:

- первинної мобілізації - спостерігається в момент початку діяльності і триває до кількох хвилин; вона характеризується короткочасним зниженням значень практично всіх показників діяльності й активації фізіологічних систем; цей ефект пов'язаний із зовнішнім гальмуванням, що виникає в результаті зміни характеру стимуляції;

- гіпермобілізації - охоплює "передстартовий" період і характеризується підвищенням як неспецифічної активації організму в цілому, так і специфічних зрушень, наприклад активацією аналізаторів, переходом організму в стан готовності до сприйняття інформації; на психологічному рівні в людини в цей час відбувається побудова плану діяльності й уявне "програвання" її ключових етапів; поступове підвищення працездатності супроводжується вираженими коливаннями продуктивності, точності, якості роботи і станом підвищеної нервово-психічної напруженості: частішанням пульсу і дихання, підвищенням кров'яного тиску, депресією альфа-ритму, підвищенням частки тета- і бета-ритмів;

- гіперкомпенсації - відбувається пошук найбільш адекватного пристосування до вимог діяльності і формування стійкого динамічного стереотипу діяльності; показники діяльності і психофізіологічних показників відрізняються нестабільністю.

2. Стадія оптимальної працездатності характеризується стабільними параметрами діяльності організму. Вона визначається як "стійкий робочий стан" чи стан "функціонального комфорту", що відбиває оптимальність психофізіологічних витрат (висока продуктивність досягається мінімальними витратами). Статистично достовірних змін у психофізіологічних показниках не спостерігається.

3. Стадія повної компенсації, що поступово приходить на зміну попередній і відображається у зниженні працездатності і розвитку початкових ознак стану стомлення. Компенсація стомлення відбувається за рахунок вольових зусиль і активації фізіологічних

механізмів, що відбивається в більш високих, ніж у період впрацювання, вегетативних зрушеннях і розвитку стану нервово-психічної напруги.

4. Стадія нестійкої компенсації (чи вираженого стомлення) характеризується наростаючим стомленням і зниженням працездатності. У цьому стані спостерігається виражене почуття стомлення і різноманітні за спрямованістю та інтенсивністю зміни психофізіологічних показників. Вони відбивають складну взаємодію активаційних, регуляторних і компенсаторних систем різного рівня, зміни в яких відбуваються не одночасно і залежать від структури конкретної діяльності і від того, яка психічна функція зазнає більшої напруги. У цій стадії виділяється підстадія субкомпенсації, коли зберігається висока продуктивність. Компенсація труднощів, що виникають, здійснюється за рахунок менш відповідальних (енергетично і функціонально) процесів, зокрема шляхом підключення додаткових ресурсів.

5. Стадія "кінцевого пориву" - наприкінці роботи при адекватному впливі на мотиваційно-вольову сферу, особливо при наявності високозначущих для суб'єкта цілей, може відбуватися короткочасне підвищення продуктивності за рахунок залучення "недоторканих" психофізіологічних резервів організму, що супроводжується активізацією ЕМГ, ШГР, ЕЕГ. Очевидно, що такий режим роботи є екстремальним для організму і веде, як правило, до перевтоми і хронічних захворювань.

6. Стадія декомпенсації - прогресивне зниження працездатності, коли швидко наростають симптоми стомлення, знижується продуктивність і ефективність роботи й одночасно спостерігаються значні зрушення у всіх психофізіологічних показниках, пов'язаних із системами активації. У цьому стані вольові зусилля вже не забезпечують активізацію компенсаторних і захисних систем, у діяльності з'являються відмови і зриви, викликані періодами "денного сну", коли подальше виконання діяльності може і повинне бути припинено.

Психофізіологія професійної діяльності

Психофізіологічний аналіз діяльності являє собою вивчення структури і фізіологічних складових діяльності та їхніх взаємин із психологічними складовими.

Психофізіологія професійної діяльності - це напрям психофізіології, який вивчає динаміку психічних пізнавальних процесів, станів, утворень, якостей та функцій, їх вплив на працездатність людини під час взаємодії умов та факторів в системі "техніка-людина-середовище" й визначає шляхи та засоби підтримки, збереження, відновлення ефективної та безпечної професійної діяльності.

Об'єктом дослідження психофізіології професійної діяльності є ефективна та безпечна професійна діяльність спеціалістів.

Предметом вивчення даної галузі вважаються:

- психічні та фізіологічні функції організму в умовах професійної діяльності;
- закономірності та особливості діяльності спеціалістів;
- умови придатності до життєдіяльності;
- соціально-психологічні, гідрометеофактори і медико-біологічні фактори та їх вплив на працездатність і безпечну діяльність фахівців;
- психофізіологічна характеристика праці в системах управління;
- індивідуальні особливості та функціональний стан, які впливають на ефективну та безпечну діяльність;
- засоби і методи збереження та підтримання працездатності і безпечної діяльності спеціалістів у звичайних та екстремальних умовах.

Американський вчений Д. Гоулман визначає емоційний інтелект: 1) як можливість зануритися в свої емоції, щоб усвідомити і відчувати їх, 2) так і необхідність раціонального аналізу емоцій і прийняття рішення на основі цього аналізу. Емоції несуть у собі величезний обсяг інформації, використовуючи яку, ми можемо діяти значно ефективніше.

Емоційність часто розглядається як причина здійснення професійних помилок, як фактор зниження якості прийнятих рішень та ефективності роботи в цілому. Однак

дослідження останнього десятиліття показали, що всупереч сформованим уявленням, емоції не шкодять процесам прийняття рішень, а виступають у ролі «радників», тому що несуть в собі сигнали, що допомагають зробити оптимальний вибір. Керівник повинен бути в змозі так взаємодіяти зі своїми партнерами, підлеглими, вищим керівництвом, щоб досягати намічених цілей, отримувати необхідний ефект. Емоційний інтелект керівника розглядається як когнітивна здатність сприймати, аналізувати емоції, підвищувати ефективність мислення за допомогою емоцій, розуміти емоції і емоційні прояви і рефлексивно регулювати емоції.

Емоційний стан лідера впливає на обстановку в групі, відділі або організації. Емоції передаються від людини до людини. Якщо ми знаходимося в суспільстві життєрадісних і енергійних людей, їх емоції передаються і нам. І навпаки, сумна людина здатна вселити в нас зневіру. Ця емоційна заразливність лідера, що зберігає врівноваженість і внутрішню мотивацію, служить прикладом для підлеглих, надихає їх і передає їм його почуття. Оптимістичний і енергійний керівник здатний підвищити активність всієї організації. Чуйність і уміння налагодити взаємодію допомагають мотивувати, надихати і об'єднувати співробітників.

Напевно, головне, що емоційний інтелект дозволяє лідеру, - це можливість ставитися до підлеглому як до цілісної особистості зі своїми почуттями, думками, ідеями, потребами, здібностями і мріями. Саме емоційний інтелект допомагає керівнику розвивати персонал і підтримувати високу самооцінку кожного співробітника. Емоційно компетентний лідер створює атмосферу довіри і поваги, наповнює сенсом роботу підлеглих, так що вони прагнуть не тільки задовольнити особисті потреби, а й принести максимальну користь організації. Внутрішньокорпоративна ефективність має на увазі синергічну взаємодію членів команди. А високий EQ – основа успішної взаємодії співробітників.

В сучасній психології найбільш жваво обговорюються два основних підходи до виміру емоційного інтелекту. Перший: емоційний інтелект необхідно вимірювати за допомогою об'єктивних тестів, які складаються із завдань, схожих на завдання традиційних інтелектуальних тестів, з правильними і неправильними відповідями. Методику такого типу запропонували Д.Мейер, П.Селовей і Д.Карузо – MSCEIT, V2.0 (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test). Ця методика являє собою стандартизований тест для виміру емоційного інтелекту. Інший методичний підхід до виміру емоційного інтелекту, який пропонується в сучасній психології – це використання опитувальників.

Кожна людина народжується з обов'язковим потенціалом емоційної чутливості, емоційної пам'яті, емоційної обробки та емоційного навчання. Ці чотири вроджені компоненти формують серцевину емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект - це не даність, це такий же навик, як, наприклад, вміння рахувати або їздити на велосипеді. І як будь-який навик, його можна розвинути. Розвиток EQ дозволяє зменшити силу негативних емоцій і допомагає мислити більш чітко і ясно. Емоційний інтелект (EQ) порівняно з когнітивним (IQ) набагато більш мінливий і в значно більшому ступені піддається розвитку.

Перший крок розвитку EQ - це усвідомлення своїх емоцій і знаходження «пускових кнопок», що запускають ці емоції. Як тільки ви виявили свої власні «кнопки», що запускають негативні емоції, можна шукати способи реагувати по іншому. Доцільно почати відстежувати емоційний стан кожен день в певний час. Другим кроком - спостереження за емоційними станами оточуючих людей і розвиток навички за вербальними і невербальними ознаками визначати, яку емоцію відчуває співрозмовник. Третій крок - управління своїми емоціями. Єдиний спосіб управління, яким ми володіємо досконало - це придушення своїх емоцій. Однак емоції неможливо придушити назавсім, вони або прорвуться в іншій ситуації (що називається, «накопичилося»), або відіб'ються на нашому фізичному стані (наприклад, почне боліти голова). Можна не тільки міняти інтенсивність негативної емоції, але і замінювати її іншою, більш позитивною. Четвертий крок - управління емоціями інших людей. Сюди входить цілий комплекс навичок, пов'язаний з умінням заспокоїти іншу людину, якщо той сильно розсерджений, боїться або засмучений, вміння, навпаки,

«заразити» позитивною емоцією інших людей.

Облік рівня емоційного інтелекту при професійному відборі, атестації, можливість його розвитку в ході підготовки управлінських кадрів до організаційних змін дозволять більш якісно вирішувати завдання, які стоять перед сучасним керівником. Можливість підвищення ефективності управлінської діяльності особистості за допомогою розвитку її емоційного інтелекту відкриває нові перспективи інноваційного розвитку управління бізнесом в цілому.

Як же відрізнити справжнього Лідера від звичайного керівника.

По-перше, Лідер завжди вносить порядок і послідовність у виконуваним колективом роботу, надихає і привносить ентузіазм. Лідер вміє враховувати і прислухатися до потреб інших колег, поважає їх цінності та емоції. Він завжди ставить чіткі цілі та завдання, взаємодіючи з кожним членом наукової команди, для нього люди – колеги, а не підлегли. Для керівника люди – це такі собі «раби», які зобов'язані беззаперечно виконувати свою роботу.

Найчастіше він не ставить цілей, а виконує команди «зверху».

По-друге, Лідери не вимагають до себе поваги – вони її заслуговують, будуючи свої відносини з людьми на довірі, мотивуючи і надихаючи їх особистим прикладом. Помилки свої та помилки колег визнають легко й спільно шукають шляхи їх виправлення. Керівники ж в ім'я досягнення цілей і мотивації підлеглих використовують контроль і страх – недоліки та провали обговорюються більше і болючіше, ніж досягнення та успіхи.

Наступною відмінною рисою є те, що керівник при прийнятті нових рішень робить акцент на старий досвід, фундаментальні підвалини, зводячи до мінімуму можливість пошуку нових шляхів вирішення складних ситуацій.

Лідер, навпаки, робить постійні спроби з розробки нових і неординарних рішень проблем, часом йдучи на ризик, взявши на себе всю відповідальність.

Керівник ніколи не піде на встановлення контакту з «проблемними» людьми, він буде намагатися їх «зламати». Лідер може встановити добрі відносини з такими людьми, не конфліктуючи з ними.

Керівник не вміє і не потребує делегувати повноваження, він заздрісно ставиться до будь-яких нових ідей, що йдуть не від нього. Всі нагороди за успіхи він сприймає на свій особистий рахунок. Лідер же передає повноваження, вміє їх спрямовувати і приймати результат, підтримує розумну ініціативу співробітників у рамках актуальних цілей. Всі успіхи – спільні. Він вміє святкувати перемогу спільно з колективом!

10.4. Емоційна компетентність. Управлінська компетенція. поняття відповідальності лідера.

Сучасний фахівець на високому професійному рівні має володіти певними компетентностями. Предметна компетентність характеризується професійними знаннями та вміннями, здатністю їх реалізовувати.

Дослідницька компетентність є важливою для фахівців, які уважно стежать за розвитком подій в своїй галузі і розвивають себе. Компетентність безперервного навчання включає можливість вчитися та сприяти власному професійному розвитку. Соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, вміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати думки інших, висловлювати своє ставлення тощо. Комунікативна компетентність розглядається як здатність встановлювати необхідні контакти за допомогою вербальних і невербальних засобів в різних ситуаціях спілкування.

Інтелектуальна компетентність виражається в здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

Емоційна компетентність включає особистісні властивості фахівця: чуйність, врівноваженість, рефлексію, тривоги, емпатію, толерантність тощо. Вона є важливим чинником професійного становлення майбутніх фахівців.

Встановлено, що високий рівень саме емоційної компетентності є передумовою успіху

в професіях, пов'язаних з інтенсивною взаємодією з іншими людьми.

Уміння сприйняти почуття іншої людини як власні, здатність до емоційного відгуку є необхідним компонентом спілкування, специфічним засобом взаємопізнання.

Емоційна компетентність – це системна властивість особистості, що включає навички адекватній ситуації рефлексії, саморегуляції, оптимального рівня емпатії і експресивності. Як бачимо, у даному визначенні закладено декілька компонентів емоційної компетентності: рефлексія, саморегуляція, емпатія, експресивність, а також механізми, що забезпечують функціонування і розвиток цієї властивості: рефлексія і саморегуляція.

Емоційна компетентність це готовність і здатність людини гнучко управляти емоційними реакціями, як власними, так і інших людей, адекватно ситуаціям і умовам, що змінюються. Сама емоційна компетентність є афективно-когнітивним явищем. Вона включає і афективні, і когнітивні компоненти.

Емоційна компетентність має тісний зв'язок як з когнітивними здібностями, так і з особистісними характеристиками.

В емоційній компетентності виділяють декілька складових: усвідомлення своїх емоцій, уміння визначити, яку емоцію відчуваєш в даний момент, визначити, з яких базових емоцій складається складна емоція; уміння управляти власними емоціями, визначити джерело і причину їх виникнення, ступінь корисності, змінювати інтенсивність емоцій, замінювати їх на інші; усвідомлення емоцій інших людей, визначення емоційних станів за вербальними і невербальними ознаками; управління емоціями інших людей, цілеспрямована дія на їх емоції; а також адекватне вираження емоцій (рефлексія, емпатія, саморегуляція, експресивність).

Таким чином, емоційна компетентність, передбачає цілісний та прогресивний розвиток емоційної сфери особистості і представляє собою набір знань, вмінь та навичок, які дозволяють адекватно діяти на основі обробки всієї емоційної інформації. Емоційна компетентність збагачує досвід особистості, сприяє швидкому аналізу емоціогенних ситуацій. Саме тому, на наше глибоке переконання, емоційна компетентність може і повинна виступати аспектом спеціального тренування, адже орієнтація у власному емоційному світі, а відтак, і адекватна поведінка дозволяє гармонійно взаємодіяти з навколишнім світом.

Управлінська компетенція керівника навчального закладу передбачає: знання теорії управління закладом як відкритою складною соціально - педагогічною системою; знання законів, закономірностей, наукових підходів та принципів управління закладом, шляхів їх реалізації; знання змісту управління закладом, тобто класичних і модернізованих функцій управління; обізнаність у питаннях вітчизняних та зарубіжних технологій управління педагогічними системами; володіння методами, засобами та механізмами управління закладом; забезпечення комфортних умов життєдіяльності педагогічного колективу; формування позитивного авторитету та іміджу закладу освіти в соціумі; матеріально-технічне забезпечення ефективного функціонування навчального закладу.

Розв'язання будь-якої проблеми, що постає в діяльності керівника закладу, потребує відповідної психологічної компетенції. Керівник закладу освіти повинен усвідомити, що головною метою роботи педагогічного колективу є особистість інтелектуально, морально розвинута, духовно багата, з людськими та національно-культурними цінностями.

Модель управлінської компетентності керівника ЗНЗ конструється з різних видів діяльності директора або функцій управління. Під функціональним статусом керівника слід розуміти певне коло прав і обов'язків, правомірних дій, об'єктивно необхідних для забезпечення нормальної життєдіяльності закладу, закріплених в нормативних документах. Таким чином, на нашу думку, управлінська компетентність – це система знань, вмінь та навичок, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності.

Отже, враховуючи наведення тлумачення, можна підтвердити й думки інших науковців проте, що компетентність керівника ЗНЗ – це, насамперед, уміння ефективно й результативно керувати освітньою організацією заради досягнення поставлених цілей усього

загальноосвітнього навчального закладу.

#### 10.5. Сучасна технологія лідерства: поняття, особливості та детермінанти.

Людина, яка має наставницькі якості та може не тільки надихати і запалювати, а й здатна пояснювати задачі підлеглим та поступово втілювати їх у життя – автоматично має усі шанси стати лідером у колективі. «Успіх не-лідера полягає у саморозвитку. Лідера – у розвитку інших», – казав Джек Велч, колишній генеральний директор General Electric.

Андрій Рождественський підкреслює, що не всі повинні бути лідерами, але у командній роботі обов'язково мають бути чіткі правила для усіх гравців: «Мусять бути люди, які ведуть за собою, створюють візію та надихають. І з іншого боку – за ними повинні слідувати ті, хто буде перетворювати це на чіткі інституції та політики». Це те, чого так сильно зараз не вистачає Україні, і саме із цього бере початок корупція. Рождественський додає, що зазвичай справжні лідери із сильним внутрішнім стержнем базують свою діяльність на духовних засадах. Лідер обов'язково повинен дотримуватися інструкцій та бути структурним й смиренним. Навіть при зміні лідера зберігаються інституції, які дають можливість йти компанії у чітко заданому напрямі.

Шлях обрання стратегії компанії можна пояснити на прикладах оркестру та джаз-бенду. Якщо ви та ваша команда хочете створювати нові продукти, бути інноваційним – це означає, що ви обираєте джаз-бэнд. Але якщо ваша компанія дотримується політики стабільності та поступового розвитку – це безсумнівно оркестр. Так от: неможливо бути одночасно і тим, і тим. Так само, як неможливо бути і гнучкими, і стабільними.

Сучасний лідер: який він? Якщо у Радянському Союзі лідер – це був виключно вождь, то зараз це вже не так. Наразі цінується емпатія – вміння почути, здатність зрозуміти та відчувати цілі оточуючих. Емпатія – одна з тих рис, які допомагають стати лідером у колективі. Лідерство – це перш за все розвиток. Легко сказати «я – лідер», але значно важче щоденно сумлінно працювати, коли ти не маєш права на помилку, бо маєш зовсім інший рівень відповідальності. Андрій Рождественський вважає, що зараз Україна – у цікавому положенні у контексті дослідження лідерства: «На жаль, ми маємо війну на сході, але для нас як для вчених це гарний момент, де ми можемо збирати дані про поведінку лідерів на полі бою. Не кожна країна має таку «розкіш».

Лідерство в Україні. В Україні лідерські навички можна отримати зазвичай на добровільних засадах у приватних школах та на курсах. У США, наприклад, це фінансується на державному рівні, де університети – це осередки лідерства. Любомир Шимків наводить приклад Ізраїлю, де лідерство теж покладено на плечі держави і кожен охочий може відвідувати відповідні школи. Іван Лешко розповідає про класичний розподіл суспільства, де 91% – це пересічні люди, 7% – лідери і 2% лідери над лідерами. В Україні існує більший відсоток пересічних і наслідувачів, а лідерів, на жаль, менше, ніж у класичному розподілі. Також у нашій країні практично відсутній фундамент, на якому можна було б виховати лідера: шкільна освіта не виховує відповідні цінності, а в університетах ситуація не стає кращою.

У межах інтегративного підходу до питання лідерства, де вона розглядається вже в усій своїй комплексності, можна назвати теорії До. Гринта і П. Коэстенбаума. У науковому обґрунтуванні концепції організаційного лідерства в сучасному гуманітарному знанні нині проведено понад десять тисяч різних досліджень, і опубліковано понад десять тисяч книжок.

Останніми роками сфера лідерства вивчається куди докладніше, ніж абсолютна більшість інших аспектів людської поведінки, і при тому, що історія наукового осмислення цієї проблеми почалася порівняно недавно, у роки ХХ століття, коли лідерство як вперше потрапив у фокус експериментального дослідження, у науковій психологічній школі Д. Левіна. Ця школа займалася б вивченням впливу групи на індивідуальне поведінка людини. З'ясувалося, що з може значне котра управляє вплив, як у вчинки, і думку окремого її члена, і що становлення та розвитку групи відбувається, зокрема, через поступову кристалізацію функцій її лідера - людини, яку орієнтуються інші члени групи і який успішніше інших



висловлює групове думка.

З того часу було створено дуже багато концепцій. Найважливішим наслідком стало розділяти поняття лідера й керівника (У. Бенніс, Б. Нанус), що визначило, що лідером у колективі який завжди є його формальний керівник: керівник займає верхню позицію із формальної (офіційної) погляду, лідер - з неформальної. Такий підхід породив великий сплеск досліджень. Десятки вчених, наукових груп, і організацій намагалися створити портрет справжнього успішного лідера з погляду його особистісних характеристик, основних цінностей, рольових установок, дозволяють діяти вірно (У. Бенніс, Б. Нанус, Дж. О'Тул, М. ДеПре та інших.). Разом про те виявилось, що є протистояння між даними переліками і тих, що демонструють реальні видатні лідери (наприклад, дослідження П. Друкера). З цього було зроблено висновок про наявність кількох сутнісних, справді важливі якостей чи характеристик, тоді як інші якості можуть існувати чи відсутні або є ситуативно необхідними. Є різноманітні види ситуацій в організаціях, потребують певного типу лідерства. Ситуаційний підхід досі займає чільні позиції під час розгляду проблеми лідерства у створенні. З іншого боку, лідерство в сучасному общественнознанні розглядається лише з погляду якостей і безкомпромісність дій лідера, бо як процес взаємовпливу. Нині концепції лідерства розвиваються у бік уявлення, що оптимальні лідери — це, котрі відмовляються від міста своєї ролі, навчаючи підлеглих тому, що робити лідером самого себе. Ще одному важливому моменті, відбиваний у сприйнятті сучасних концепціях лідерства, - те, сучасний лідер не орієнтується лише з мети організації, його цікавить досягнення цілей кожним працівником. Сюди можна віднести теорію стилів Р. Лайкерта, ранжирующую поведінкові прояви лідера між авторитарним і демократичним стилем керівництва; концепцію стимулюючого і запобіжного стилів управління, розроблену в університеті Огайо; концепцію ситуативної керівництва Ф. Еге. Фідлера. Фідлер виходив з припущення, що стиль керівництва змінити дуже важко, і тому виступав за проектування ситуації, на якому буде «поміщений» керівник з існуючим на стилем. Д. МакГрегор (теорія людських ресурсів) вважає, що лідерство - це певне соціальне ставлення.

До нього слід зарахувати, по крайнього заходу, чотири перемінні: характеристики лідера, позиції, потреби й інші характеристики його послідовників, характеристики організації: її мета, структуру, природу завдань, які підлягають виконання, соціальну, економічне й політичне середу. Управленческая «матриця» Блейка і Моутон розрізняє лідерів, орієнтованих завдання й на співробітників. Відповідно до цим вони виділяють п'ять стилів лідерства з різноманітною виразністю зазначених орієнтації.

У. Реддин теоретично «3-D» (тривимірної моделі лідерства), з погляду ставлення до підлеглим, класифікує лідерів так: відпочивальники бюрократи, місіонери, автократи, шукачі компромісів, ефективні бюрократи, девелопери, доброзичливі автократи, виконавці. З погляду розмежування влади й авторитету не втрачають своїх позицій концепції (Вебер, Френч, Равен), розличаючі внесок авторитету і місцевої влади у процес управління, їх співвідношення у випадках, які виходять із те, що авторитет - взаємини, а влада - ресурс. Моделі підприємницького лідерства розмежовують характеристики менеджерів, лідерів і найпростіших людей по певним психологічним параметрами. Модель трансформаційного лідерства (трёхфакторная модель Басе, Аволио) визначає лідерство з погляду трьох координат: «нетривіальності», «турботи» і «бачення». Тендерные теорії лідерства - це область досліджень, яка активно почала розвиватися під впливом феміністського руху 1970-х років. Прибічники стверджують, що є значну різницю якостей лідерів жінок і чоловіків (Еге. Гидденс, Б. Гутек, Дж. Боумен, З. Суттон, Р. Кантер, Є. Джоунс, Р. Лайден і Т. Мітчелл, Дж. Спенс, З. Бем). Є також концепції домінування лідерської позиції над тендерним чинником. Ситуаційно-должностной підхід (Р. хауз, Дж. Хант) перше місце ставить не підлогу, а посаду, зайняту людиною у створенні, у відповідь у тому, що чоловіків і жінок, що займають подібні посади й успішно виконують подібні лідерські ролі, нічого не винні мати відчутні відмінності друг від друга ні з поведінці, ні з чинникам ефективності. Теорія емоційного інтелекту свідчить, що найважливішим для лідера сьогодні мистецтво

правильного використання емоційній складовій процесу керівництва. Автором цієї ідеї, що отримала дуже значне поширення в наші дні у країнах, є Д. Гоулмен.

Сьогодні очевидний факт відсутності єдиного підходу до розуміння те, що насамперед робить людини лідером у сфері бізнесу. Тож у рамках компетентностного підходу кожна організація відповідно до контексту своїх бізнесів, своєї конкретної ситуацією потреби у лідерах певного типу, становить свою модель компетенцій лідера. Модель компетенцій - поняття, введене Р. Бояцисом (R. Boyatzis), вивчав, у чому ж відмінність видатних лідерів у створенні від лідерів, і цього застосування чітко структурованої методики інтерв'ю (BEI) котрі розробили перелік особистісних характеристик видатних лідерів. З того часу у великих організаціях відповідно до контексту конкретного бізнесу створюються свої моделі компетенцій лідера - певний перелік особистісних якостей, який, на думку, дозволить виявляти потреби у розвитку тих, хто лідерів і проводити оцінку при найманні працювати нових лідерів. Отже, виходить, що у теоріях немає єдиного стандартного образу лідера сучасної промислової організації. Лідер в сучасному бізнесі - це особистість, що має певним набором якостей, необхідних кожній конкретній компанії в певний момент її розвитку.

Лідер великої організації - «людина, здатна масштабно мислити, передбачити сприятливі можливості, формувати спільної візії організації на свої підлеглих, розвивати покупців, безліч надавати їм широкі повноваження; він позитивно належить до урізноманітнення трудових ресурсів, вмє налагодити роботу колективу та визнає необхідність змін. З іншого боку, лідер організації повинен чудово розумітися на технологічному процесі керованого ним підприємства, стимулювати людей до виконання складних конструктивних завдань, забезпечувати максимальне задоволення потреб клієнтів, вмєти досягати конкурентної переваги, майстерно володіти технікою управління, вмєти розподіляти управлінські повноваження президента і жити у відповідність до основними цінностями, прийнятих у осередку». Цю ухвалу сформульовано американською консалтинговою компанією Andersen Consulting виходячи з досліджень, проведених у 90-х роках і думку, досить повно відбиває основні риси сучасного формального лідера у промисловості, виділяючи в окремий блок такі відмітні характеристики як «розумітися на технологічному процесі керованого ним підприємства» і «стимулювати людей до виконання складних конструктивних завдань» у межах виконуваного технологічного процесу. Єдине, хотілося б додати наведеній визначенню - це високу значимість вимог щодо сфері соціальної орієнтованості, що висувуються до сучасним російським лідерам градоутворюючих підприємств.

Сучасні тенденції в організаційному менеджменті явно свідчать про що сталася еволюції у сенсі основних механізмів, які впливають конкурентоспроможність компанії. Протягом уже минулого століття існувало міцне переконання у необхідності жорсткого адміністрування, знеособлених процедур і адміністративних методів впливу, але тепер із кожним роком усе популярнішим поняття «лідерство». Розглянемо основні підходи до трактування лідерства, представлені у громадствознанні, і проаналізувати, яка значимість надається феномену лідерства у сучасній організації.

Відразу хотілося би підкреслити, що, говорячи про лідерство у сучасній організації, під організацією ми розуміємо великі підприємства, які надають найбільший вплив економічну ситуації у тих регіонах, у яких розташовані.

А, щоб проілюструвати сучасну пануючу думку на ситуації у сфері організаційного лідерства, наведемо ряд позицій авторів, що описують домінуюче сприйняття компаній сьогодні. Наприклад, М. Кэ де Брешеш вважає, що «організація подібна автомобілю, він не їде сам, хіба що вниз схилом. Не всім керівникам судилося стати лідерами. Без сильного лідерства всі переваги компанії - потужні фінансові ресурси, сприятлива позиція над ринком, сучасні технології - розпорошуються, тануть; і компанія, не вписавшись черговий оберт, неминуче перебувають у кюветі». Ю. Наврузов вважає, що «численні дослідження останніх рясніють прикладами про, начебто, непереможних компаніях, які, розслабляючись, заснули за кермом і заплатили при цьому дуже дорогу ціну». Професор Мадридського

вищого інституту підприємництва З. А. де Мон на лекції-коллаквіумі, організованому Московської школою політичних досліджень «Динаміка лідерства у сфері державного, економічного й суспільного», озвучив ідею про те, що «сьогодні у країнах як у сфері бізнесу, і у сфері виробництва відбувається надзвичайно важливе зміна: раніше майже всі інтереси компанії полягали в проблемі прибутку, то на місце дедалі більше висувається проблема людини. Гроші перетворилися на проміжну мету, головною ж самою метою стає людина як такої. І на першу чергу що тепер частіше підкреслюється те що, що на даний час основним ресурсом компаній стає капітал, не технології, а талановиті лідери».

3. Чоудхари у своїх працях свідчить, що «конкуренція у бізнесі посилилася внаслідок те, що компанії почали звертати увагу найпильнішу увагу не так на товари та, що вони пропонували, але в ширшу сферу конкуренції - залучення і утримання кращих людей, пропонували на той час свої послуги ринку праці». Т. Ковальова пише, що у наші дні сформувався ставлення до лідерства як «до нової моделі управління, здатної забезпечити виживання компанії, у умовах змін. У соціальних науках модель означає не опис закону природи чи закону функціонування компанії, а якусь сукупність уявлень, навіть вірувань».

У соціології управління це сукупність уявлень менеджерів, дослідників, консультантів про ефективне чи неефективному інструменті управління організацією. У період сталого розвитку економіки моделі народжувалися у тиші академічних кабінетів з урахуванням аналізу діяльності багатьох організацій. У період змін статистичні закономірності, орієнтуючі бізнес на копіювання, не забезпечують конкурентоспроможність, йде пошук унікальності. Однією з моделей управління, надаючої компанії унікальність, це має стати лідерство». Отже, дослідники цієї проблеми вважають, сучасний бізнес дедалі гостріше відчуває брак тих, хто може прийняти роль лідера всіх рівнях організації, і викликано це найрізноманітнішими причинами: швидким зростанням підприємств, невизначеністю і непередбачуваністю бізнес-середовища, переманиванням кращих працівників, труднощами у пошуку і найманні здатних людей. Організації здивовані питанням виявлення та виховання уже тих, хто справді може стати ефективним лідером, кому можна безперечно довірити майбутнє багатьох співробітників, і навіть економічний добробут цілих регіонів. У великих компаніях ведеться масштабна робота з залучення, утримування та просування людей, які мають високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства і технічного менеджменту, спроможних обійняти ключові посади.

Сучасні лідери направляють більше зусиль для проведення змін, ніж збереження стабільності. Але вища останніми роками динамічність навколишнього ще більш ускладнила які стоять їх завдання. В багатьох керівників виникає відчуття, ніби «летять літаку і водночас конструюють його». Форми поведінки й психологічні установки, дозволяли у минулому домагатися успіху, тепер виявляються малоефективними. Постають нові форми поведінки й психологічні установки, але немає ніякої гарантії, що вони приведуть до успіху. Великі зміни викликають стан дискомфорту співробітників, і лідери визначають підтримку підлеглих під час складних трансформацій: вони мають робити останні менш болючими для таких людей.

Лідери найуспішніших сучасних організацій усвідомлюють, що внутрішні зміни мають відповідати динаміці довкілля. Джек Уелч, протягом великого відтинку часу обіймав посаду головного виконавчого директора компанії General Electric, каже з цього приводу: «Коли швидкість зовнішніх змін перевищує швидкість внутрішніх, організація перестає існувати». Багато компаній змушені здійснювати трансформації навіть заради процвітання, а й просто щоб вижити за умов. Стрімкі технологічні і ринкові зміни, глобалізація економіки, зростання електронного бізнесу створюють як нові можливості, а й небезпеки лідерів.

Отже, найсерйозніша проблема сучасних організацій викликана невдалою адаптацією до змін довкілля. І головну роль цьому конкурсі грають лідери, якщо вони повинні подавати приклад працівникам обслуговування адміністрації і мотивувати їх, аби ті прагнули до змін. Як свідчать дослідження, успішно здійснює трансформації лідер має такими характеристиками: намагається підтримувати зміни, а чи не нинішнє становище; виявляє сміливість; вірить у

спроможності співробітників прийняти відповідальність; може сформувати і відстояти цінності, підтримують адаптацію; може визнати власні та отримати від них урок; може здійснювати керівництво у непростих, невизначених і неоднозначних умовах; бачить картину майбутньої України і може дохідливо й жваво описати її.

**Теми рефератів:**

1. Компетенція та компетентність лідера.
2. Основні моделі та типи компетенцій.
3. Шість періодів працездатності лідера.
4. Емоційний інтелект та емоційні компетентність.
5. Відповідальність лідера.

## **ТЕМА 11. КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ ЛІДЕРІВ-КЕРІВНИКІВ (2 год).**

Лекція 11. Командоутворення як ключове завдання лідерів-керівників ([1, с.88-103; 3, с.261-290])

**Мета заняття:** Охарактеризувати особливості сучасної технології лідерства та демонструвати навички застосування на власному прикладі

**Питання для розгляду**

- 11.1. Команда як особливий тип організації.
- 11.2. Теорії формування команд.
- 11.3. Діалектика відносин лідера і послідовників в процесі розвитку команди.
- 11.4. Класифікацій ролей в команді: мислитель, дослідник ресурсів, колективіст, що доводить до кінця, діючий, голова, лідер, керівник команди.
- 11.5. Оцінка особистісних якостей персоналу, їх творчого потенціалу, рефлексивна оцінка власних індивідуально психологічних і особистісних характеристик.

11.1. Команда як особливий тип організації.

Ефективність управлінського лідерства найчастіше ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість. Тому керівники різних рангів намагаються тестувати свої лідерські здібності, створюючи команди, орієнтовані на вирішення таких проблем, з якими не можуть впоратися звичайні групи. Проте далеко не кожному керівнику вдається досягти цієї мети.

Успішне формування й ефективне функціонування команд в організації передбачає посилення ролі менеджера та лідера; проведення змін у системі управління й комутації в організації; зміни організаційної культури лідерства.

У цьому розділі розглядаються особливості командної роботи й можливості лідерства у процесі керування командами.

Загальна характеристика команди. У міру зростання ролі групової роботи в ході реалізації реорганізаційних цілей і вирішення складних проблем зростає потреба в зміні змісту й характеру діяльності, у розвитку таких якостей групи, що якісно змінюють її.

Звичайна група — це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси.

Робоча група — невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і почувають один одного, як єдине ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективною діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів.

У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще деякі:

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;

- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Команда — це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. Ефективність командної роботи залежить від того, як учасники працюють разом.

Існує безліч дефініцій поняття „команда“. Так, команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де учасники колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що випливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. Команду також визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою учасників.

Г. Паркер вказав на три складові, котрі визначають характер команди:

- мета командної діяльності. Як правило, це розвиток системи, продукту чи якості;
- тривалість функціонування команди. Це може бути короткий або тривалий проміжок часу залежно від мети й характеристик команди.
- участь в команді. Воно може бути функціональним, коли кожен член команди виконує чітко визначені функції, не вторгаючись у сферу діяльності колег, або взаємним перекресним (усі члени команди взаємно доповнюють один одного).

Дослідники особливо підкреслюють таку відмітну особливість команди, як взаємозалежність її учасників при збереженні відмінностей між ними [Donnellon]. Доннелон також відзначив, що ці дві особливі риси обумовлюють кілька значущих умов ефективної діяльності команди:

- вимога функціональної ідентифікації. У період формування команди кожний із учасників команди і надалі може відчувати протиріччя між своєю індивідуальною функціональною ідентифікацією та ідентифікацією себе як учасника функціональної команди;
- вимога управління взаємною залежністю. У команді індивіди повинні навчитися ефективно функціонувати в рамках взаємозалежності;
- вимога управління в разі існування відмінностей, у тому числі відмінностей у силі між учасниками команди. Команди мають потребу в створенні й підтримці певного балансу сил між їхніми учасниками;
- вимога управління ступенем закритості команди від стороннього впливу;
- вимога своєчасно діагностувати появу суперечностей у думках, в індивідуальному сприйнятті певних подій, розбіжностей інтересів учасників команди й конструктивно вирішувати конфлікти, виникнення яких є неминучим і які впливають на ефективність роботи;
- вимога створення умов для постійної комунікації членів групи.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру [Wilson; Wellins; Bgham], вплив створює ряд організаційних переваг, удосконалюється організаційне комунікативне середовище. Воно стає більш ефективним і відкритим, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи:

- формування й діяльність команд, особливо багатфункціональних, налагоджує більш міцні зв'язки між зовнішніми й внутрішніми структурами, зацікавленими в результативні її роботі організації. Їх роль і значення зростають; учасникам команди властиве більш широке бачення власної місії; вони гостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;
- командна робота заснована на колективних принципах прийняття управлінських рішень і командній відповідальності за результат, що спонукає її учасників упроваджувати відповідні методи управління й стилі управлінського лідерства;
- учасники команди одержують додаткові можливості для розвитку своїх професійних

павичок, надаючи один одному допомогу та взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції, ролі;

- команди встановлюють і підтримують більш справедливую систему стимулювання та заохочення результативної діяльності;

- особливості командної діяльності обумовлюють важливе значення організаційних і командних цінностей як фактора об'єднання учасників команди;

- удосконалення якості роботи в команді є головним завданням для всіх і для кожного її учасника окремо, що закономірно підвищує ефективність діяльності.

Командна діяльність не є панацеєю від усіх лих, що можуть завдати шкоди організації.

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- реалізація завдання вимагає різних навичок, думок та експертиз;

- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;

- є достатньо часу для організації і структурування командної роботи;

- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;

- потенційні члени команди зацікавлені у встановленні та підтримці моральних зобов'язань один щодо одного і виявляють відданість загальній ідеї і цілям;

- усвідомлюється висока потреба в координації та інноваціях; серед учасників групи встановилася певна взаємодовіра; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

Незважаючи на наявність спільних рис, кожна команда має свої особливості. Ці особливості залежать від специфічних завдань команди, її ресурсів, а також від індивідуальних якостей її учасників. Загалом, виділяють такі типи команд:

- команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Учасники команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми;

- творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив. Учасники таких команд повинні мати стійку мотивацію, бути незалежними, творчими і наполегливими в здійсненні колективних цілей;

- команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху.

## 11.2. Теорії формування команд.

Основні положення теорії людського капіталу є базовими для розкриття покращення ситуації на ринку праці у фазі використання трудового потенціалу. Вони мають подальше значення для створення дієвого механізму регулювання відтворенням трудового потенціалу. В західному менеджменті усталеними є положення, що лише жива людська праця за рахунок раніше вкладених в людину інвестицій та подальшого їх ефективного використання дає можливість продуктивно використовувати всі інші елементи капіталу, а ефективність використання сформованого людського капіталу визначається гнучкою, економічно обґрунтованою політикою управління персоналом окремих підприємств і організацій. Тому в політиці сучасного менеджменту пріоритетними є методи ефективного управління проінвестованим людським капіталом, який міг би краще функціонувати в усіх сферах виробничої та поза-виробничої діяльності.

В зв'язку з цим менеджерів в першу чергу турбує "людська" складова роботи підприємств, оскільки в наш час виграс і є успішним фірма, яка чітко організована, з розумним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вмів швидко перелаштовуватись та перенавчатись. Тому кожний керівник будь-якого підрозділу фірми, незалежно від рівня професійної підготовки і знань, вченого ступеня і практичних навиків, повинен володіти наукою управління, вмінням управляти своїм персоналом.

На жаль, у вітчизняному бізнесі кадровим проблемам традиційно приділялось мінімум уваги. Однак за останні роки не тільки вчені, але й керівники провідних підприємств України почали висловлюватися з приводу ролі "людського" фактору в українському бізнесі. Більшість керівників зрозуміли, що американський, японський, німецький досвід менеджменту не підходить для української людини і сучасного стану економіки України. Звичайно, цінний закордонний досвід з управління можливо використовувати в українських організаціях, але в адаптованому вигляді. Необхідно враховувати національні особливості і управлінський менталітет, який вже склався. Особливий вплив на роботу з персоналом оказує специфіка комерційної структури - термін її існування і становище, яке вона займає на ринку, чисельність персоналу, склад кадрових служб тощо.

Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень з ефективного формування команд підприємств.

**Традиційна концепція** керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

**Друга концепція** - врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

**Третя концепція** - комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Наразі ця концепція набуває особливого значення для досліджень через переважання соціально-психологічних методів у менеджменті над адміністративними та економічними.

Наразі необхідним є уточнення поняття команди і командної роботи в умовах кризових проявів у підприємстві та країні та в світовій економіці в цілому, їх зв'язку із психікою людини та психологією формальної та неформальної групи; визначення персональної і колективної (юридичної і соціальної) відповідальності та встановлення їх зв'язку із функцією контролю.

**Гуртом і батька легше бити.** /українське народне прислів'я/

**Команда** - це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Етапи створення команди та організація її роботи:

**Перший етап.** Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей).

Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

**Другий етап.** Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

**Третій етап.** Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

**Четвертий етап** передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

**П'ятий етап** передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергійний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи.

**Перший метод - метод експертних оцінок.** Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів - учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

**Другий метод - метод "мозкового штурму".** Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Перед застосуванням методу необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників (табл. 11.1):

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки. Основні переваги роботи в команді:

- підвищення якості управлінських рішень;
- скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;
- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;
- спрощення втілення прийнятих рішень;
- зосередження розумового процесу на досягненні мети;
- орієнтація на зміст і результати роботи;
- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;
- гнучкість розподілу завдань;
- активізація ділової співпраці;
- створення творчої атмосфери;
- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;
- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;
- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;
- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;
- скорочення плінності кадрів та запобігання опору змінам. Недоліки роботи в команді:
- витрати часу на створення та організацію роботи команди;
- поширення доступу до конфіденційної інформації;



- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;
- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;
- перевантаження членів команди;

Таблиця 11.1 - Ролі учасників команди

<b>Ролі учасників команди</b>	<b>Характеристика якостей і поведінки</b>
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнитися досягнутим
Випробувач, практик-виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

- зниження мотивації індивідуального успіху;
  - підвищення відповідальності;
  - домінування позицій визнаних авторитетів;
  - суперництво між членами команди
- Правила створення команди:**
- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
  - необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різнорідні групи;
  - перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
  - заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
  - надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;
  - своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
  - визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
  - плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;
  - розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;
  - визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
  - відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
  - тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
  - вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
  - оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;

– домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;

– стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;

– вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;

– дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;

– не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;

– допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Принципи створення команд:

– команда формується з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;

– команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;

– команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;

– створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;

– створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;

– створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;

– створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;

– створення і використання команд можуть привести до змін в організації;

– команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;

– використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;

– команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;

– команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;

– команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;

– команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;

– команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;

– команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідуумів;

– команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами

Чотири типи команд:

1) робочі команди, які виготовляють продукцію або надають послуги;

2) проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;

3) паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;

4) команди управління, які координують і забезпечують напрям до під-одиниць під їх юрисдикцією

Команди характеризуються автономією, яку вони мають.

Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи по-одиноці; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першо-лінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

**Гуртки якості** - добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

**Напіваавтономні групи роботи** приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

**Самокеровані команди**, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

**Саморозроблюючі команди** - роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команди.

Ключовий елемент ефективної взаємодії - зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж не згуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

### 11.3. Діалектика відносин лідера і послідовників в процесі розвитку команди.

Ринкова середу останнього десятиліття чинить все більш посилюється тиск на організації, насамперед, за рахунок своєї динамічності. Це її властивість знайшло відображення в нових поняттях. Тепер все частіше ринкове середовище називають високошвидкісний (high-velocity) (Eisenhardt, 1989) і надконкурентному (hypercompetitive) (D'Aveni, 1994). Так, серед менеджерів набула поширення жарт, що єдиною властивістю бізнесу, залишаються стабільними, стала мінливість.

Щоб вижити, фірми вносять зміни у принципи своєї організації та функціонування. Організаційні структури стають більш динамічними, втрачають стабільні властивості, до яких всі звикли за останнє сторіччя. Люди повинні бути готові до того, що слідом за досягненням результату структура буде розформована. Однак нова задача призведе до створення нової тимчасової організаційної структури. У багатьох фірмах даний принцип постійної реорганізації вже покладений в основу функціонування. Він знайшов свою концептуалізацію в рамках проектного менеджменту і привів до визнання команди проекту в якості центрального осередку сучасної організації.

Незважаючи на свою концептуалізацію багатьом менеджерам поки не ясно, чим команда відрізняється від звичайного підрозділу і в чому управління командою і лідерство в ній відрізняється від традиційного менеджменту та лідерства (Моргунов, 2001). У даній темі ми постараємося доопределити зазначені поняття.

Є два основні підходи до створення команд, у першому з яких більша увага приділяється зміцненню та розвитку команд, сформованих природних чином (його пов'язують з поняттям командування - team building and development). Другий підхід більш сконцентрований на принципах проектування команди і розподілу в ній ролей. Його можна назвати проектуванням команди і розподілом ролей в ній (team design and role distribution).

У соціальній психології вельми популярними є дослідження малих груп. Однак не всі явища, характерні для них, підходять для оцінки команд. На відміну від малої групи команда

завжди складається з професіоналів, завжди спрямована на вирішення ділової завдання, завжди, по-перше, діє, а вже потім, по-друге, спілкується. Тому акценти і лідерства, і управління командою швидше зміщені в ділову, ніж емоційну сферу.

Як правило, команда складається з фахівців, що володіють різною спеціалізацією і спільно працюючих над вирішенням певних завдань.

Командні відносини, що включають в себе такі поняття, як відчуття ліктя і дух партнерства, можуть проявлятися виключно в діловій сфері, що не поширюючись на особисте життя членів команди.

Команда спочатку формується для виконання якої-небудь задачі, тому завдання визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти члени команди, терміни виконання завдання і ступінь контролю за командою з боку керівництва.

Незважаючи на жорсткість пред'являються до членів команди вимог, люди можуть проявляти максимальну ефективність тільки при дотриманні ряду додаткових умов. Перше з них полягає в отриманні співробітниками певного задоволення від командної роботи. І чим вона складніша по своєму предмету, тим задоволення повинно бути вище. Наприклад, теорія соціального обміну (Gergen, Greenberg і Wills, 1980) припускає, що в будь-якому соціальному взаємодії люди прагнуть збалансувати те, чим вони жертвують при взаємодії, з тим, що вони отримують від нього.

Якщо відношення видається не збалансованим з суб'єктивної точки зору, результатом може стати дистрес. Нормальній людині дистрес не може подобатися, тому він буде прагнути його скоротити шляхом досягнення нового балансу, наприклад, знижуючи свій внесок у діяльність команди. А це не є добре. Тому управління командою припускає заходи щодо підвищення у члена команди відчуття цінності своєї участі в ній.

Теорія соціального обміну була використана у дослідженнях розвитку груп Moreland, Levine і Cini (1993), які стверджували, що члени групи періодично оцінюють виграш, що отримується від членства в групі, беручи до уваги свій внесок у групу і задоволення групою власних потреб. Тому в команді важливо створювати високий рівень рівності вкладів і придбань її членів. Така рівність може досягатися дієвістю розподілу ролей в команді. Зрозуміло, що команда працюватиме щонайкраще, якщо всі її члени задоволені займаними позиціями, а самі вони підходять для заняття даних позицій в найбільшою мірою.

Управлінське лідерство являє собою тип менеджменту, при якому менеджер тісно пов'язує свої індивідуальні мотиви і цілі з організаційною діяльністю. Цей зв'язок визначає емоційно-вольові реакції лідера і його оточення, створює ситуацію, коли особистісні риси і звичні моделі поведінки набувають особливого значення для ефективності розв'язання завдань, які стоять перед організацією і менеджментом.

Управлінський лідер, виконуючи безліч соціальних ролей, повинен мати різноманітні навички і відносини. Компетентність його як менеджера передбачає особливу компетентність в розв'язанні найскладніших для менеджменту проблем:

- посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури;

- побудова ефективної комунікації в організації;

- управління і використання потенціалу групової динаміки;

- формування робочих груп і команд;

- побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин;

- сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами.

Важливим компонентом організаторської діяльності є професійне мислення керівника-лідера, яке дозволяє знаходити оптимальні шляхи для досягнення максимальних результатів і великих вигод при менших витратах і зусиллях, приводить ідеї в дію. Керівник-лідер повинен мати наступні характеристики мислення:

- володіти широтою мислення, здатністю передбачити перспективу; при цьому спонукати мислити і своїх підлеглих, показувати особисту перспективу кожного співробітника; виробляти нові ідеї, знаходити нові ресурси, аналізувати фінансовий стан

фірми;

- вирішувати практичні питання крізь призму наявних людських можливостей;
- швидко орієнтуватися в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей;
- викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи і способи зацікавленості людей справою, матеріальні і моральні стимули;
- перш за все думати про успіхи всієї організації, допомагати співробітникам в розкритті їхніх можливостей, здібностей, вести за собою силою авторитету лідера, а не влади;
- постійно знаходитися в пошуку нетрадиційних підходів до розв'язання виробничих завдань, долати межі уявлень, що склалися, про існуючі проблеми і методи їх розв'язання;
- володіти абстрактним мисленням, інтуїцією щоб вдало вибрати час прийняття рішення, виходу на ринок, використовувати етичні критерії в процесі ухвалення рішень, передбачати наслідки;
- ухвалювати рішення в екстремальних ситуаціях, навіть в умовах дефіциту інформації;
- мати високий ступінь здатності навчатися при формуванні організаторських знань;
- критичний склад розуму, логічність і аргументованість критичних зауважень;
- мати комунікативні здібності.

Команда — це ефективний засіб реалізації більш складних і важких організаційних завдань. Перш ніж приступити до формування команди, управлінський лідер повинен вдумливо проаналізувати ситуацію, що склалася, і точно визначити мотиви і цілі, які спонукають його до формування команди.

Для ефективного функціонування команди управлінському лідеру потрібно проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стилі лідерства, сприяти в адекватній зміні управлінських практик тим менеджерам, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

Можна виділити наступні етапи діяльності управлінського лідера по упровадженню команд в організаційну діяльність:

Попередній етап: діагностика і зміна стилів лідерства і управління, підготовка організаційного середовища, встановлення цілей і завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і областей використання команд.

Етап формування команди: відбір претендентів, створення умов, розподіл ролей.

Етап управління командами: постановка цілей, моніторинг і оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку. Лідер повинен визначити також свою роль в майбутній команді. Він може створити команду, в якій стане членом, що виконує чітко певні ролі і функції, а може ініціювати формування команди, в діяльності якої сам безпосередньої участі брати не буде.

Особливість ролі управлінського лідера визначає коло завдань, що стоять перед ним по формуванню команди. Якщо він планує стати членом команди, то він зосереджує свої сили на створенні умов, прийнятних для її функціонування, а також на процесах командного будівництва. Якщо ж він планує залишитися лідером групи, не будучи її членом, то він концентрується на створенні умов, що забезпечують максимально ефективно використання потенціалу командної діяльності, а також залишає за собою функції моніторингу і оцінки результативності діяльності команди. Він може виконувати обидві ролі одночасно, знаходячись, наприклад, в команді стратегічного планування і залишаючись управлінським лідером ряду команд на нижчих рівнях управління. У кожному разі він виступає як агент змін, завдання якого — створити умови для ефективного функціонування команди, перш за все за рахунок затвердження спільності бачення її місії і особливостей діяльності. Вплив управлінського лідера на команду зумовлюють наступні взаємозв'язані чинники:

- об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою;

– індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування;

- особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки;
- організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності;
- вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Управлінський лідер здійснює свою діяльність по формуванню і управлінню командою в наступних напрямках:

– надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх очікувань, домінуючих мотивів поведінки і досвіду (з метою перенести прагнення підлеглих з самореалізації на виконання єдиною завдання);

– сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, де всі мають загальні цінності і моделі поведінки;

– надання допомоги членам команди в усвідомленні ними ролі взаємозалежності в досягненні успіху або в невдачах;

- підвищення ступеня довіри і взаєморозуміння між членами команди;
- постійне вдосконалення комунікації в самій команді.

Таким чином, можна виділити три основні сфери діяльності управлінського лідера по формуванню і управлінню командою:

- створення команди;
- управління командними процесами;
- удосконалення діяльності команди.

11.4. Класифікацій ролей в команді: мислитель, дослідник ресурсів, колективіст, що доводить до кінця, діючий, голова, лідер, керівник команди.

Р. Дафт виділяє наступні ролі серед членів команд:

1. Фахівці з вирішення завдань. Їх роль полягає в тому, щоб досягати цілей, що стоять перед командою. Дафт виділяє наступні риси, характерні для членів команди, що відіграють цю роль:

- Ініціатива: пропонують новий погляд на проблеми, нові способи вирішення проблем.
- Обмін думками: організують дискусію серед членів команд стосовно вирішення проблем, оцінюють отримані ідеї.
- Пошук інформації: відбирають матеріали і факти, що стосуються до проблеми.
- Підведення підсумків: з можливих ідей щодо вирішення проблем, можливостей та обмежень вибудовують цілісну картину.
- Енергія: спонукають членів команди до активності.

2. Члени команди, що здійснюють соціально-емоційну підтримку. Їх роль полягає в задоволенні емоційних потреб членів команди. Дафт виділяє наступні риси, характерні для членів команди, що відіграють цю роль:

- надихають: нагадують про минулі успіхи, висловлюють компліменти і похвали.
- створюють гармонію: згладжують суперечки і конфлікти.
- знижують напруженість: жартують, розповідають анекдоти.
- готові до компромісів: здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді.

Тут необхідно зазначити, що якщо більшість членів команди схильні до виконання цієї ролі, то члени команди отримують високе індивідуальне задоволення, але, як правило, за рахунок зниження ефективності дії.

Якщо ж більшість членів команди схильні до виконання ролі «фахівців з вирішення завдань», то така команда виявляється дуже ефективною, але тільки протягом короткого проміжку часу, однак у довгостроковій перспективі у членів таких команд знижується ступінь задоволення від роботи, і, отже, знижується ефективність.

3. Члени команди, що грають подвійну роль. Такі люди поєднують у собі дві

вищеописані ролі: виконують поставлене перед командою завдання і задовольняють емоційні потреби членів команди. Зазвичай люди, здатні грати подвійну роль, стають лідерами команд.

4. Члени команди, що грають роль стороннього спостерігача. Такі люди зазвичай тримаються відсторонено від повсякденного життя команди, не беруть активну участь у вирішенні завдань, ні у створенні позитивного емоційного клімату. Однак такі люди дуже корисні в критичний момент, оскільки бачать проблеми команди як би «з боку» і часто дають нетривіальний «зворотний зв'язок».

Керівники не повинні забувати, що команда повинна бути добре збалансована, у ній має бути присутній весь «спектр» ролей.

Відповідно до іншої класифікації, запропонованої Белбін, крім змістовних підстав (конкретні спеціальності, досвід, кваліфікація тощо), в команді повинні бути представлені певні типи людей: мислитель, дослідник ресурсів, що оцінює, колективність, що доводить до кінця, діючий, голова.

Нижче наводяться короткі витяги з роботи Белбін, в якій описуються ці ролі. Що доводить до кінця?

Як правило, про успіх команди судять за остаточними результатами її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести розпочате ними до кінця.

Люди, які завершують все, що починають і неохоче вживають будь-що там, де є сумніви з приводу того, що вдасться довести справи до завершення.

Вони піклуються про завершення наміченого і наполягають на цьому навіть тоді, коли ентузіазм всіх інших членів команди вже вичерпаний. Їх присутність не дає команді витратити час даремно на проекти, які не можуть бути доведені до кінця.

Їх відрізняє увага до деталей, оскільки маленька помилка може призвести до великих неприємностей. Вони воліють виявляють зусилля, узгодженість і послідовність дій «кавалеристським атакам». Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом.

Результати тестування (існує спеціально розроблений тест) свідчать про схильність доводити до кінця призводить до неспокою, але водночас і про високого самоконтролю і дисципліни. Колегам рідко вдається побачити їх згуртованими і навіть тоді, коли доводиться повністю міняти напрям дій, вони залишаються спокійними і незворушними. За складу свого мислення до кінця швидше інтроверти, ніж екстраверти. До їх слабким сторонам слід віднести недостатню гнучкість, в результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які при обставинах, що змінилися, виявляються недосяжними.

Їх стиль управління близький до стилю чинного і колективіста і часто недооцінюється, оскільки існує упередження з приводу їх не типовості для успішних менеджерів.

#### *Порушник спокою*

Порушники спокою завжди виступають як побудителі до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність Збудника спокою виведе її з цього стану.

У добре збалансованої команді, особливо керованої людиною з типовими якостями Голови, Порушники спокою – це зазвичай руйнівна сила, здатна розладнати роботу всієї команди. Як правило, Порушник спокою та Голова не можуть комфортно діяти в одній команді, якщо тільки один з них не буде успішно пригнічувати себе або переключитися на іншу роль.

Представники цієї ролі за багатьма параметрами є антиподами Колективіста: вони кидають виклик команді, суперечать, не погоджуються.

Згідно з результатами тестування, Порушники спокою характеризуються високою самооцінкою, товариськістю і підозрілим ставленням до людей. Це екстраверти, спонукувані до дій вимогами зовнішнього середовища.

Як менеджери Порушники спокою процвітають в ситуаціях, що характеризуються

«політичної складністю», яка стримує рух уперед. Це ситуації, в яких проблеми потребують узгоджених дій на різних рівнях, а правила процедури та інтереси окремих людей суперечать один одному, що врешті-решт неминуче призводить до інерції і застою.

До їх сильних сторін можна також віднести наполегливість при веденні переговорів.

Вони гарні лідери для вже спрацьованої команди, яка в своїй роботі зіткнулася зі складною перешкодою.

#### *Діючий*

Основною якістю Діючих, що відображає їх установки і характер, є дисциплінованість.

Будучи дисциплінованими за своєю суттю, вони впорядковано підходять до будь-якої роботи. Серед їх характерних якостей також слід назвати: організованість, свідомість, прихильність зобов'язанням, серйозне ставлення до будь-якої справи, надійність, практичність, терпимість до навколишніх.

Результати тестування крім цього свідчать про їх внутрішню стабільність і низький рівень занепокоєння.

Діючі, як правило, приймають існуючі обмеження і, не задаючи питань, роблять те, що потрібно. Це не просто людина, яка робить або організовує що-небудь, а людина, яка справді працює на команду і меншою мірою на особисті інтереси. Вони приймають поставлені перед ним завдання, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх при виконанні роботи. У них ніколи не виникає питань у зв'язку з тим, що робота не може бути виконана тому, що вона їм не подобається або не викликає інтересу.

Їм притаманний практичний і реалістичний підхід до виконання роботи. Діючі – дуже ефективні організатори та адміністратори.

Успіх і визнання приходять до Діючих з часом в результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам.

#### *Колективіст*

Представники цієї ролі здійснюють «пом'якшувальний» вплив на команду: їх присутність покращує моральний клімат і підвищує ступінь співробітництва між членами команди.

Такий вплив Колективістів на обстановку в команді пояснюється тим, що вони ставлять інтереси команди вище своїх власних, вміють слухати інших, знаходити спільну мову зі складними людьми і вибудовувати довірливі відносини з навколишніми.

Згідно з результатами тестування їм притаманні: товариськість, характерна для екстравертів, але без схильності до домінування, великий інтерес до людей і особливо до людських взаємин. Вони добре відчують людей і довіряють їм.

Для них характерні консультативний стиль керівництва і схильність до неформального спілкування з колегами та підлеглими. З них виходять чудові наставники молодих співробітників.

#### *Мислитель*

Основне призначення Мислителя в команді - привнесення нових і оригінальних ідей. Як правило, Мислителі діють поодиночку, обдумуючи різні варіанти. Їм властивий самозаглиблений, аналітичний підхід до вирішення проблем.

Результати тестування свідчать про високий інтелектуальний рівень Мислителів, дуже високий показник креативності та інтровертності.

Їх мислення характеризується високою критичністю, а ідеї відрізняються оригінальністю і «інтелектуальною якістю».

Вони часто сприймаються іншими членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність у спілкуванні. Чим більш успішно Мислителі здійснюють свою роль в команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки керівника.

У світі організацій Мислителі не надто процвітають, і їх кар'єра керівника рідко буває блискучою. У давно існуючих, стійких організаціях рідко можна зустріти Мислителів серед вищого керівництва, крім тих випадків, коли непередбачені обставини поставили



організацію у складне становище, що загрожує її виживанню.

#### *Оцінюючий*

Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень.

За результатами тестування представники цієї ролі в команді володіють високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи.

Оцінюючі можуть пишатися тим, що практично ніколи не помиляються, проте не можуть похвалитися оригінальністю мислення або уявою. Їм властиві низька орієнтація на досягнення та несхильність захоплюватися чим-небудь. Відсутність ентузіазму і захопленості для команди також обертається важливим достоїнством оцінюючих, оскільки справжня неупередженість можлива лише за відсутності прихильності чого-небудь. В ідеалі Оцінюючий швидше, ніж Голова, повинен виступати в ролі арбітра при прийнятті рішень в команді. При цьому, чим більше звучить пропозицій в команді і чим складніше процес прийняття рішень, тим важливіша роль оцінювача як людини, здатної відновити консенсус в команді.

Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, кілька занудні і часом надто критичні люди.

Оцінюючі не схильні приймати безліч рішень за короткий час, але прийняті ними рішення майже завжди оптимальні з позиції ризику і наступних результатів.

#### *Голова*

Основна заповідь успіху Голови - його особистісні риси.

Перш за все, за своєю натурою він схильний довіряти людям і приймати їх такими, які вони є, без проявів ревності або підозрілості. В якості противаги цій якості він повинен вміти домінувати в команді і бути прихильним цілям і завданням команди, що підсилює і морально обґрунтовує його домінуючу позицію.

Його кредо – практичний реалізм.

За своєю природою Голова – ентузіаст з притаманною екстравертам здатністю надихати і мотивувати оточуючих.

Успішний Голова – це людина, яка думає переважно позитивними категоріями. Він використовує словесні конструкції, що демонструють схвалення членів команди, які визнають і підтримують цілі команди і прагнуть внести свій внесок в її роботу. Він орієнтований на ефективне використання потенціалу команди і тому визнає і заохочує всі таланти і якості людей, які сприяють досягненню її цілей. Він інтегрує і координує зусилля команди за допомогою своєї здатності знайти кожному її члену відповідну роль для досягнення спільної мети.

Голова – це хороший лідер для збалансованої команди, перед якою стоять складні й багатогранні проблеми, які потребують ефективного розподілу ролей в команді.

Дослідник ресурсів - це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак, спосіб генерації ідей Дослідниками ресурсів і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від Мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки «підбирати» фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх. Дослідники ресурсів особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди.

*Дослідники ресурсів* зазвичай не перешкоджають своїм бажанням що-небудь дізнатися, і їх спілкування з людьми вміло спрямовується на пошук відповідей.

При цьому їхні пропозиції, як правило, не дуже оригінальні і не відрізняються особливим інтелектуальним блиском. До їх достоїнств можна швидше віднести гнучкість і багатосторонність.

Результати тестування. Дослідників ресурсів демонструють їх відмінність від Мислителів. Їм властиві середні показники інтелектуального рівня і креативності, а також екстравертності, товариськості, допитливості і соціальна орієнтація. Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси Дослідники ресурсів легше, ніж Мислителі інтегруються в

команду.

Дослідники ресурсів, як правило, успішно ведуть різні переговори і домагаються успіхів як при організації нової справи, так і при управлінні вже усталеним.

Одне з основних завдань лідера організації полягає в тому, щоб утримувати членів команди завжди в дії до досягнення спільної мети. Перед командою повинна стояти надзавдання, прагнення до якої об'єднує зусилля всіх її членів, і якого можна досягти тільки в тому випадку, коли свою «ношу» несуть і команда, і керівник організації.

Керівник команди повинен вміти виконувати так звані компліментарні функції лідера команди. Іншими словами, він повинен вміти виявляти відсутні в команді ролі і заміщати їх особисто, для того, щоб команда ефективно працювала. У довгостроковій перспективі він повинен піклуватися про те, щоб у команді були присутні всі ролі і управляти так, щоб ці ролі ефективно реалізовувалися.

Ще одна турбота лежить на плечах лідера, він повинен знайти баланс між заохоченням ініціативи кожного співробітника і стимулюванням збільшення його внеску в успіх команди. Матеріальна і моральна винагорода повинна мати цінність для членів команди, сприйматися як заслужене і спонукати її членів до виконання спільних завдань.

При створенні ефективно діючої команди важливою складовою в структурі професіоналізму керівників різного рівня виступає здатність оптимально формувати своє найближче оточення в організації, на основі як реальної оцінки особистісних якостей персоналу, їх творчого потенціалу, так і рефлексивної оцінки власних індивідуально-психологічних і особистісних характеристик.

11.5. Оцінка особистісних якостей персоналу, їх творчого потенціалу, рефлексивна оцінка власних індивідуально психологічних і особистісних характеристик.

Вважаємо, що спрямовально-діяльнісний компонент лідерських якостей фахівця з менеджменту включає здатність уявити модельоване явище та його структурні елементи, а також здатність до передбачення варіацій, свідому схильність до планування діяльності, здібність до висунення та втримання мети, реалістичне й ієрархічне планування, рішучість і зваженість під час прийняття рішень, високий рівень розвитку й адекватності оцінки результатів прийнятих рішень, критичність до своїх помилок.

Виходячи з особливостей професійної діяльності менеджера (насамперед, забезпечення ефективної роботи персоналу та сприятливих умов роботи в офісі, що передбачає вирішення конфліктних ситуацій і необхідність прийняття великої кількості рішень локального характеру), зважаючи на виклики, що постають перед менеджером у питанні підтримання належного стану психологічного здоров'я, та обов'язок лідера бути еталоном для свого оточення, нами було виділено емоційно-рефлексивний компонент у структурі лідерських якостей фахівця з адміністративного менеджменту.

Емоційно-рефлексивні якості особистості фахівця передбачають здатність до розпізнання й управління власними емоціями з метою подолання різноманітних стрес-факторів і, як наслідок, підтримання належного стану психологічного здоров'я. Наявність таких здібностей у фахівця є обов'язковою умовою для прояву лідерської позиції в колективі. Також емоційно-рефлексивні якості передбачають уміння з розпізнання та управління емоціями інших, що, в свою чергу, є необхідною умовою для набуття лідерських здібностей з інтеграції та цілеспрямування колективу.

Отже, нами було визначено, що емоційно-рефлексивний компонент лідерських якостей фахівця з менеджменту включає здібність до усвідомлення власних емоцій та їх причин, чітке усвідомлення впливу конкретної емоції на поведінку, уважність до прояву емоцій іншими, здібність до правильної інтерпретації зовнішнього прояву емоцій, прояв комунікативної активності з метою виявлення емоції, здібність до контролю зовнішнього прояву власних емоцій, високий рівень здатності до активізації, підтримання або деактивізації власної емоції, здібність до активізації необхідної емоції іншої людини та до зниження інтенсивності небажаної емоції іншої людини.

Підсумовуючи вище наведене, можна навести узагальнену характеристику компонентів лідерських якостей фахівця з адміністративного менеджменту:

- мотиваційно-ціннісний компонент характеризує комплекс мотивів і цінностей, що зумовлюють успіх та ефективність діяльності менеджера як лідера персоналу організації;
- інтегративно-діяльнісний компонент характеризується комплексом організаційних і комунікативних здібностей, що забезпечують здатність менеджера з діяльності інтегрувати діяльність групи як єдиної команди;
- спрямувально-діяльнісний компонент характеризується комплексом здібностей з прийняття рішень і встановлення цілей, що забезпечують цілеспрямованість колективу в цілому;
- емоційно-рефлексивний компонент характеризується комплексом здібностей з розпізнання й управління власними емоціями та емоціями інших, що забезпечують здатність менеджера до прояву себе як еталону.

Таким чином, на основі проведеного теоретичного аналізу було визначено, що лідерські якості майбутнього фахівця з менеджменту – це сукупність індивідуально-особистісних і соціально-психологічних властивостей майбутнього фахівця з менеджменту, які забезпечують його здатність інтегрувати та цілеспрямовувати колектив організації для успішного досягнення організаційних цілей. Цілеспрямоване формування лідерських якостей у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців з менеджменту не тільки забезпечує успішне виконання формальних, владних повноважень, але й стає підґрунтям соціально-психологічного впливу на працівників організації.

Лідерство в менеджменті слід розглядати як найвищу форму майстерності професійного керівника, а лідерські якості необхідно вважати невід'ємною частиною професійної компетентності. Аналіз наукової літератури й особливостей професійної діяльності дозволив нам визначити таку структуру лідерських якостей фахівця з менеджменту: мотиваційно-ціннісний, інтегративно-діяльнісний, спрямувально-діяльнісний, емоційно-рефлексивний.

З метою впливу на індивідуально-особистісні та соціально-психологічні якості особистості, що дозволяють менеджеру розуміти й управляти власними та чужими емоціями четвертою педагогічною умовою визначаємо формування сукупності інтегрованих знань, умінь і навичок, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту в майбутнього фахівця з адміністративного менеджменту на основі тренінгових вправ з рефлексії (розуміння й усвідомлення емоцій) та емоційного впливу.

Значимість впливу професійної компетентності фахового керівника на успіх діяльності всієї організації важко переоцінити. Однак вплив керівника на організацію в цілому і безпосередньо на його підлеглих не обмежується лише професійною або фаховою сферою його діяльності. Суттєве значення має особистісний фактор та емоційна складова, і в науковій літературі останнім часом зазначеній проблематиці приділяється заслужена увага.

Специфіка професійної діяльності менеджера передбачає наявність значної кількості стрес-факторів, які впливають на стан психологічного здоров'я керівника, який, у свою чергу, безпосередньо впливає на його відносини з оточенням і здатність якісно виконувати обов'язки управлінця.

Роль особистісного фактору в професійній діяльності менеджера посідає важливе місце серед компонентів її успішності. Так, дослідження Д. Гоулмана дають можливість стверджувати, що настрій і поведінка лідера впливають на настрій і поведінку всього оточення. Примхливий і безжальний керівник створює токсичні організації, наповнені негативними співробітниками, що ігнорують можливості; надихаючий, розумний лідер розвиває своїх послідовників, для яких будь-який виклик є можливістю. Зазначене дослідження дає підстави для висновку, що від психологічного стану лідера залежить не тільки його особистий успіх, а й успіх його послідовників і всієї організації.

Вивчення питання психологічного здоров'я менеджерів в аспекті їхньої професійної діяльності дає можливість стверджувати про актуальність цієї проблематики в контексті

формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту під час навчання у ВНЗ.

Дослідження ролі емоційного інтелекту у складі фахової діяльності професійного менеджера тісно взаємопов'язане з проблематикою психологічного здоров'я фахівця. Так, дослідження професійного здоров'я керівників досить широко представлені в літературі низкою дослідників (Р. Березовська, І. Гурвич, Ю. Мельник, А. Шувалов) і акцент зроблено як на теоретико-методологічному (Л. Анциферова, В. Бодров), так і на експериментально-дослідницькому рівні (В. Бойко, Т. Крюкова та ін.). У руслі теорії психологічного здоров'я відомими вченими розглядалися декілька напрямів. Соціоцентричний напрям (Б. Братусь, Е. Фромм, В. Франкл), за основу бере той факт, що людина, на відміну від тварини, не володіє набором інстинктів і вроджених навичок, які дозволяють виконати завдання, що відповідають природі людини. Інший напрям – персонцентричний (А. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс), характеризується тим, що людській природі властиві позитивні сили (потреби самоактуалізації), які спрямовують до здоров'я і зросту.

**Теми рефератів:**

1. Особливості групи та команди.
2. Команда за Г. Паркером.
3. Класифікація команд.
4. Етапи створення команди.
5. Ролі учасників команди.

**ТЕМА 12. КОНФЛІКТИ В КОМАНДІ І УПРАВЛІННЯ НИМИ (2 год).**

**Лекція 12.** Конфлікти в команді і управління ними ([1, с.152-163; 3, с. 293-317, с.337-389])

**Мета заняття:** Продемонструвати на конкретних прикладах особливості конфліктних ситуацій та визначити стратегії подальшої поведінки

**Питання для розгляду**

- 12.1. Поняття конфлікту.
- 12.2. Різновиди конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особистістю і групою, міжгрупові.
- 12.3. Об'єктивна і суб'єктивна складові конфлікту. аналіз системи міжособистісних відносин, що виникають в соціальній групі в зв'язку з спільною діяльністю.
- 12.4. Ігрові, вибухові і лавиноподібні конфлікти.
- 12.5. Аналіз обраних стратегій поведінки в конфліктній ситуації.
12. 6. Проектування переговорного процесу.

12.1. Поняття конфлікту.

Сучасна наука управління визнає, що конфлікт це невід'ємна частина життєдіяльності організації. Але цілком закономірно встає питання, як слід ставитись до конфлікту? Дехто з керівників намагається подавляти їх, дехто не бажає приймати в них участі. Обидві позиції є помилковими.

Перша пов'язана з тим, що вона може бути перепорою на шляху розвитку необхідних, корисних для організації конфліктів. Друга – дає можливість вільно розвиватись тим конфліктам, які приносять збитки організації в цілому, і людям які в ній працюють.

Сучасна наука управління пропонує розробити конструктивну позицію щодо конфлікту, яка передбачає розглядати конфлікт не як анломалія, дисфункцію в діяльності організацій, а як норму відносин між людьми, необхідний елемент виробничого життя, який дає вихід соціально-психологічній напрузі породжуючи зміни в діяльності організації.

Що ж таке конфлікт і яким чином ним можна управляти?

Конфлікт - це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між

двома та більше сторонами.

Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. "conflictus") - зіткнення протилежних інтересів, поглядів.

Більш повне визначення конфлікту - протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами.

У психології конфлікт визначається як "зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду у свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями".

Конфлікт взагалі за своєю суттю - це факт людського існування.

Багато людей сприймають історію людства як безкінечну розповідь про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу.

Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, акціонерними товариствами, в межах однієї організації тощо.

Нижче подана модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації у процесі управління. Але при можливості виникнення конфлікту, сторони можуть захотіти реагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенціальні вигоди участі у конфлікті не варті витрат, їх становлення до цієї ситуації визначаються у наступному: "На цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне". Однак у більшості випадків людина буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтися бажаної цілі. Дійсний конфлікт найчастіше виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу - це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що у свою чергу, вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів, що створюють їх.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним й приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональне призначення конфлікту

- сприяння утворенню соціальних груп

- виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій)

- принесення у суспільство духу суперництва та конкуренції

- конфлікт як джерело змін та перетворень

- конфлікт як форма суспільного життя

- засіб прояву протилежних поглядів та підходів

- школа формування консенсусу й компромісу

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і веде до підвищення ефективності організації.

Дисфункціональний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу.

Розвиток конфлікту залежить від своєчасної та правильної оцінки його за такою

схемою:

1. У якій сфері він виник - у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, або в особистісній, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти. Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних витрат, для його вирішення необхідно більше часу
2. Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?
3. Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, чи деструктивним, руйнівним?
4. Що заважає нам об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла?

12.2. Різновиди конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особистістю і групою, міжгрупові.

Конфлікти досить різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками (додаток

3). Розрізняють соціальні та внутрішньоособистісні конфлікти:

- внутрішньоособистісні;
- міжособистісні;
- між особистістю і групою (внутрішньогрупові);
- між двома або декількома групами людей (міжгрупові).

Внутрішньоособистісний конфлікт

Для побудови типології внутрішньоособистісного конфлікту необхідно основу, яка об'єднує різноманітність усіх внутрішніх конфліктів. Прийняття ціннісно-мотиваційної сфери особистості за основу для побудови єдиної типології дозволяє виділити основні структури внутрішнього світу особистості, вступає в конфлікт (за А. В. Шепилову).

Мотиви - відображають прагнення особистості різного рівня (потреби, інтереси, бажання, потягу тощо). Можуть бути виражені поняттям "хочу" (я хочу).

Цінності, як прийняті особистістю, так і нав'язані суспільством, які втілюють у собі моральні норми і виступають як еталони належного. Позначаються як "треба" (я повинен).

Самооцінка, яка визначається як самоцінність себе для себе. Оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. Виражається як "можу" або "не можу" (я є).

Види внутрішньоособистісного конфлікту поділяють:

- мотиваційний конфлікт - між "хочу" і "хочу";
- моральний конфлікт - між "хочу" і "треба";
- конфлікт нереалізованого бажання - між "хочу" і "можу";
- рольовий конфлікт - між "треба" і "треба";
- адаптаційний конфлікт - між "треба" та "можу";
- конфлікт неадекватної самооцінки - між "можу" та "можу".

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути, коли виробничі вимоги знаходяться в протиріччі з особистісними потребами чи цінностями. Наприклад, працівник планує провести вихідні дні вдома, з родиною, а начальник просить вийти на роботу, щоб вирішити складне питання. Внутрішньоособистісний конфлікт може бути також пов'язаний із ступенем задоволеності роботою. Згадаймо, наприклад, Сізіфа - його праця навряд чи міг принести йому відчуття задоволення від роботи.

Внутрішньоособистісний конфлікт в організації може виникнути:

- через суперечливих вимог;
- порушення принципу єдиноначальності;
- неузгодженості організаційних та особистісних потреб і цінностей;
- перевантаження або недовантаження на робочому місці;
- низького ступеня задоволеності роботою;
- невпевненості в собі;
- стресу.

Міжособистісний конфлікт

Це один з найбільш поширених видів конфлікту. Найчастіше це боротьба керівників за час використання устаткування, обмежені ресурси, гроші. Кожен керівник відстоює інтереси своєї ділянки роботи, свого відомства, свого відділу. Природно, що при цьому інтереси різних людей можуть не збігатися. Або дві людини хочуть отримати одну і ту ж посаду. Міжособистісні конфлікти спалахують також між людьми, які в принципі дратують один одного. Як правило, при цьому принципово відрізняються і їхні цілі.

Міжособистісний конфлікт в організації може виникнути:

- з-за боротьби за обмежені ресурси, капітал та робочу силу, час використання обладнання;
- схвалення проекту або способу його подачі;
- вільної вакансії;
- зіткнення особистостей (риси характеру, погляди та цінності).

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого - внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

За причинами виникнення внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти можна класифікувати у такий спосіб:

- конфлікти ролей - зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами);
- конфлікти бажань - зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання;
- конфлікти норм поведінки - зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Причини виникнення конфліктів, класифікованих у такий спосіб, наведені у таблиці 12.1.

Таблиця 12.1 - Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Причини внутрішньоособистісного конфлікту	Причини міжособистісного, внутрішньогрупового та міжгрупового конфліктів
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних рольових дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути зв'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети в процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

Конфлікт між особистістю і групою

В кожній групі існують неформальні відносини і цінності. Щоб бути прийнятним тією чи іншою групою, людина повинна дотримуватися "правила гри". Зазвичай подібний конфлікт розгорається, якщо особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції групи в цілому. Наприклад, дисциплінарні заходи, прийняті керівником, можуть бути непопулярні серед його підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару - знизити якість своєї роботи. Згадаймо, приміром, так звані "іспанські страйку": людина лише створює видимість роботи. А справа при цьому стоїть на місці. У народі ще називають імітацією бурхливої

діяльності.

Конфлікт між особистістю і групою в організації може виникнути із-за:

- відмінності очікувань;

- відмінності позицій;

- неприйняття групою формального лідера. Міжгруповий конфлікт. Організації складаються не тільки з різних відділів і підрозділів, але і з безлічі неформальних груп. Часто через розходження цілей можуть конфліктувати функціональні групи всередині організації. Наприклад, співробітники магазину можуть вважати, що робітники складу погано виконують свої обов'язки. Міжгруповий конфлікт в організації:

- профспілка і адміністрація;

- лінійний і штабний персонал;

- функціональні групи або відділи.

Конфлікт як тип важких ситуацій (за А. Я. Анципову)

Ситуація може розглядатися як складна суб'єктивно-об'єктивна реальність, де об'єктивні складові представлені у вигляді суб'єктивного сприйняття та особистісної значущості для учасника ситуації.

Важка ситуація характеризується наявністю складної обстановки, активністю мотивів особистості, порушенням відповідності між вимогами діяльності і професійними можливостями.

Основні типи складних ситуацій: важкі ситуації діяльності; проблемні ситуації діяльності; критичні (аварійні) ситуації; екстремальні ситуації.

Важкі ситуації взаємодії: проблемні ситуації взаємодії; передконфліктні ситуації; конфліктні ситуації.

Важкі внутрішньоособистісні ситуації: внутрішньоособистісні труднощі; внутрішньоособистісні конфлікти; внутрішньоособистісні кризи.

Важкі буттєві ситуації: ситуації невідомості; ситуації небезпеки; ситуації втрати.

12.3. Об'єктивна і суб'єктивна складові конфлікту. аналіз системи міжособистісних відносин, що виникають в соціальній групі в зв'язку з спільною діяльністю.

Феноменологія міжособистісних відносин передбачає аналіз в рамках соціальної психології розвитку особливостей соціальної взаємодії і спілкування, що задає необхідність інтерпретації виявляються закономірностей і взаємозалежностей через призму міжособистісної значимості. У цьому плані саме відносини міжособистісної значимості виявляються тієї "лакмусовим папірцем" і тієї змістовної призмою, які дозволяють, з одного боку, визначити характер взаємин у реально функціонуючому співтоваристві в цілому, а з іншого - не вдаватися до тотального обстеженню групи і обмежитися цілком інформативною емпірикою, отриманою за допомогою аналізу саме відносин міжособистісної значимості, в яких як в окремо взятій молекулі речовини відображені практично всі його визначальні особливості. Зрозуміло, що в цьому плані першорядним є поняття "значимий коло спілкування", в рамках якого і проводиться аналіз характеру та специфіки міжособистісних відносин суб'єктів взаємодії контактів.

Питання про невизначеності, розмитості кордонів значимого кола спілкування безпосередньо пов'язаний з проблемою наукового визначення критеріїв значущості іншого, тобто підстав, які дозволяють чітко і обгрунтовано диференціювати тих партнерів по взаємодії і спілкуванню, які і є власне значущими для людини, і тих, хто не може претендувати на це звання. Пошук і дослідження таких передбачуваних підстав особистісної значимості на сьогодні мають настільки багатий досвід напрацювання цих факторів, що відповідний список, якби ми задалися метою створити такої, не міг би не викликати у нас природною асоціації з численними переліками якостей лідера, скомплектованими в рамках "теорії чорт" (Е. Богардуса та ін.). І все ж, незважаючи на розбіжності, а часом і кидається в очі суперечливість відповідей на питання, що ж в особистості іншого, його поведінці, його статусно-рольової позиції у вирішальній мірі визначає його значимість для партнера по



взаємодії і спілкуванню, можна виділити три основні напрями такої значущості, напрями, що склалися в дослідницькій практиці досить стихійно.

Це, по-перше, широкий спектр конкретних у своїй переважній більшості емпіричних досліджень відносин значущості як міжіндивідуальних зв'язків, що базуються на почуттях "симпатія-антипатія". По суті справи, мова в даному випадку йде про одну з областей дослідження атракції, причому не стільки в плані "формування привабливості якоїсь людини для сприймає", скільки з точки зору деякого якості відносини однієї людини до іншої [1]. Інтенсивність розробки цього напрямку вивчення відносин значимості була зумовлена розвитком соціометричного методу і безпосередньо пов'язана в нашій країні з іменами Я. Л. Коломинського, І. П. Волкова та їхніх послідовників. В кінцевому рахунку в даному випадку в центрі аналізу виявляються в першу чергу взаємини людей, значимість одного з яких для іншого або їх взаємна значимість можуть бути охарактеризовані як безпосередні, не пов'язані з цілями і завданнями їх взаємодії.[1]

Другий напрямок аналізу відносин значимості в цілому і визначення кола значущих осіб зокрема обумовлено поданням про наявність такого пласта міжособистісних відносин, характер яких безпосередньо не залежить від привабливості партнера чи неприязні до нього. Ця страта інтрагрупової активності являє собою міжособистісні відносини, опосередковані в істотній мірі змістом спільної діяльності. У контексті проблематики значущого іншого в першу чергу в даному випадку привертають увагу феномени особистісної референтності і авторитетності [2]. Розвиток цього напрямку дослідження відносин значимості, насамперед, було зумовлене становленням психологічної теорії діяльнісного опосередкування міжособистісних відносин у групах, а потім і появою принципово нових підходів до розуміння особистості (концепція персоналізації) і її дослідженню (метод відбитої суб'єктності). Третій напрям вивчення відносин міжособистісної значимості в реально функціонуючому співтоваристві представлено роботами, присвяченими розгляду як соціально-психологічних, так і психолого-управлінських проблем керівництва. Умовно ці дослідження можна позначити як спробу аналізу феномена "формальна влада". Тут в першу чергу мається на увазі вивчення значущості іншого як функції тієї інституалізувати ролі, яка в кінцевому рахунку і є власне значущою для підлеглого і при цьому часом не тільки не забезпечує дійсно особистісної значимості керівника, а й нерідко заважає трансляції його особистісності, перетворюючи персонально багатий образ в позбавлений своєї індивідуальності, схематизований "портрет виконавця ролі".

До недавнього часу в силу цілого ряду обставин і в першу чергу у зв'язку з різними дослідницькими завданнями досить легко виділяються три стихійно сформованих основних напрямки вивчення значущого іншого майже не перетиналися і існували як би незалежно один від одного. У той же час поява і розробка концепції персоналізації і методу відображеної суб'єктності дозволили на сучасному етапі розвитку соціально-психологічної науки побудувати трьохфакторну модель значущого іншого, тобто розглянути всі три зазначених критерію значущості що називається "в зв'язці" як генералізовані і в цілому незалежні підстави можливої значущості однієї людини для іншого. У логіці концепції персоналізації мова йде про "трьох формах метаіндивідної репрезентації особистості значущого іншого". Іншими словами, в даному випадку фіксуються не якісь "узкоіндивідуальні характеристики цього" значущого іншого "..., а його ідеальна представленість у тих, з ким він має справу, його відображена суб'єктність ..., тобто власне особистісні прояви".

Розглянемо трохи докладніше власне соціально-психологічний зміст кожного з трьох чинників значущості, оцінюючи при цьому і ємність того умовного тривимірного простору, який складається при побудові заявлених координат (додаток І).

Перший з розглянутих А. В. Петровським критеріїв значимості іншої - його оцінка за шкалою "референтність - авторитетність" (на рис. (додаток І) цей двонаправлений вектор позначений як  $OP +$  і  $OP-$ ) для партнера, тобто ступінь його ідеальною представленості у свідомості останнього в якості особи, чия думка значимо для нього або як інформація до

роздумів, або як суттєвий орієнтир для прийняття рішення, або як пряме керівництво, беззастережно вказівку до дії в життєво важливій ситуації.

Нагадаємо, що мова йде не про аналіз на інтраіндивідуальному рівні будь-яких індивідуально-психологічних характеристик, нібито забезпечують суб'єктивну значимість однієї людини для іншого, а про метаіндивідуальну репрезентації особистості "значущого іншого". У зв'язку з цим в рамках теорії діяльнісного опосередкування і концепції персоналізації була розроблена наступна модель відносин авторитетності, які стосовно аналізованої трьохфакторної моделі "значущого іншого" є найвищою точкою позитивно спрямованого вектора референтності (ОР +): індивідуальні особливості авторитетної особи - процес відпрацювання, формування відносин авторитетності в умовах спільної діяльності і спілкування - ідеальна представленість авторитетної особи у свідомості іншого або інших - реалізація відносин авторитетності в спільній діяльності і спілкуванні.

Зрозуміло, що наявність найбільш вираженою, яскравої форми метаіндивідуальної репрезентації особистості "значущого іншого" (його авторитетності), що відкладається на векторі ОР +, припускає можливість, а отже, і необхідність знаходження на цьому векторі та інших вузлових точок, що відображають якісні етапи процесу становлення відносин авторитетності. Такі точки були виявлені і співвіднесені в ході багаторічної дослідницької роботи.

Взаємовідносини, що характеризують вихідну стадію формування відносин авторитетності, в першу чергу засновані на значущості одного індивіда як джерела важливою для іншого інформації. В очах цього іншого даний індивід цілком може виявитися навіть в деякій мірі позбавленим своєї індивідуальності, його особистісні якості і властивості можуть взагалі не фіксуватися або сприйматися суто негативно. У той же час це жодною мірою не применшує його цінності як володаря необхідних відомостей. Орієнтованого на нього в цьому плані індивіда далеко не завжди цікавить його думка, оцінка ситуації, його інтерпретація фактів, що повідомляються. Звертаюся до нього особі необхідна не особистісна позиція "індивіда як джерела інформації", а той обсяг знань, яким він володіє. Подібні відносини, як правило, нестабільні, вони складаються і реалізуються лише в умовах дефіциту інформації і втрачають всякий сенс, якщо ця інформація стає доступною зацікавленій особі.

На принципово іншій основі будуються референтні стосунки. У цьому випадку в центрі уваги індивіда виявляється не тільки і не стільки інформація, за якою він в кінцевому рахунку і звертався до іншого в описаній вище ситуації, скільки її оцінка даним конкретним і таким чином опиняється референтним для нього особою.

Саме думка референтного особи визнається важливим і виступає як необхідна підстава для здійснення дії в умовах значимої для обрачаючогося до нього індивіда ситуації. Тут вже можна говорити про "особистісному баченні", "особистісному розрізненні" суб'єкта, до якого звертаються за відомостями, як про необхідну умову відносин з "референтним обличчям", чого не скажеш про відносини з "індивідом - джерелом інформації". Підкреслимо також, що висока референтність індивіда для іншого жодною мірою не виключає можливості яскраво вираженого негативного ставлення цього іншого до нього як до особистості. Незважаючи на те що ставлення референтного особи до інтерпретується фактів та обставин відіграє роль свого роду орієнтира в життєдіяльності індивіда, останній далеко не завжди прислухається до цієї оцінки, нерідко не згоден з нею, не приймає її як незаперечно вірну. Більше того, він деколи може використовувати інформацію про думку референтного особи як матеріал для обґрунтування своєї позиції, що називається, "від протилежного". Факт подібних відносин значимості (назвемо їх умовно "антиреферентні") може бути зафіксований на векторі ОР-.

Якісно більш високим рівнем значущості одного індивіда для іншого характеризуються відносини авторитетності. На відміну від "референтної стадії розвитку відносин міжособистісної значимості" на цій, вищій з даного критерію оцінки стадії розвитку взаємин авторитетній особі авансується довіру, його думка визнається спочатку вірним,

сприймається як пряме керівництво до дії. Більше того, йому надається право одноосібно приймати відповідальні рішення в умовах значимої діяльності.

Здавалося б, що в контексті рольової приналежності говорити про "значимому іншому" має сенс лише в тому випадку, коли виконувана роль лежить десь на векторі ОВ + і сприймається оточуючими як така, оскільки на перший погляд рольовий статус зі знаком "мінус" беззастережно виключає його володаря з числа, якщо так можна висловитися, значущих для інших рольових виконавців. Однак при найближчому розгляді ситуація виявляється не настільки однозначною. Можна без особливої праці навести досить велику кількість прикладів, коли значимість іншого в чому визначається саме "приниженістю" його ролі і з'являється в зв'язку з цим у вищого керівництва можливістю гнобити його і експлуатувати, задовольняючи тим самим свої потреби і вирішуючи допомогою цього значущі, а часом і життєво важливі для себе проблеми.

Ще на одному моменті у зв'язку з цим фактором тривимірної моделі хотілося б загострити увагу. Справа в тому, що наполегливе підкреслення автором саме інституційного характеру ролі як би жорстко обмежує евристичний потенціал даного теоретичного побудови розглядом відносин значущості лише у формальних спільнотах і при цьому стосовно тільки до взаємин в рамках офіційної, а простіше кажучи, посадовий структури, де існуюча "табеля про ранги" дозволяє безпомилково визначити фіксований рольовий статус кожного партнера по взаємодії і спілкуванню. Таким чином, виникає ілюзія того, що трьохфазна модель "значущого іншого" в якості теоретичного алгоритму не може бути використана ні для аналізу значущих неформальних відносин в рамках офіційних груп, ні тим більше для визначення характеру міжособистісної значимості в групах неофіційних. У дійсності справа йде інакше.

Так, легко помітити, що виникають у рамках офіційних груп неформальні спільноти не є повністю незалежними від офіційної структури: в одних випадках їх неформальна структура взагалі є зіпком формальною, в інших - будується як би "від протилежного". Але при будь-якому варіанті "неформальний розклад" відчуває на собі той чи інший вплив офіційної ієрархії групи, що посилюється ще й тим, що кожен член неформальної спільноти, що виникає в рамках офіційної групи, граючи певну роль у неформальній структурі, є одночасно і носієм інституалізувати ролі. Що ж стосується неформальних об'єднань людей, стихійно складаються поза офіційних структур, то тут виникає неоднозначна ситуація. Якщо мова йде про дружній компанії, наприклад підлітків, то на неофіційну статусно-рольову позицію кожного з них суттєве, а часом і вирішальний вплив роблять характеристики його, якщо так можна висловитися, офіційного положення в суспільстві (рід занять, відносини з правоохоронними органами, наявність або відсутність батьків, їх статус і т.д.). Кримінальні ж активно функціонуючі спільноти взагалі можуть бути віднесені до класу неформальних груп лише умовно. У даному випадку ми стикаємося саме з організацією, яка характеризується своєрідною "службовою ієрархією" і налагодженим механізмом дії інституалізувати ролей. Інша справа, що ці організації - інститути, як прийнято говорити в пенітенціарних науках, "іншого життя", іншого, злочинного, але суспільства.

Таким чином, в цьому розділі жодною мірою не претендуючи на те, щоб вичерпно прописати всі предметні координати нової галузі сучасної психологічної науки - соціальної вікової психології, ми зафіксували ті необхідні, але, звичайно ж, недостатні інтерпретаційні ракурси розгляду проблематики, пов'язаної з аналізом соціальної психології розвитку представників різних віків в умовах сучасного соціуму, специфіку прояви як психічних, так і особистісних новоутворень, на кожному з онтогенетичних етапів становлення індивіда, критеріїв визначення характеру міжособистісних відносин в реально функціонуючих контактних групах. При цьому представлений матеріал відображає ніяк не бажає, а саме реальний стан розробки цікавить нас теми і при цьому, насамперед, ті підходи до її розгляду, які, як правило, і реалізуються в рамках в першу чергу вітчизняної дослідницько-наукової практики.

В одній з трактувань спілкування, даної А. Л. Леонтьєвим, спілкування представлено

"як реалізація або актуалізація громадського відносини". Також А. А. Леонт'єв, слідом за В. Н. Мясіщєва, розмежовує поняття громадського відносини і його "особистісний", психологічний корелят, що виникає в реальному процесі спілкування як похідне від його психологічної організації, а саме взаємовідношення між людьми.

На сьогоднішній день, згідно соціально-психологічному погляду, саме в спілкуванні відбуваються реалізація та розвиток системи людських відносин, як громадських, так і міжособистісних. Таким чином, в самій матеріальній життєдіяльності людей знаходяться корені спілкування. З цього приводу А. Н. Леонт'єв писав: "У нормальних обставинах ставлення людини до навколишнього його предметного світу завжди опосередковані її ставленням до людей, до суспільства".

У наведених висловлюваннях особливо важлива думка про те, що в реальному спілкуванні дані і міжособистісні відносини людей, тобто виявляються їх емоційні прихильності, неприязнь і ін., а також в тканину спілкування вбудовуються та громадські (економічні, соціальні, політичні та ін.), тобто безособові за своєю природою, відносини.

Природно, що кожен ряд відносин реалізується в специфічних формах спілкування. Спілкування як реалізація міжособистісних відносин - процес, більш вивчений в соціальній психології, у той час як спілкування між групами швидше досліджується в соціології. Спілкування, у тому числі в системі міжособистісних відносин, змушене спільною життєдіяльністю людей, тому воно необхідно здійснюється при найрізноманітніших міжособистісних відносинах, тобто має місце і в разі позитивного, і в разі негативного ставлення однієї людини до іншої. Тип міжособистісних відносин не байдужий до того, як буде побудовано спілкування, але воно існує в специфічних формах, навіть коли відносини вкрай загострені. Те ж відноситься і до характеристики спілкування на макрорівні як реалізації суспільних відносин. І в цьому випадку, чи спілкуються між собою групи або індивіди як представники соціальних груп, акт спілкування неминуче повинен відбутися, змущений відбутися, навіть якщо групи антагоністичні.

Таке двоїсте розуміння природи спілкування (в широкому і вузькому сенсі слова) встановило деяку логіку розуміння зв'язку міжособистісних і суспільних відносин. Простежується історична зміна форм спілкування, тобто зміна їх у міру розвитку суспільства разом з розвитком економічних, соціальних та інших суспільних відносин. Тут, виступаючи представником певної соціальної групи, людина спілкується з іншим представником іншої соціальної групи і одночасно реалізує два роду відносин: і безособові, і особистісні.

#### Приклад 1

Селянин, продаючи товар на ринку, отримує за нього певну суму грошей, і гроші тут виступають найважливішим засобом спілкування в системі суспільних відносин. Разом з тим цей же селянин торгується з покупцем і тим самим "особистісно" спілкується з ним, причому засобом цього спілкування виступає людська мова.

У даному прикладі на поверхні виступає форма безпосереднього спілкування - комунікація, за нею стоїть спілкування, обумовлене товарно-грошовими суспільними відносинами. При соціально-психологічному аналізі можна абстрагуватися від "другого плану", але в реальному житті цей "другий план" спілкування завжди присутня. Хоча сам по собі він і є предметом дослідження головним чином соціології.

Звернемося безпосередньо до міжособистісним відносинам, які в основному і проявляються в реальному житті і складаються між окремими людьми. Вони часто супроводжуються переживаннями емоцій, висловлюють внутрішній світ людини і діляться на види: 1) офіційні та неофіційні; 2) ділові та особисті; 3) раціональні та емоційні; 4) субординаційні і паритетні. Детально види міжособистісних відносин ми розберемо в наступних параграфах.

Згідно розглянутої раніше структури відносин (див. Рис. 1.1) можна припустити, що для кожного учасника міжособистісних відносин ці відносини можуть представлятися єдиною реальністю будь-яких відносин. Проте насправді вмістом міжособистісних відносин є

певний вид суспільних відносин (певна соціальна діяльність). Незважаючи на те що в процесі міжособистісних, а значить, і суспільних відносин люди обмінюються думками, усвідомлюють свої відносини, це усвідомлення часто не йде далі знання того, що люди вступили в міжособистісні відносини.

#### Приклад 2

Окремі моменти суспільних відносин представляються їх учасникам лише як їх міжособистісні взаємини: хтось сприймається як "злий викладач", як "хитрий торговець" і т.д.

Усвідомлення ускладнюється тим, що міжособистісні відносини - наша дійсна реальність суспільних відносин: поза ними немає десь "чистих" суспільних відносин. Тому практично у всіх групових діях учасники виступають у двох якостях: як виконавці безособової соціальної ролі і як неповторні людські особистості з фіксованим положенням не в системі суспільних відносин, а в системі лише групових зв'язків (міжособистісна роль) [9]. Дані групові зв'язки будуються на основі індивідуальних психологічних особливостей особистості. Виявлення особистісних рис в стилі виконання соціальної ролі викликає в інших членах групи відповідні реакції, і, таким чином, у групі виникає ціла система міжособистісних відносин.

#### Приклад 3

У буденному житті добре відомі приклади міжособистісних ролей: про окремих людей у групі кажуть, що він "свій хлопець", "свій в дошку", "козел відпущення" і т.д.

Варто відзначити, що міжособистісні відносини будуються на емоційній основі, що є істотною відмінністю від природи суспільних відносин. Емоційна основа міжособистісних відносин означає, що вони виникають і складаються на основі певних почуттів, що народжуються у людей по відношенню один до одного. Тому міжособистісні відносини можна розглядати як фактор психологічного "клімату" групи.

У вітчизняній школі психології розрізняються три види, або рівня, емоційних проявів особистості: афекти, емоції і почуття. У соціальній психології зазвичай досліджуються саме почуття як більш тривалі в часі і стійкі психологічні характеристики особистості. У природі існує величезна різноманітність цих почуттів, але всі їх можна об'єднати у дві великі групи:

1) кон'юнктивні почуття - сюди відносяться різного роду зближують людей, об'єднують їх почуття. У кожному випадку такого ставлення інша сторона виступає як бажаний об'єкт, по відношенню до якого демонструється готовність до співпраці, до спільних дій і т.д. ;

2) диз'юнктивні почуття - сюди відносяться роз'єднують людей почуття, коли інша сторона виступає як неприйнятна, може бути, навіть як об'єкт, по відношенню до якого не виникає бажання до співпраці, і т.д.

Інтенсивність того й іншого пологів почуттів може бути дуже різною. Конкретний рівень їх розвитку, природно, не може бути байдужим для діяльності груп, і особистостей зокрема.

Проблема аналізу міжособистісних відносин у групі полягає в тому, що практично відносини між людьми не складаються лише на основі безпосередніх емоційних контактів. Сама діяльність задає інший ряд - ряд суспільних відносин. Слідуючи традиційної соціальної психології, звертає свою увагу переважно на міжособистісні відносини, був розроблений арсенал методичних засобів, головним з яких вважається метод соціометрії американського дослідника Дж. Морено. Суть методу зводиться до виявлення системи "симпатій" і "антипатій" між членами групи, тобто до виявлення системи емоційних відносин у групі шляхом здійснення кожним із членів групи визначених «виборів» з усієї групи за заданим критерієм. Всі дані про таких "виборах" заносяться в особливу таблицю - соціометричну матрицю або представляються у вигляді особливої діаграми - соціограма, після чого розраховуються "соціометричні індекси", як індивідуальні, так і групові. За допомогою даних соціометрії можна розрахувати позицію кожного члена групи в системі її міжособистісних відносин.

#### 12.4. Ігрові, вибухові і лавиноподібні конфлікти.

Конфлікти виникають в результаті різних причин: у їх числі можуть бути (наприклад, брак певних товарів, чи недоліки торгового персоналу), суб'єктивні (поганий настрій, низька культура учасників спілкування, суміщені (погана організація роботи магазину)). Не у всіх випадках, для того щоб призвести до конфлікту, будь-які причини повинні відбитися в свідомості людини. При цьому у відкритому, явному прояві конфліктних стосунків передусе період прихованого «дозрівання», стан «готовності до конфлікту».

Джерел подібного стану (а значить, і наступного за ним конфлікту) – велика кількість. Однак все ж таки їх можна звести до трьох загальних груп:

1. Утиск або незадоволення якихось особистих інтересів суб'єкта (тобто людини, чия точка зору береться за основу) або загроза такої можливості. Наприклад, людині не дісталось товару, за яким вона стояла в черзі, або вона стикнулася з грубістю, або куплений виріб виявився бракованим.

2. Помилкове приписування кому-небудь позиції, спрямованої проти суб'єкта. Наприклад, людина неправильно зрозуміла співбесідника і образилася. Або покупець помилився в підрахунках і вирішив, що його «обрахували».

3. Психологічна нестерпність, заснована на упередженому ставленні до властивостей або поведінки іншої людини. Прикладом можуть служити різного роду вікові, національні або професійні забобони, що полягають в огульному приписуванні якихось недоліків всім представникам того чи іншого віку, національності, професії.

Види конфліктів. Людина, проти якої діє суб'єкт в конфлікті, що почався, – опонент – може залишатися пасивним або активно включатися в конфлікт. У першому випадку він виконує роль мішені, на яку суб'єкт спрямовує свою реакцію (іноді таємно від опонента, наприклад «позаочі»). Конфлікт з одним активним учасником ми назвемо уявним конфліктом.

Якщо опонент активний, він стає повноправним учасником конфлікту. За подібності переважаючих підстав у обох учасників йтиметься про зворотний конфлікт. Можна назвати такі його типи:

1. Істинний конфлікт– при взаємному утиску інтересів. Наприклад, покупець, скривджений грубістю продавця, хоче написати скаргу.

2. Непорозуміння– при обопільній помилці. Відносно часто зустрічається при розрахунках. Прикладом може також служити наступна ситуація. Покупець підходить до черги і займає в ній місце, не звертаючи уваги на людину, що стоїть трохи осторонь. У того, що підійшов не було наміру схитрувати, просто він знав, що людина також у черзі. Проте вона стоїть осторонь і оцінює його дії інакше – як свідому спробу встати попереду його. Виникає конфлікт.

3. Психологічна несумісність– при взаємній нестерпності. Наприклад, дві продавщиці, які «не переварюють» одна одну і не упускають можливості причинити неприємність одна іншій. Або некультурний покупець і грубий некваліфікований продавець, які підходять один до одного з позиції «всі ви такі».

Якщо учасники мають різні підстави для вступу до конфлікту, його слід вважати складним конфліктом. Так, покупець, що помилково вирішив, що з ним неправильно розраховалися, своєю реакцією на уявний утиск його інтересів може нанести справжню образу працівнику магазину.

#### Особливості розвитку конфлікту

Вирізняють наступні основні особливості розвитку конфлікту:

1. Поступальний, логічний («ігровий») розвиток. Супротивники як би по черзі мають ходи, «розігруючи» конфлікт за правилами (іноді кожен по своїх). Так найчастіше протікають суперечки про заміну або повернення придбаного виробу. Покупець указує на який-небудь дефект, а продавець (завідувач відділом, директор магазину) прагне знайти привід, щоб відхилити прохання покупця. Все це може відбуватися вельми ввічливо і навіть

люб'язно.

2. Бурхливий, лавиноподібний розвиток. Дії учасників (або одного з них) стрімкі, прямолінійні. Вони різко набирають силу, набувають некерованого характеру, втрачають зв'язок з причиною, що викликала їх, і відповідність їй за масштабами. Конфлікт швидко досягає максимуму, за яким слідує спад його розвиток можна спостерігати при розбіжностях з приводу розрахунку за товар і щодо міри чи ваги відпущеного товару. У подібних обставинах сторони не рідко втрачають із виду головний предмет розбіжностей, переходять до взаємних образ. Про те, що найпростіше було б перерахувати спірну суму (переважити товар і т. д.), згадують іноді надто пізно.

3. Вибуховий розвиток. Конфлікт звичайно починається після прихованого періоду нагнітання роздратування у одного з учасників і миттєво досягає максимуму. Причому на відміну від лавиноподібного розвитку це відбувається практично без зв'язку з репліками і реакціями другого учасника. Конфлікту властива розбурхованість, протікання і завершеність.

Прикладом може служити вибух обурення покупця який марно намагався дочекатися, поки продавці закінчать свої розмови і звернуть на нього увагу.

Перераховані особливості розвитку конфлікту можуть співпадати або розходитися у обох учасників. Можливі переходи одного способу в інший і змішані варіанти.

Можна назвати наступні варіанти результату гострих конфліктів:

1. Повне розв'язання, згасання конфлікту. При істинному конфлікті – це перемога одного і поразка іншого учасника або компроміс між ними. Скажімо покупець зажадав обміняти білизну, яка йому не підійшла. Не дивлячись на всю його наполегливість, йому було відмовлено відповідно до правил торгівлі. Конфлікт закінчився для нього поразкою. Інша ілюстрація. Купувальниця заплатила за капелюх, але потім помітила дешевший, який сподобався їй більше. Вона стала просити продавщицю замінити їй покупку і повернути різницю в ціні. Продавщиця спочатку заперечувала, але потім запропонувала замість повернення грошей з каси підібрати якийсь товар і порекомендувала узяти косинку, яка якраз підходила до капелюха. Жінка погодилася. Конфлікт закінчився компромісом.

При непорозумінні згасання конфлікту настає проясненням позицій. Так, якщо покупці, які посперечались через місця в черзі (у ситуації, яку ми вже розглядали), зрозуміють, що обидва вони помилялися, то конфлікт на цьому буде вичерпаний. Так само легко вияснюються непорозуміння при розрахунках, якщо ті хто сперечаються не ускладнюють справу додатковими образами, які перетворюють конфлікт у багат шаровий.

При уявному конфлікті до повного вирішення призводить вихід роздратування, що накопичилося у суб'єкта. Нерідко доводиться спостерігати, як продавці після зіткнень з покупцем з відчуттям висловлюють вголос все, що вони думають про нього, але коли він вже відійшов і не може їх почути. У такий спосіб продавці відводять душу, вважаючи, що це нічим їм не загрожує. Дійсно, конкретний конфлікт на цьому закінчується, але подібна поведінка продавця справляє неприємне враження на інших покупців, настроюючи їх проти продавця: адже нікому невідомий, що говоритиме такий працівник про наступного покупця, який відійшов. І у свідків подібних реакцій продавця мимоволі виникає стан готовності до конфлікту.

2. Спад, перехід в хронічний стан («горіння переходить в тління»). Так буває при відносно тривалих конфліктах – в особистісних стосунках або в колективах. «Тліючі» конфлікти мають звичайно «ігровий», логічний розвиток, але не виключають вкраплення лавиноподібних епізодів. От як це виглядає в житті. Після переобліку, що виявив недостачу, одна з продавщиць секції без особливих підстав звинуватила у всьому іншу. Та в свою чергу наговорила обидчиці грубощів. Завідувачка секцією застала їх припинити суперечку. Але з тих пір між ними виникла неприязнь. Обидві не упускають випадку причинити один одному неприємність, збирають і поширюють одна про одну плітки, а час від часу між ними виникають відкриті сутички. Важко розраховувати, щоб цей конфлікт завершився, поки вони працюватимуть разом).

3. Повернення до стану готовності до конфлікту – (можливий при будь-якому різновиді конфлікту – коли якась обставина (частіше – зовнішній порядок) перериває конфліктні дії, що почалися, але нічого не міняє у взаєминах учасників, які готові при першій же нагоді повернутися до продовження. Наприклад, конфліктуючи між собою продавці замовляють при появі завідувача відділом.

4. Уявний вихід з конфлікту – відвернення від проблеми без її подолання. Засобами відвернення може служити якийсь випадковий сумісний інтерес, самообман і ін. При цьому зникає відчуття конфліктної напруженості і виникає ілюзія вирішення протиріч і навіть перемоги в конфлікті. Тим гостріше потім переживається несподіване повернення опонента до колишніх позицій, яких він насправді не залишав.

Прикладом може служити така сцена. Дві продавщиці не можуть домовитися між собою, кому йти торгувати з лотка. Суперечка заходить в безвихідь, і одна з них говорить: «Гаразд, досить сперечатися, подивися краще, що у мене є!». І обидві з цікавістю розглядають обновку. А коли настає час діяти, виявляється, що кожна була упевнена, що інша поступилася. І конфлікт спалахує з новою силою.

#### 12.5. Аналіз обраних стратегій поведінки в конфліктній ситуації.

Однією із найбільш популярних і розповсюджених як в бізнесі, так і в переговорній сфері є розроблена американськими авторами К. Томасом і Р. Кілменом двохвимірною моделлю стратегій поведінки – концепція Томаса-Кілмена, в якій виділяється п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації: 1) уникнення, 2) суперництво (боротьба, примушування), 3) компроміс, 4) співробітництво, 5) пристосованість (поступки). Основою для виділення вказаних стратегій поведінки є динаміка співвідношення між ступеню настирливості в задоволенні своїх інтересів (вісь Y) і ступеню готовності піти назустріч опоненту в задоволенні його інтересів (вісь X).

На початку осі знаходиться нульова точка, в якій не відбувається задоволення нічиїх інтересів. Ця точка відповідає стратегії уникнення. Тобто, коли низький рівень спрямованості на інтереси опонента та одночасно низький рівень спрямованості на задоволення власних інтересів. Стратегія уникнення характеризується прагненням уникнути конфлікту. При аналізі даної стратегії важливо враховувати два варіанти її прояву: а) коли предмет конфлікту не має суттєвого значення ні для одного із суб'єктів; б) коли предмет спору має суттєве значення для однієї чи обидвох сторін, проте об'єкти конфлікту сприймають його як такий, що не існує. У першому випадку стратегія уникнення повністю вичерпує конфлікт, а в другому випадку конфлікт може мати рецидив. Наприклад тип а): батьки уникають піднімати питання про те, з якою зачіскою ходить їхній син, хоча вона їм і не подобається, вважаючи, що це вже не така важлива проблема, можливо з часом вона вирішиться сама по собі. Приклад стратегії уникнення по типу б): в ході приватизації адміністрація хотіла отримати максимальну кількість акцій а також розвинути виробництво. Колектив вважав, що його обманули. Проте конфлікт було уникнено, але в результаті підприємство довгий час не працювало, а його акції втратили колишню ціну.

Вертикальна вісь виражає прагнення задовольнити тільки свої інтереси, не беручи до уваги інтереси опонента. Така лінія поведінки називається стратегією суперництва (боротьби, заставляння). Той, хто обирає дану стратегію поведінки, перш за все виходить із оцінки особистих інтересів в конфлікті, як високих, а інтересів свого противника – як низьких. В певних випадках наявність суперництва є рухомою силою прогресу, наприклад: спортивні змагання, випадки суперництва при влаштуванні на роботу, конкурсні іспити при вступі у вищі навчальні заклади. Проте, суперництво вимагає багато сил, і навіть може призвести до хвороби. Така стратегія зазвичай порушує відносини між людьми, створює спокусу – виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстких методів. Вибір в користь суперництва (боротьби) характерний для деструктивної моделі. При такій стратегії активно використовується влада, зв'язки, авторитет, сила закону. Наприклад: поставник, який знає про свою вигідну позицію, користувався нею при переговорах з представниками



фірми-споживачів, розмовляв з ними грубо і без належної поваги. Він наполягав на своїх умовах.

Людина, яка притримується стратегії поступки (пристосування), прагне уникнути конфлікту, спрямованість на особисті інтереси низька, а оцінка інтересів противника – висока. Іншими словами така людина жертвує особистісними інтересами в користь інтересів опонента. Така стратегія може служити позитивною поведінковою моделлю, допомагаючи зберегти ресурси до більш сприятливого моменту. Якщо баланс сили складається не в вашу користь – поступка є найкращим виходом. Наприклад: робітник виступає проти свого переведення на посаду із меншим окладом при повному збереженні попереднього об'єму навантаження. Начальник пояснює працівнику, що не може зберегти йому, попередню посаду, тому, що по плану скорочення такої посади просто нема. Працівник поступається, не бажаючи псувати відносини з своїм керівником і розуміючи, що в даному випадку, спорити просто немає сенсу, тому, що спір може закінчитися звільненням з роботи. Проте, поступка має і негативну суть. Вона може бути сприйнята вашим опонентом як прояв слабості і призвести до ескалації, тобто уступаючи, ми не досягнемо потрібного результату і не задовольнимо свої інтереси. Наприклад: одна абітурієнтка не змогла встояти перед проханнями свого колеги по партії допомогти йому вирішити завдання з математики його варіанту. В результаті, вона не встигла виконати досконало свої власні завдання, хоча й була не погано підготовлена. У підсумку її колега по партії став здобувачем вищої освіти, а вона – ні.

В центральній частині простору між осями займає стратегія поведінки – компроміс. Тобто врахування інтересів і опонента і задоволення своїх власних інтересів. Тобто задоволення сторін наполовину. Інколи компроміс є єдиним можливим і найкращим мирним способом розв'язати конфлікт. Кожна із сторін отримує щось, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну, і можливо втратити все. Наприклад: дружина не збирається давати розвід своєму чоловікові. Проте вона розуміє, що він настроєний досить рішуче, тим більше, що у нього вже є інша жінка. Дружина не хотіла розмінювати квартиру і віддавати чоловікові матеріальні цінності. В той час відомо, що по закону він має право на половину всього майна, яке нажите ними під час сумісного сімейного життя. Чоловік не хотів загострювати відносини з дружиною через дітей, а також затягувати процес розводу у випадку відмови дружини. В результаті вони домовилися про взаємні поступки, чоловік погодився на варіант розміну, який забезпечив дружині двохкімнатну квартиру, а йому – кімнату в комунальному гуртожитку. Проте компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки одна із сторін не звільняє свої інтереси повністю, і основа конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівним для двох сторін, а одна з них поступилася більше ніж друга, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим. Наприклад: слухачі курсів підвищення кваліфікації попросили викладача відпустити їх на дві години раніше з останніх занять у святковий день. Викладач вважав за доцільне закінчити заняття лише на годину раніше. В результаті він не встиг повністю подати матеріал, що був запланований, а слухачі курсів теж не встигли реалізувати свої плани. Пізніше слухачі мали певні труднощі при здаванні заліку цьому викладачеві, і до того ж він отримав зауваження від свого начальства з приводу дострокового закінчення пари у святковий день.

Стратегія співробітництва має високу спрямованість як на задоволення власних інтересів так і на задоволення інтересів свого опонента. Тобто вона характеризується високим прагненням досягнути максимально можливого задоволення і своїх інтересів і інтересів партнера. Досить часто люди вважають такий варіант дуже бажаним, проте нереальним. Проте в більшості випадків для ситуацій, які здаються тупиковими, через те, що кожний із опонентів висуває вимоги, котрі явно знаходяться в протиріччі з вимогами іншого, і не шукає інших варіантів задоволення своїх інтересів. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому можна буде спостерігати спільність інтересів. Співробітництво приваблює міцністю вирішення проблеми, партнерськими відносинами в його ході. Це єдиний вірний

спосіб виходу із конфлікту. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжити взаємодію у майбутньому. Ця стратегія поведінки вимагає і часу і зусиль для її реалізації. Наприклад: цінний співробітник наполягав на підвищенні заробітної платні, яка йому була давно обіцяна. В цей момент начальник не мав можливості задовольнити його прохання, а працівник категорично не хотів почекати. При обговоренні виявилось, поспішність прохання працівника викликана необхідністю закупки матеріалів для добудови дачного будиночку до початку осені. Використовуючи свої зв'язки, начальник забезпечив своєму працівникові можливість покупки більш дешевих будівельних матеріалів і найму будівельної бригади по льотній ціні. Таким чином обидва: і начальник і працівник задовольнили свої інтереси.

Ні одну із перерахованих стратегій поведінки не можна назвати однозначно „хорошою” чи „поганою”. Кожна із них може бути оптимальною і забезпечити найкращий ефект в залежності від конкретних умов виникнення конфлікту. Вибираючи стратегію поведінки в конфлікті, необхідно в кожному конкретному випадку виходити з того, що наскільки важливо досягнення позитивного результату з однієї сторони і збереження хороших відносин з опонентом з другої. Якщо ні те ні інше не представляє великої цінності, то найкраща стратегія – уникнення. Якщо результат принципово важливий, а відносини не є вагомими, варто добиватися свого з допомогою суперництва. Якщо відносини перш за все, то найкраще поступитися. Якщо і відносини і результат суттєво важливі, то варто прикласти зусилля і потратити час на досягнення співробітництва.

Якщо особа користується в основному стратегією суперництва, то ризикує втратити партнерів, близьких, здоров'я. Така стратегія вимагає постійного напруження сил і точної інформації. Керівник, який обрав таку стратегію не буде мати зворотного зв'язку із своїм колективом і реального уявлення про хід справ. Людина, яка весь час уступає не має можливості само реалізуватися, досягнути високих успіхів. З нею не рахуються, на ній „їздять”. Така особа схильна до комплексу неповноцінності і депресії. Вони значно більше піклуються про збереження хороших відносин, аніж про свої інтереси. Той, хто часто практикує стратегію уникнення перебуває в соціальній ізоляції. У такої особи великий ризик алкоголізму, наркоманії. Особа, яка обирає головним чином стратегію компромісу може сприйматися як безпринципна особа з якою слід тримати „дистанцію”. Людина, яка найбільше схильна до вибору стратегії співробітництва ризикує опинитися в ролі „кота Леопольда”, який марно призивав своїх ворогів: друзі давайте жити дружно! Він може сприйматися оточуючими як безхарактерна особа, що не може постояти за себе. Лише людина, яка здатна продемонструвати різні стратегії поведінки від жорсткості до великодушності і гнучкості буде сприйматися з повагою, з ним будуть насправді рахуватися.

## 12. 6. Проектування переговорного процесу.

Переговори можна номінувати як організаційну форму встановлення та юридичної фіксації виробничо-економічних зв'язків між зацікавленими в спільній діяльності економічно незалежними організаціями. Це формалізований процес, що ставить конкретну мету, визначає коло питань і завжди реалізується в конкретних умовах, за конкретних обставин.

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

- перша стратегія — зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;
- друга — це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;
- третя стратегія передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі

жодної зі сторін).

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат — поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори — це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів. У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Переговори — це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.

Підготовка до переговорів

Процес планування переговорів поділяють на три етапи, які розглядаються впродовж півроку:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний.

Змістовний аспект визначає ієрархію (і відповідно — значимість) мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки конкретним предметом майбутніх переговорів, а й системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації в певній ситуації або в майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає:

- необхідність ретельного аналізу наявної ситуації;
- прогнозування найімовірніших варіантів та зміни;
- проектування найбільш сприятливих умов, навіть якщо їх створення малоімовірно за нинішніх ситуацій. У великих фірмах, звичайно, створені спеціальні відділи, які займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найперспективніші розробки та напрями діяльності фірми.

Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах.

Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: "Хто? Де? Коли?" Підбір команди є головним завданням при підготовці переговорів. Ідеальних людей немає, тому проблема підбору команди зводиться до пошуку та залучення необхідних людей (або спеціального їх навчання).

Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Одного проекту пропозицій щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів недостатньо, він має бути доповнений програмою його реалізації. При цьому завжди виникає безліч питань фінансового та юридичного змісту. Досвідчені бізнесмени та підприємці добре знають це коло питань і виходять на переговори підготовленими.

Останнім завершальним кроком при підготовці до переговорів можна вважати конкретизацію дій членів команди на поведінковому рівні.

Опрацювання трьох зазначених аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який практично недоступний окремій людині. Звичайно ж у житті ми часто-густо стикаємося з фактом індивідуальної підготовки та проведення

переговорів, проте докладніший аналіз такої практики засвідчує значно нижчий рівень її ефективності та, що найголовніше, вимушений, але неминучий перехід до групової роботи.

Недолік цього підходу - внутрішнє невдоволення, образа, незадоволеність досягнутим рішенням, яке часто відчуває поступається учасник.

Якщо жодна із сторін не готова поступитися і в той же час жодній зі сторін не вдається продавити силовим, жорстким методом своє рішення, можливо, в кінці кінців буде знайдений третій спосіб - між м'яким і жорстким, досягнення компромісу шляхом часткових поступок кожною стороною.

Недолік компромісного підходу - обидві сторони часто бувають ним незадоволені, кожна вважає, що її поступки дуже великі.

Крім цих трьох очевидних методів ведення переговорів - перший - змусити, другий - поступитися, третій - знайти компромісне рішення, є, принаймні, ще один шлях ведення переговорів. Він передбачає вироблення позиції, заснованої не так на слабкості і силі, або м'якості і жорсткості, а скоріше розглядає співробітництво сторін в процесі переговорів, або Гарвардський метод принципівих переговорів.

Перш ніж буде розглянуто цей метод ведення переговорів, необхідно згадати про особистісні стилі дозволу конфлікту, оскільки метод принципівих переговорів пов'язаний з одним з цих стилів, а саме - із співпрацею.

Беркель на основі моделі "решітки" Блейка, Шепарда і Мутон представив п'ять особистісних стилів конфліктної поведінки. Поділ відбувається відповідно з двома параметрами, представленими на двох шкалах:

Увага, що приділяється власним цілям і інтересам;

Увага, що приділяється цілям і інтересам протилежної сторони.

Кожен параметр має градацію від одного до дев'яти балів.

Метод принципівих переговорів - спільне рішення проблеми

Стиль, названий "Стратегія влади" або "Придушення", має максимальні дев'ять балів за шкалою "увага, що приділяється власним цілям і інтересам", і мінімальний один бал за шкалою "увага, що приділяється цілям і інтересам протилежної сторони". Йдеться про примус іншого учасника до прийняття результату, потрібного собі, для чого можуть бути використані не тільки прямі вказівки, а й такі жорсткі методи примусу, як погрози, свідоме спотворення інформації, маніпулювання та інші подібні методи.

У стилі "Поступки" є мінімальний один бал за шкалою "увага, що приділяється власним цілям і інтересам", і максимальні дев'ять балів за шкалою "увага, що приділяється цілям і інтересам протилежної сторони". Тут учасник поступається іншому. Це - пряма протилежність першому стилю.

Стиль "Уникнення конфлікту" має мінімальний один бал по обох шкалах. Тут відступають обидві сторони, відмовляючись від продовження конфлікту, своїх претензій, щоб тільки не виникало розбіжностей на даному етапі.

Стиль "Компроміс" містить по п'ять балів на кожній шкалі і знаходиться, таким чином, в середині можливої області рішень. Кожен учасник трохи відступає від максимальних претензій, але отримує істотно більше, ніж у випадку поступки. У безлічі випадків его - прийнятний варіант, наприклад, в торгових переговорах - продавець погоджується на деяке зниження ціни, а клієнт отримує деяку знижку. Проте бувають ситуації, коли видимий компроміс абсолютно не задовольняє обидві сторони, і зберігається потенціал конфлікту.

Стиль "Спільне рішення проблеми", або "Співпраця", має по максимуму - по дев'ять балів на кожній шкалі. У цьому випадку обидві сторони можуть реалізувати свої цілі та інтереси щонайкраще. Однак це вимагає великих зусиль від учасників в пошуку оптимального рішення. Переговори, проведені по Гарвардському методу принципівих переговорів, дозволяють виробити таке рішення.

Цей метод, розроблений в рамках Гарвардського проекту по переговорах, полягає в тому, щоб вирішувати проблеми виходячи з обговорення принципової суті справи, а не торгуватися з приводу того, на які дрібні поступки може або не може піти кожна зі сторін.

Метод пропонує застосовувати жорсткий підхід до розгляду істоти справи, але передбачає і м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Він категорично виключає маніпулювання і грубе використання фактора переважного положення будь-якого учасника. Принципові переговори дають можливість бути справедливими, і одночасно захищають від тих, хто міг би недобророзумно скористатися чесністю іншого партнера.

Метод принципівих переговорів чи Гарвардський метод можна застосовувати практично в будь-яких умовах, в яких є явний або прихований конфлікт, в тому числі конфлікт інтересів. Але найкраще цей метод застосовуємо в ділових переговорах. Він ґрунтується на застосуванні чотирьох основних принципів.

На практиці Перший принцип Гарвардського методу ("Відокремлюйте людей від проблем") означає, що учасники повинні воювати не один з одним, а всі разом - з проблемою, тобто треба змінити підхід до правил вирішення проблеми. Цінність проблеми викликає завжди сильні емоції, змушує учасників займати протилежні позиції і відстоювати їх, проявляючи нещадність до іншої сторони, що погіршує ситуацію, сприймається як образа і не дає можливість виробити влаштовує всі сторони рішення.

Особисте сприйняття в такій ситуації часто спотворює реальність, веде до незрозуміння, а незрозуміння підсилює відторгнення і призводить до такої ж реакції з іншого боку. Виходить порочне коло, яке не дає можливості емоційно напруженим, а часто і ображеним людям діяти раціонально.

Вихід з цього порочного кола - не починати війну один з одним за прийняття своєї позиції, а всім разом звернути увагу на загальну проблему.

На практиці Другий принцип Гарвардського методу ("Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях") пов'язаний з тим, що позиція, зайнята на переговорах, може досить серйозно відрізнятись від того, що дійсно необхідно даному учаснику і що задовольняє його інтереси.

Основна мета проведення ділових переговорів для кожного учасника - досягти такої угоди, такого результату переговорів, яке задовольняло б матеріальні інтереси цього учасника. Окрім цього, учасники ділових переговорів прагнуть зберегти або встановити конструктивні відносини один з одним. Але складність полягає в тому, що матеріальні і психологічні питання так переплітаються, що проблема і відносини виявляються пов'язаними. У результаті цього будь-які вказівки на особливо хворобливі сторони проблеми сприймаються як особисті образи і, якщо спеціально не зосередитися на відділенні матеріальних інтересів кожної сторони і відносин між сторонами, уже все взагалі зауваження, що відносяться до проблеми, можуть автоматично сприйматися як образливі.

Конкретні позиції, які відстоює кожна сторона, ще більше посилюють процес сплавлення в єдиний проблемний кому матеріальних і психологічних питань. Якщо переговори розглядаються як боротьба, надмірне відстоювання своїх позицій, то це тільки погіршує ситуацію, але не веде до прийнятного рішення.

Приклад успішного відділення інтересів від позицій у переговорах приведений в книзі Фішера.

Два читача знаходяться в читальному залі бібліотеки. Один встає і намагається відкрити вікно, інший активно заперечує проти цього. Між ними розгорається суперечка, наскільки можна прочинити вікно: відкрити наполовину, зробити невелику щілину або зовсім не відкривати. Жодне рішення не задовольняє обох сперечаються людей.

Позиції учасників спору такі:

- Відкриваючий вікно: "Тут так душно, що мені зараз стане погано з серцем, треба негайно відкрити вікно!";

- Відроджуючий: "З відкритого вікна дме прямо мені в спину, навіть якщо відкрита всього лише невелика щілина. У мене болить поперек, і я не зможу тут перебувати, а мені це абсолютно необхідно для роботи. Просто закрийте вікно!"

Позиції учасників виглядають повністю протилежними, і якщо жоден з них не поступиться, то незрозуміло, як бути. Простий компроміс у вигляді невеликої щілинки, на

яку можна прочинити вікно, не влаштує відродженого учасника, так як все одно протягає з вікна.

Для того щоб перейти від обговорення позицій до обговорення інтересів, допомагають два питання: "Чому?" і "Чому ні?", які потрібно задавати конфліктним сторонам. Ці питання допомагають у розумінні інтересів сторін.

В описаній ситуації інтереси учасників - це потреба одного в свіжому повітрі і потреба іншого у відсутності навіть найменшого протягу.

Інтереси - це переважаючі в даний момент потреби і побоювання, які мотивують людей до певних дій.

Інтереси ховаються за позиціями, тобто вираженими вимогами.

Позиція - це сформульовані, виражені словесно і емоційно вимоги однієї зі сторін.

На відміну від висунутої позиції інтереси полягають в тому, що саме змушує цю сторону висувати такі вимоги.

Перехід від обговорення позицій до обговорення інтересів неможливо зробити ментально, емоції учасників зазвичай сильно цьому заважають, роблять неможливим перехід до об'єктивного, спокійного обговорення. Природною реакцією є вираз цих емоцій, яке часто призводить до ескалації конфлікту, а не до його вирішення.

У той же час часто не тільки неможливо уникнути емоційного етапу, але й корисно дати висловитися учасникам, "випустити пар". Однак після цього все одно доведеться перейти від суб'єктивного і емоційного підходу до об'єктивного і емоційно нейтрального.

Для того щоб подібний перехід відбувся, необхідно пройти ряд проміжних ступенів. Наприклад, аналіз позицій учасників.

Такий аналіз може призвести до корегування позицій, а це вже буде суттєвим кроком назустріч один одному, скорочення області конфлікту.

#### ***Темі рефератів:***

1. Конфлікт та його види.
2. Внутрішні та зовнішні конфлікти.
3. Причини виникнення конфліктів в організації.
4. Конфлікт між особистістю та групами.
5. Ігрові конфлікти у вигляді тренінгів.

### **ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ (2 год).**

**Лекція 13.** Ефективне лідерство в команді([2, с. 139-151, с.155-188])

**Мета заняття:** Продемонструвати моральні якості команди та особливості корпоративної культури підприємства

#### ***Питання для розгляду***

- 13.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників.
- 13.2. Моральність на робочому місці та роль бізнес-лідера.
- 13.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.
- 13.4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок.

#### 13.1. Мораль на роботі. Підвищення моралі працівників.

Бути моральним, керуватися у своїй поведінці нормами моралі необхідно людині, оскільки він живе в суспільстві, це є обов'язковою умовою особистого щастя. Моральні якості є, перш за все, якості характеру. Вони формуються в реальному досвіді спілкування, боротьби і співпраці людини. У цьому відношенні вони відрізняються, а нерідко і протистоять інтелектуальним властивостям особистості, які виражають пізнавальну міць, здатність проникнути в глиб причинно-наслідкових взаємозв'язків навколишнього світу. Моральні норми та оціночні уявлення виражають інтереси тієї або іншої соціальної групи і виставляють їх як загальнолюдської основи моралі. Вони представляють собою суспільно значимий знаменник різноманіття індивідуальних дій, один із способів відомості

індивідуального до соціального, задають тип поведінки, який необхідний даному суспільству. Таким чином, якості, і моральні норми мають своєю основою відносини між людьми, їх суспільний зв'язок.

Мораль - суспільне явище, що вона передається від одного покоління до іншого шляхом соціального, а не біологічного успадкування. Звичайно, можуть існувати якісь успадковані передумови моральної поведінки, наприклад певні особливості темпераменту чи емоційного складу, які в конкретних суспільних умовах будуть сприяти добрим чи злим вчинкам. Але безперечно, що моральним чи аморальним людина стає тільки в суспільстві.

В даній контрольній роботі будуть розглянуті загальнолюдські підстави моралі, які протягом усього існування людства сприяли прищеплюванню системи цінностей і ціннісних орієнтацій, етичних почуттів, моральних суджень, а також моральних ідеалів.

Поняття і сутність моралі.

Слово «мораль» (від латинського *mos, mores*-вдачу, звичаї, звичаї) означає в сучасній мові приблизно те ж саме, що і слово «моральність». Тому більшість фахівців не проводять суворого розмежування між мораллю і моральністю і вважає ці слова синонімами.

Що ж таке мораль?

Мораль втілюється у нормах і правилах, що регулюють поведінку людей, їх взаємини. Будь-яке суспільне виробництво, тобто будь-яке людське дію, має свою моральну глибину, свою міру моральності; поряд із специфічним для кожного окремого випадку предметним результатом вона виробляє і відтворює певні моральні цінності. Моральні цінності не існують окремо від технології, речового змісту та результату дій, хоча, зрозуміло, не зводяться до них. Вся різноманітна гамма тілесних і предметних проявів людської активності може служити способом фіксації моралі: міміка, жест, мова, мовчання, одяг, житло і т. д. - за всім цим може ховатися і на ділі, як правило, ховається певна моральна позиція.

Мораль як громадське ставлення до її, так би мовити, чистому вигляді виявляється (відбивається) в моральній свідомості, в моральних почуттях і поняттях. Почуття (провини, каяття і т. д.), вимоги (особистісні чесноти, норми, кодекси і т. д.), інші прояви моральної свідомості представляють собою специфічні форми опису моральних відносин, вони, власне, і є їх безпосередня дійсність.

Моральна життя людини розтинають на два рівні: сферу суцього, тобто реально що практикуються моралі, і сферу належного, тобто нормативних установок воспаривший моральної свідомості. Слід підкреслити, що мораль не зводиться до морального свідомості. Мораль - це не тільки моральні поняття, чесноти й норми, але, перш за все те, що лежить за ними і знаходить у них відображення (не завжди адекватне, а часто і зовсім викривлене). Це не ті повчання, які людина чує від батьків, вчителів, зі сторінок газет і з екранів телевізорів, а той дійсний ціннісний сенс, який укладено на складових суть суспільних відносинах.

Протилежність добра і зла специфічна для моралі, але вона, зрозуміло, не вичерпує її змісту. Добро і зло, як і інші моральні поняття (борг, чесність і т. д.), в своїй основі є конкретними формами громадських зв'язків між індивідами, об'єктивними властивостями їх вчинків. У цьому сенсі моральне свідомість є відображенням і вираженням моральних відносин, способом їх фіксації. Тому немає нічого дивного в тому, що у визначеннях моралі дуже часто міститься логічне коло, а саме посилення на самі моральні поняття, перш за все на поняття добра і зла, які є в етиці основоположними. Без звернення до даних моральної свідомості не можна ідентифікувати мораль. Можна сказати, що мораль є така якість суспільних відносин між індивідами, яке дозволяє охарактеризувати їх у рамках протилежності добра і зла.

Щоб показати своєрідність моралі, спробуємо стисло зіставити її з наукою. Вони відрізняються між собою і з предмета, і за цілями, і за способами функціонування. Предметом науки є світ сам по собі, в його об'єктивних, внутрішньо закономірних зв'язках; наука займається питанням, що собою являють ті чи інші речі і процеси. Предметна область моралі інша, вона може бути позначена питанням: як слід ставитися до речей, до світу? При

тому мається на увазі тільки таке ставлення індивіда до світу, яке реалізується у вільному виборі. Мораль має справу з людською поведінкою, вона виражає внутрішню, нерозривну зв'язок між громадськими індивідами, що є способом їх самотворення. Наприклад, закони руху планет відносяться до компетенції науки, вони зовсім далекі моралі, не підлягають моральній кваліфікації. З іншого боку, питання про те, чи слід батькам застосовувати до дітей фізичне покарання, є переважно моральним і до науки прямого стосунку не має. Можна, звичайно, його піддати раціонально-аргументованого розбору, що почасти й робиться в педагогіці, етиці, але отримані при цьому висновки мало змінюють суть справи, бо батьки б'ють своїх чад не тому, що неосвічені, і перестають це робити не тому, що стали освіченими.

Основну мету науки можна визначити як виробництво знань, наука рухається в межах альтернативи істини та омани. Мораль же виробляє цінності, виявляє міру людяності процесів зовнішнього світу і рухається в межах альтернативи добра і зла. Наприклад, твердження про існування Атлантиди може бути істинним або хибним, воно знаходиться поза протилежності добра і зла, тоді як, скажімо, питання про допустимість перелюбства є за своєю природою ціннісним і може бути осмислений тільки на основі понять добра і зла, він мало пов'язаний з альтернативою істини та омани.

Наука й мораль розрізняються також і способами функціонування в живому індивіді. Психологічної рушійною силою науки є розум. Психологічні підстави моралі значно ширші, вони кореняться і в емоційно-несвідомій сфері. Так, чи може людина засвоїти теорію відносності чи ні, залежить від потужності його інтелекту, але причини, за якими він є скупим або щедрим, не зводяться до стану його розуму.

Знання набуваються у процесі навчання, тоді як моральні цінності засвоюються в живому досвіді спілкування, значною мірою виступаючи результатом досвіду, звички. Людина, наприклад, не може стати людиною честі «боргу тільки через засвоєння книжкове, навіть якщо він буде читати» Нікомахову етику »або« Критику практичного розуму »: для цього йому треба щодня практикувати відповідні вчинки. З іншого боку, він не зможе засвоїти філософію Аристотеля і Канта шляхом вироблення певних навичок, навіть якщо це буде звичка до читання.

Мораль не є результатом людського свавілля, вона об'єктивно детермінована і виступає необхідною формою самоздійснення суспільних індивідів. Думати, що людина може змінитися раптово, в будь-якому напрямку, що він може виробити в собі будь-які моральні якості і слідувати будь-якому принципом і що завдання полягає, власне, в тому, щоб придумати найвірніший, істинний принцип, думати так - означає в кращому випадку віддаватися романтичній ілюзії. Соціально-моральна поведінка має свою строгу логіку і, можливо, не менш сувору, ніж каузальність природи.

Теорія моралі неминуче приймає філософський характер. Мораль, про що вже згадувалося, пронизує собою все різноманіття зв'язків суспільної людини, всі види і конкретні прояви його соціально значимої діяльності. Ця «повсюдне», «вездесущість» моралі вкрай ускладнює, а на додаток з незвичайної індивідуалізованістю моральних проявів просто виключає можливість її цілісного опису точними, емпіричними методами. Ще батько етичної науки Аристотель відзначав, що в ній ми маємо справу з істиною у великих масштабах і з наслідками швидше ймовірними, ніж необхідними, і що ступінь точності, допустима в етиці, відрізняється від рівня точності, властивої, наприклад, математики та астрономії. У силу природи моралі немає іншого засобу проникнення в її сутність та виявлення її специфіки як цілісного явища, крім абстракції. Ряд міркувань показує, що сама абстракція в даному випадку неминуче набуває філософський характер. Реальна моральна життя розчленовується на два рівні: з одного боку, відносно самостійне царство моральної свідомості, а з іншого - світ моральних відносин, дійсних ціннісних значень реальних форм суспільних зв'язків між людьми. Теоретики моралі стикаються з питаннями про те, як ці два рівні співвідносяться між собою, в якому відношенні знаходяться моральні принципи до живої практиці моральної поведінки, до моральних основ



самого способу життя. Відповідь на них чиниться конкретизацією основного питання філософії і залежить від вихідної філософської позиції дослідника. Корінний історичний порок ідеалістичної етики і полягає в тому, що вона суб'єктивні прояви моралі приймає за саму мораль і інтерпретує її як сукупність абстрактних норм і чеснот.

Далі, одна з центральних проблем, над якою билися всі теоретики моралі, полягала в тому, щоб осмислити мораль в її співвіднесеності з іншими чинниками людського буття. Вона формулювалася як співвідношення чесноти і щастя, чесноти і користі, моральної досконалості і життєвого успіху, боргу і схильностей, категоричного і умовного імперативів і т. д.. Проблема не завжди ставилася в адекватній формі, але мова завжди йшла про з'ясування того, в якому відношенні знаходиться мораль до економічних, політичних і іншим предметним цілям людини і суспільства. Немає потреби доводити, що рішення даної проблеми прямо залежить від загальної соціально-філософської теорії та об'єктивно підводить до певного загальнофілософської погляду на суспільство.

Ідеалістична етика має тенденцію абсолютизувати мораль. Вона розглядає її як самоціль, як якесь самостійне царство, що знаходиться по той бік причинності. Вона перетворює моральної людини в людину моралі. У ній мораль відчужується від конкретних індивідів, протистоїть їм у вигляді вічних і безумовних законів, вимог, правил. Мораль інтерпретується у вигляді сили, покликаної панувати над індивідами. Передбачається, що бути моральним вже є щастя.

З точки зору матеріалістичної етики мораль є одним з моментів у ланцюзі причин і наслідків, властивістю суспільної людини; будучи необхідною для повноти буття людини, вона не вичерпує його. Мораль виявляє свої гуманістичні можливості тільки в тій мірі, в якій вона не відчужується від живих індивідів, а отримує продовження в їх емпіричних інтересах і цілях.

Загальнолюдські підстави моралі.

Мораль відрізняється від права і від інших соціальних регуляторів ще й способами здійснення своїх цілей. Тому, щоб розкрити природу моралі, треба з'ясувати, як, якими способами вона погодить особистий і громадський інтереси, що є підставами моралі, що взагалі спонукає людину бути моральним.

Якщо право, наприклад, спирається передусім на примус, на силу державної влади, то мораль - ґрунтується на переконаннях, на силі свідомості, громадського та індивідуального. Можна сказати, що мораль тримається як би на трьох «китах».

По-перше, це - традиції, звичаї, звичаї, які склалися в даному суспільстві, в середовищі даного класу, соціальної групи. Формируються особистість - дитина, підліток, юнак або дівчина - засвоює ці звичаї, традиційні форми поведінки, які входять у звичку, стають надбанням духовного світу особистості. Вони реалізуються в її поведінці, мотиви якого при цьому формулюються наступним чином: «так прийнято» або «так не прийнято», «так роблять», «як люди, так і я», «так здавна велося», «наші батьки і діди так робили, і ми будемо так само». Важливість подібних мотивів безсумнівна. Адже без засвоєння того, що прийнято чи не прийнято в даному суспільстві, не можна зрозуміти, «що таке добре» і «що таке погано».

По-друге, мораль спирається на силу громадської думки, яке з допомогою схвалення одних вчинків і засудження інших регулює поведінку особистості, привчає її дотримуватися моральні норми. Знаряддями громадської думки є, з одного боку, честь, добре ім'я, суспільне визнання, які стають наслідком сумлінного виконання людиною своїх обов'язків, неухильного дотримання ним моральних норм цього суспільства, з іншого боку, сором, приставництва людини, що порушила норми моралі.

Нарешті, по-третє, мораль ґрунтується на свідомості кожної окремої особистості, на розумінні нею необхідності узгодження особистих та суспільних інтересів. Цим визначається добровільний вибір, добровільність поведінки, що має місце тоді, коли міцною основою моральної поведінки особистості стає совість.

Про реальність названих трьох «китів», або трьох підстав моралі, говорить вся її

історія. Зафіксовано це і народною мудрістю. Адже не дарма про дуже поганий, аморальному людину говорять: «Ні сорому, ні совісті». Значить, громадська думка на нього не діє, а совість нерозвинена. Таку людину мораллю не проймеш, доводиться застосовувати більш жорсткі засоби впливу, розраховані на низький рівень свідомості («Кого честь не бере, того палиця пройме», - каже одна з прислів'їв).

Звичайно, три «кити» моралі неоднакові за своїми розмірами, силою і значенням. Мораль як спосіб соціального регулювання і духовного вдосконалення особистості в колективістському і гуманістичному напрямках спирається і на звички, традиції, і на силу громадської думки. Разом з тим особливе значення тут має моральна свідомість особистості, добровільність її моральної поведінки.

Роль релігії в основі моралі і в забезпеченні її функціонування дуже велика. Це великий самостійний питання. Релігійне підставу моралі («так бог велить», «якщо бога немає, то все дозволено» і т. д.) зіграло в історії моральності чималу роль. Воно має велике значення для віруючої людини і понині. Але це не дає ще підстав вважати релігію обов'язковою основою моралі, про що свідчить хоча б високий моральний рівень багатьох атеїстів. З повним правом ми можемо стверджувати, що серед невіруючих добродесних людей ніяк не менше, ніж серед віруючих.

Зрозуміло, в тому суспільстві, де релігія є панівною ідеологічною силою, вона підкоряє собі все, в тому числі і мораль. Але релігія використовує при цьому для впливу на моральну свідомість і поведінку людей все ті ж зазначені вище фактори - силу традицій, громадська думка, совість віруючої людини і т.д., інакше кажучи, «бог», будучи сам продуктом людської фантазії, може зробити людини моральним тільки за допомогою людських ж установлень, почуттів, ідей. Не можна забувати і про негативної соціальної ролі релігії в суспільстві, про те, що вона є «опіум народу». Адже моральний авторитет релігії і церкви дуже широко використовується для прикриття і виправдання антинародної, глибоко аморальної політики. Дослідники моралі давно вже звернули увагу на те, що вона є не тільки одним з найважливіших соціальних регуляторів, не тільки сукупністю норм і правил поведінки, але й особливим, дуже важливим засобом самопізнання та самовдосконалення людської особистості, способом розкриття людського в людині.

Людина моральний відрізняється від аморального, від того, у кого «ні сорому, ні совісті», не тільки і навіть не стільки тим, що його поведінка набагато легше регулювати, підпорядковувати існуючим правилам і нормам. Сама особистість неможлива без моралі, без цього самовизначення своєї поведінки. Мораль із засобу перетворюється на мету, на самоціль духовного розвитку, в одне з найнеобхідніших умов становлення і самоствердження людської особистості.

У самих різних народів був виявлений склався в родовому суспільстві звичай, який іноді називають законом таліона: винний повинен понести покарання, рівне за силою злочину («око за око», «зуб за зуб» і, звичайно, «смерть за смерть»). Причому мстилися не конкретному кривдникові або вбивцю, а всьому його роду, і не в одному, а в багатьох наступних поколіннях. А в ролі месника виступав теж не окрема людина, а все те покоління, до якого ставився потерпілий, тобто мстився не людина людині, а рід - роду.

Правила таліона і кровної помсти органічно вписувалися в образ життя і мораль родового суспільства, де окрема людина економічно і морально майже нічого не значив. Рід був для нього всім, і він як би розчиняється в роді, зливається з ним. Родова мораль жорстко ділить людей на «своїх» і «чужих». «Свої» - це кровні родичі, члени даного роду, потім племені. З ними потрібно ділитися всім, що в тебе є, їх слід підтримувати і захищати навіть ціною власного життя. Всі інші - «чужі», на них не поширюються норми моралі, а якщо цей рід складається з іншим у відносинах кровної помсти, то відплата загрожує всім його представникам.

У сучасному суспільстві родоплемінні зв'язки руйнуються, родову мораль змінює мораль класова, а звичай кровної помсти приходиться у конфлікт з державно-правовою формою організації суспільства, з державою, яка здійснює правосуддя. Тому в нових умовах

цей звичай стає анахронізмом і поступово зникає, хоча кровна помста зустрічається ще і в ХХ столітті (так було в деяких народів Кавказу і Середньої Азії, така вендета на островах Корсика і Сардинія).

У моралі феодального суспільства одним із самих значних явищ став феодальний кодекс честі та пов'язані з ним лицарські поєдинки і дворянські дуелі. Аналізуючи природу середньовічного лицарства і його уявлення про честь, А. І. Герцен писав, що основу їхньої моралі становила «безмежна самовпевненість у гідності своєї особистості і особистості ближнього, зрозуміло, визнаного рівним за феодальним поняттям. Людина навчилася поважати людину у лицарі; цього ми їм не забудемо. Горде вимога визнання лицарських прав було ґрунтом, на якій виросло свідомість права і гідності людини взагалі».

Але феодальний кодекс честі був частиною моралі феодалів. Звідси його історична обмеженість і вузькість. Як і родова мораль, він поширювався тільки на «своїх», хоча коло «своїх» і став помітно ширше. Лицар і дворянин, дуже чутливі до щонайменших образам і образам у своєму середовищі, зарозуміло дивилися на всіх, хто стояв нижче їх на соціальних сходах. А вже кріпосного селянина можна було безкарно ображати, принижувати, продавати, як худобу, пороти батогами і труїти собаками - і все це в повній відповідності з моральними нормами і кодексом честі феодального дворянства. У наявності ще одна система історично обмежених моральних норм, поширених в порівняно вузькому колі і втрачають своє значення з переходом людства на нові щаблі розвитку.

А чи можливі загальнолюдські підстави моралі, які мають більш широке застосування? Проаналізуємо одне з них, зване навіть «золотим правилом» моралі. Мова йде про правило, яке ще в давнину отримує таке формулювання: «Не роби іншому того, чого б ти не хотів по відношенню до себе». Або: «Як хочете, щоб вам люди чинили, так і ви чиніть з ними». Застосувавши це правило в аналізі різних ситуацій поведінки, ми змушені будемо визнати, що воно непогано «працює» і дозволяє розрізняти добро і зло у відносинах між людьми. Дійсно, бути добрим, чесним, безкорисливим, вдячним добре, бо цього я б хотів і по відношенню до себе, а злим, жорстоким, брехливим, корисливим, невдячною - погано, адже цього я б не хотів, отже, і сам не повинен так поступати з іншими.

У відносинах між окремими людьми, причому людьми рівними, хорошими, моральними, це правило справді «працює».

Більшість дослідників моралі визнає, що поряд з правом, юридичними законами і нормами вона є одним з основних соціальних регуляторів. Причому регулятивна функція моралі так чи інакше зумовлює інші її функції - виховну, пізнавальну, оцінну, орієнтовану і т. д. Мораль спрямована на здійснення ще однієї мети, ім'я якої гуманізм (людяність).

Таким чином, при дослідженні даної проблеми можна зробити наступні висновки.

Мораль у суспільстві підтримуються силою усталеного і загальноприйнятого порядку, владою звички і сукупного тиску оточуючих і їх думки на людину, але отримує, ідейний вираз в загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах) про те, як треба поводитися. Мораль відбиває цілісну систему поглядів на соціальне життя, що містять в собі те чи інше розуміння сутності («призначення», «сенсу», «цілі») суспільства, історії, людини та її буття. Тому що панують у даний момент вдачі та звичаї можуть бути оцінені мораллю з точки зору її загальних принципів, ідеалів, критеріїв добра і зла, і моральне погляд знаходиться в критичному відношенні до фактично прийнятого способу життя. Взагалі ж, в моралі належне і фактично прийняте збігаються далеко не завжди і не повністю.

У реальній історії норми загальнолюдської моралі ніколи не виконувалися цілком, беззастережно всіх випадках без винятку.

Особливо велике значення - основи моралі, покликаної допомогти людині правильно визначити своє місце в житті, полегшити орієнтацію в ній, спираючись при цьому на знання законів розвитку суспільства та на багатовіковий, по крупинках збирає досвід сотень поколінь. Значення загальнолюдських підстав моралі полягає в тому, що вони забезпечують змістовне і функціональну єдність всієї структури моралі, характеризуючи її загальну спрямованість.

Зміст моралі, моральних норм визначається історичними умовами життєдіяльності та світоглядом людини, життєвими потребами, інтересами, становищем у суспільстві. Слово “мораль” латинського походження і означає норму поведінки людини стосовно себе самої, суспільства, заради вищого блага людини і всього людства.

Професійна мораль – це система моральних та морально-правових норм, які регулюють дії та поведінку особи у професійній діяльності. Формування професійної моралі здійснюється завдяки рівням різних видів культури, якими володіє податківець: інформаційної, економічної, державної (конституційної), акторської, фізичної, бойової культури. Уміння користуватися владними повноваженнями – принцип найбільш притаманний податківцям, оскільки вони наділені значною владою. Реалізація його на практиці базується на володінні податківцем високими моральними якостями. Моральність багато важить у людському житті, оскільки гідність людини як члена суспільства оцінюється, насамперед, за її моральними якостями.

До загальних позитивних моральних якостей, якими має володіти працівник ДПС належать: чесність, порядність, ввічливість, тактовність, доброзичливість, охайність, вихованість, терпіння, гуманізм; до спеціальних позитивних моральних якостей – ерудованість, компетентність, принциповість, людяність, стриманість, рішучість, сміливість, уважність, чуйність, самокритичність тощо.

Професійна мораль певним чином регулюється. Особливості цього регулювання диктують правила – певну поведінку, виконання функціональних обов’язків, реалізацію права. Тому професійна мораль не є чимось незмінним, усталеним. Вона динамічна, варіантна, враховує соціальні умови, напрями розвитку суспільства чи певної професії. Професійна мораль видозмінюється у зв’язку із наповненням соціальної культури новим змістом, відродженням загальнолюдських цінностей, прийняттям нового законодавства, стажем роботи тощо.

Дії та рішення податківців зачіпають права та інтереси громадян, тому вони повинні відповідати принципам і нормам моралі, охороні авторитету державної влади і її представників. Виконання державних обов’язків потребує від представників влади розвинутого почуття відповідальності за свої рішення, дії. Процес стягування податків не є завжди добровільним, тому співробітники ДПС виконують комунікативні, організаторські, виховні та інші функції, реалізація яких вимагає найвищого напруження психіки, зібраності у спілкуванні з платником податків. Їх дії та рішення повинні відповідати закону.

Діяльність податківців здійснюється у сфері соціальних і міжособистісних конфліктів. Люди, яким довірено вирішення соціальних і міжособистісних конфліктів, несуть моральну відповідальність за свої дії і рішення. Моральні проблеми завжди супроводжують податківців. Особливо слід відмітити значення моральної культури в умовах кризового стану сучасного суспільства, коли зростає необхідність залучення до роботи в податковій системі найбільш вихованих в моральному плані, безумовно надійних та стійких духом працівників. Це зумовлено тим, що в стані реформування українського суспільства значні надії покладаються саме на податкові органи, на відданих своїй справі фахівців, які вміють поступитися особистим інтересом заради загального блага. Податківець не повинен займатися питаннями, які можуть вплинути або бути пов’язаними з його фінансовими інтересами дружини, дітей, родичів.

Спілкуючись із близькими та знайомими людьми, податківець не повинен розголошувати службові відомості, демонструвати власну поінформованість, брати на себе обов’язок вирішувати питання, які не входять до кола його службових обов’язків.

Ще одна важлива сфера – особисте життя податківця, зокрема, його сімейні стосунки, особисті зацікавлення, дозвілля. Чуйність, тактовність, гостинність – ці та інші подібні риси повинні визначати поведінку податківця в позаслужбовий час, у домашніх умовах.. Працівникам ДПС забороняється займатись іншою роботою, крім професійної діяльності, особливо якщо вона входить у протиріччя з службовими обов’язками.

Процес створення податкових органів вимагає посиленої уваги до утвердження в

свідомості працівників податкових служб рис, які сприятимуть піднесенню рівня морального змісту професійної діяльності. Працівник податкової служби не зможе досягти високого рівня професіоналізму без умілої організації власної праці, тривалого перебування на службі, пошуку раціональних способів компенсації часу, відновлення фізичної енергії, зняття емоційної напруги тощо. Цьому повинні допомогти правильно організований відпочинок та дозвілля, розумне використання вільного часу. Ці чинники створюють ще й реальні можливості для формування особистості, невимушеного згуртування колективу. У такому колективі стихійно складаються позитивні позаслужбові стосунки, засновані на спільності інтересів, захопленні, симпатії, відбувається процес пізнання співробітників з нового, часто несподіваного боку.

Далеко не всі моральні вимоги, з якими ми стикаємося, мають універсальний характер, проте кожна з них, якщо тільки вона є насправді моральною, може бути узагальненою або універсалізованою таким чином, що стане правомірною відносно цілого класу певних дій, хто б не був їхнім суб'єктом. Іншими словами: якщо перед індивідом у конкретній ситуації висувається певна вимога, то ця вимога є власне моральною лише в тому разі, якщо вона може бути зверненою й до будь-якої іншої людини, що потрапила б в аналогічну ситуацію.

Моральні потреби постійно змінюються, оновлюються залежно від розвитку суспільства. Вони не знають меж, із часом, із появою нових цілей, можливостей та мотивів ускладнюються.

Зовнішнім проявом моралі є культура поведінки. Вона характеризується способом вираження моральної та етичної свідомості у зовнішніх виявах. Тому мораль ґрунтується на таких засадах: традиціях, звичаях, мові, історії народу, громадській думці, співставленні особистих та суспільних інтересів, якими визначається добровільний вибір поведінки, регульований сумлінням. Для глибшого розуміння моралі важливим є знання моральних принципів та моральних категорій. Принципи моралі покликані висвітлювати характер відносин між суспільством та особою. До моральних принципів належать усі вимоги суспільства до особи, що зобов'язують добровільно виявляти у житті зміст моральних принципів, моральних норм та вимог визначається історичними умовами життєдіяльності та світоглядом, життєвими потребами та інтересами людини, становищем у суспільстві.

### 13.2. Моральність на робочому місці та роль бізнес-лідера.

#### Мораль та бізнес

Скептичне ставлення до моралі у бізнес-відносинах пов'язано з цілим рядом упереджень, що насправді не мають під собою жодної раціональної основи.

Упередження № 1: Бізнес – це сфера, де на першому місці знаходиться вигода та прибутки, а акцент на моралі та етиці непродуктивний.

Спростування: Бізнес базується на відносинах між компанією та клієнтами, між фірмами-партнерами, між лідером та підлеглими. Як і будь-які інші відносини вони неможливі без чесності, послідовності, вірності певним моральним принципам.

Бізнес-партнер, який послідовно проявляє свою аморальність у відносинах з тими, з ким взаємодіє, не може досягти тривалого успіху.

Упередження №2. Типовий бізнес-лідер – це одинока, холодна, розважлива, раціональна людина, яка орієнтована тільки на власні інтереси.

Спростування: Будь-який лідер, зокрема і в бізнесі, має показувати шлях іншим, направляти, надихаючи власним прикладом. Для цього лідер має володіти цілісною особистістю, що викликає не тільки захоплення, а й довіру. Саме довіра є основою міцних відносин у бізнесі. Довіру не можна викликати, будучи аморальною особистістю.

Упередження №3. Відносини між лідером та його підлеглими будуються на основі особистої продуктивності кожного з робітників.

Спростування. Як і будь-які інші відносини, професійні відносини між бізнеслідером та його підлеглими будуються на базі спільних ідей, цінностей та спрямованостей.

Упередження №4. Бізнес-лідеру не потрібні знання психології моралі.

Спростування. Психологія моралі займається вивченням цінностей людини та соціуму. Саме цінності лежать в основі будь-яких групових відносин, зокрема й професійних. Саме цінності визначають соціально-психологічний клімат у колективі. Саме цінності задають вектор розвитку окремого колективу, й бізнес-організації загалом.

Мораль та етика у бізнесі представлені стандартами, які організація використовує для того, щоб визначити, яка поведінка є прийнятною, а яка непринятною, одночасно й для підлеглих, й для керівників. Великі корпорації часто фіксують свої моральні норми та правила у вигляді статутів, для того, щоб кожен працівник компанії розумів межі дозволеного. У маленьких бізнескомпаніях лідер задає тон етичної та моральної поведінки.

Критерії оцінки типу морального розвитку лідера Моральні якості відображають не тільки ціннісні пріоритети лідера, а й аспекти його спілкування, взаємовідносини з оточуючими, ставлення до себе, особливості інтерперсональної поведінки, самооцінку, а також моральні якості і почуття. При цьому варто пам'ятати, що моральна поведінка лідера не обумовлюється ситуацією, вона є проявом досить стабільних особистісних рис.

В основі дослідження моральності особистості лідера лежать переконання, сформульовані Л. Колбергом<sup>15</sup>:

моральність проявляється в зрілості моральних виборів, а також у ставленні до самоцінності людського існування;

- моральність розвивається стадіально з самого народження;

- кожна людина фіксується у своєму моральному розвитку на певній стадії, що відповідає певному віку;

- на основі відповідності рівня розвитку, певному віковому нормативу визначається один із трьох типів моральності: преконвенціональний, конвенціональний, постконвенціональний.

Лідер, якому притаманний преконвенціональний тип морального лідерства, характеризується такими рисами:

- орієнтація на миттєві вигоди;

- відсутність звички до стратегічного планування;

- оцінка співробітників у залежності від їх відносин з лідером;

- готовність до протизаконних та аморальних дій, якщо можна уникнути покарання.

Лідер, якому притаманний конвенціональний тип морального лідерства, характеризується такими рисами:

- орієнтація виключно на прибуткові справи;

- оцінка співробітників у залежності від їх статусу, звання і т.п.;

- бажання подібатися всім підлеглим без винятку;

- стиль управління і відносини з підлеглими повний протиріч;

- дотримання державним законам.

Лідер, якому притаманний постконвенціональний тип морального лідерства,

характеризується такими рисами:

- стратегічне планування;

- усвідомлення важливості не тільки прибуткової, але й волонтерської та спонсорської діяльності;

- толерантне ставлення до людей різних соціальних та культурних груп;

- орієнтація не тільки на правові закони, але й на загальнолюдські цінності.

Дослідження типу морального розвитку лідера за допомогою моральних дилем При дослідженні моральності особистості найбільш поширеною є практика використання моральних дилем Л. Колберга.

В основі методики моральних дилем лежить переконання, що в ході пошуку виходу зі складної неоднозначної ситуації людина демонструє глибину своїх моральних принципів, своє ставлення до людей та соціальних норм. На основі аналізу готових рішень моральних дилем робиться висновок щодо приналежності людини до певного типу.

Для того, щоб уникнути помилок при аналізі результатів методики, опитуваному пропонується не одна моральна дилема, а декілька, що дозволяє розкрити всі тонкощі

моральності респондента.

Дослідження типу морального розвитку лідера за допомогою експертної оцінки Дієвим шляхом дослідження моральності лідера є дослідження за допомогою експертної оцінки. Тип моральності визначається за допомогою експертної оцінки, по таких шкалах:

- самокритичність;
- справедливість;
- щирість;
- чуйність;
- ввічливість;
- чесність;
- самолюбство.

Процедура дослідження виконується в декілька етапів:

Перший етап: складаються бланки експертної оцінки, які мають містити бальну шкалу оцінки кожної з якостей. Кожна з градацій вираженості якості має бути чітко описана.

Другий етап: обирається коло експертів. Експертами мають бути люди, що здатні адекватно та об'єктивно оцінити лідера. Експертами можуть виступати колеги та підлеглі лідера.

Третій етап: самооцінка. Лідеру, чий якості оцінюють, пропонують оцінити вираженість власних моральних якостей.

Четвертий етап: експерта оцінка. Проводиться опитування з залученням експертів.

П'ятий етап: аналітичний. Проводиться обробка інформації. Будується профіль моральності лідера. Порівнюються дані самооцінки та експертної оцінки.

Шостий етап: формуються рекомендації щодо розвитку моральних якостей лідера.

### 13.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність, як і вплив, загально визнано.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття "корпоративна культура". До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: "культура", "організаційна культура", "культура організації", "фірмова культура", "культура підприємництва". Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною.

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (додаток І).

При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури:

манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

#### Рівні корпоративної культури

У деяких підприємствах в якості базисного виступає припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення про те, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої волі, колеги підозріло ставляться один до одного. Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури. Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;



- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;
- здатна змінюватися;
- усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
- знаходиться в постійному розвитку.

Слабка сторона представницької фірми Brocard в Україні, як і будь-якої великої компанії, – оперативність прийняття рішення. Коли структура вибудована по твердих корпоративних правилах, будь-які оперативні рішення повинні пройти по відповідним етапам. Наприклад, власник якогось (не нашого) магазину цілком може прийняти рішення про зниження на 20 % ціни товару, що не користується попитом. А керівники магазинів фірми Brocard не мають права так діяти без узгодження з усіма відповідальними особами компанії. Сильна сторона фірми – ідентичність представлення компанії (однакові вивіски, викладення продукції, рівень обслуговування, що сприяє створенню певного іміджу, образу в покупця і проектується на всі магазини – від Києва до Одеси).

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) розділеність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);

3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,
- контроль, реалізацію;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
- формування лояльності персоналу до керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

Про високий рівень корпоративної культури свідчать, наприклад, досвід Київської фірми по зборі комп'ютерів "МДМ-Service". Сприяє цьому чітка система планування, оплати праці та службового просування, орієнтовані на кінцеві результати роботи. Кожному менеджеру тут доводиться щомісячний план продажу, і якщо кимось план не виконано, то він переходить у нижчу категорію, а якщо ще раз не виконує – прощається із роботою. Поділовому проходять тут наради і п'ятихвилинки, які нагадують аукціон "незгод". Але коли рішення прийнято, то ніякі заперечення чи скарги не беруться до уваги. Контроль виконання рішень дуже жорсткий. Адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу, те, як працівники використовують робочий час і т.п. У даній фірмі є високим ступінь делегування повноважень, великою мірою розвинуті горизонтальні зв'язки. За цієї системи створено умови для вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу і фірми в цілому. На думку керівництва, успішна діяльність фірми є результатом демократичного стилю управління, певної жорсткості, відкритості, економічності, поступовості і цілеспрямованості.

#### 13.4. Мистецтво слухати. Важливість слухати для розвитку лідерських навичок.

Вміння слухати полягає не лише у готовності віддати свою увагу співрозмовнику та у створенні відповідних — необхідних умов для бесіди.

Це вміння включає також інші важливі компоненти:

- Надавати співрозмовнику можливість говорити. У принципі, ми повинні намагатися говорити менше, ніж ми слухаємо. Надавши людині можливість говорити, просто спокійно слухайте те, що вона хоче вам сказати. Не переривайте співрозмовника, дайте йому закінчити речення, думку. Не займайтеся вгадуванням того, що він скаже далі. Не думайте, що потім скажете ви. Ваше завдання слухати, а отже:

1) намагатися зрозуміти думку/позицію співрозмовника;

2) ставити запитання для повнішого розуміння і використовувати відповідні фрази для заохочення співрозмовника ("Чи не могли б Ви пояснити це детальніше"; "Що точно означає...?"; "Я розумію"; "Цікаво"; "Дійсно?!" іт. ін.).

3) показати, що ви зрозуміли сказане. Таким чином ваш співрозмовник побачить, що ви правильно сприйняли його слова.

Ви можете:

а) слово в слово повторити почуте;

б) повторити сказане, замінивши "Я" та "Ви"/"Ти" — співрозмовник: "Я шукаю нову роботу", ви: "Ти шукаєш нову роботу";

в) повторити почуте власними словами — співрозмовник: "Моя робота нецікава", ви: "Ти незадоволений своєю роботою"/"Ти не отримуєш задоволення від роботи".

Намагайтеся не використовувати фрази: "Що ти хочеш сказати, це..." Ваш співрозмовник вже сказав, що думав. Така ваша фраза може свідчити, що тепер ви намагаєтесь зрозуміти сказане;

4) уникати негативних відповідей та зауважень, які можуть змусити співрозмовника припинити бесіду ("Ми вже чули про це"; "Навіщо знову про одне і те саме?").

- Робити паузу перед тим, як щось сказати. Це допоможе вам уникнути можливості сказати щось небажане, що "зірвалося з язика", а також зменшить вірогідність переривання співрозмовника, який ще не закінчив свою думку.

- Слухати цілеспрямовано. Намагайтеся сприймати слова співрозмовника з максимальною невідомістю інтересом. Цікавтеся людиною, з якою розмовляєте. Шукайте у почутому корисну для вас або для когось іншого інформацію. Якщо ви будете знати, що через деякий час повторите почуте колезі/друзям/знайомим і т.д., ви слухатимете співрозмовника більш уважно.

- За необхідності занотовувати почуте (якщо є така можливість). При цьому майте на увазі, що деякі люди починають нервувати і не можуть вільно викласти свою думку, коли бачать, що їх слова записують. Тому для зменшення подібного напруження можна сказати: "Це така хороша ідея, я не хотів би її забути". Як каже китайське прислів'я: "Найбідніше чорнило краще, ніж навіть дуже хороша пам'ять".

- Встановити емоційний контакт зі співрозмовником. Для цього варто повторювати — "віддзеркалювати" деякі елементи поведінки іншої особи, як жести, позу, тон голосу, часто вживані слова і фрази, а також вираз обличчя. Звичайно, робити це слід помірковано, так, щоб у співрозмовника не склалося враження, що його передражують.

Очевидно, що під час розмови ви будете говорити. Адже мовчання у даному випадку буде таким же проявом поганих манер, як і монополізація бесіди. Люди можуть розцінювати мовчання як прояв ворожості або незацікавленості. Головне — знати, коли говорити і що говорити.

Що робить неформальну бесіду неформальною? Два моменти: тривалість та теми, що обговорюються. Неформальна бесіда — це коротке обговорення нейтральних або відносно незначних питань. Важливо пам'ятати, що неформальна бесіда не означає і не передбачає обговорення ділових проблем, справ у цілому.

Якщо ви берете участь у заході, який передбачає ведення неформальної бесіди (конференція; соціальний захід, організований компанією), не стійте весь час на одному місці, рухайтесь по приміщенню, контактуючи з різними людьми. В англійській мові для означення такого роду дій є дуже вдалий вираз — "work the room". Підходьте до присутніх, вітайтеся, представляйте себе та починайте розмову. Не затримуйтеся довго з однією людиною. Прийнятна тривалість неформальної бесіди у подібних ситуаціях — від 4 до 7 — 8 хвилин, залежно від того, з ким саме ви розмовляєте. І не забувайте, що неформальна бесіда не може нагадувати ділове засідання.

Ви не можете знати, коли саме з'явиться можливість для неформальної бесіди, але ви можете бути готовим до неї. Так, якщо ви зустрічаєтеся з кимось вперше або берете участь у діловій зустрічі, ви можете прийти з підготовленими темами для розмови. Така підготовка допоможе вам та іншим полегшити перші хвилини зустрічі, уникнувши ніякового мовчання. Підготовка такого роду не займає багато часу, ви можете, наприклад, обдумати, про що хочете поговорити з представником фірми в іншому місті, по дорозі в аеропорт, де будете його зустрічати. Чим частіше ви будете готуватися до неформальної бесіди заздалегідь, тим з кожним разом легшим буде для вас цей процес. Попавши через деякий час у подібну ситуацію, ви навіть зможете використати старі напрацювання.

Теми для розмови можна знайти:

- читаючи щоденну газету та місячні журнали;
- спостерігаючи за подіями навколо вас;
- читаючи відповідну спеціальну літературу;
- збираючи цікаві матеріали, факти історії, статистичні дані.

Прийнятними (і безпечними) темами для неформальної бесіди є:

- погода;
- спортивні події;
- рух транспорту на дорогах;
- поточні події, які не є суперечливими (як вручення відзнак артистам, письменникам і т. ін.);
- подорожі;
- книжки;
- мистецтво;
- спільний досвід у певній області;
- хобі та захоплення;
- позитивні коментарі щодо місця проведення заходу; міста, де він проходить (у відповідній ситуації).

Небажаними темами для неформальної бесіди є:

- проблеми вашого здоров'я;
- проблеми чужого здоров'я;
- доходи; вартість речей;
- персональні проблеми;
- чутки;
- неадекватні жарти;
- проблеми релігії;
- питання політики, соціального життя, які викликають суперечності;
- інтимні деталі вашого особистого життя.

Варто не забувати, що неформальна бесіда не передбачає обговорення ні взаємовідносин між співробітниками, ні справ. Бесіда такого типу є легким, не занадто серйозним обговоренням питань, які викликають зацікавленість усіх. Серйозні теми заслуговують на серйозне обговорення за наявності відповідного (необхідного) часу.

Неформальну бесіду часто ведуть три або більше співрозмовників. Незалежно від їх кількості необхідно, щоб кожен мав можливість висловитися. Включення кожного із присутніх у бесіду є простим проявом хороших манер та ввічливості.

Спілкування важливе для кожного. Нас супроводжують розмови з різноманітними людьми — розмови особисті, дружні, ділові та розмови із пересічними перехожими. Але, щоб бути вдалим співрозмовником, потрібно ще багато чого, окрім простого вимовляння слів...

«Насамперед треба намагатися уникати нерозсудливості в розмові, а саме: запитувати без сварливості, а відповідати без зарозумілості; не перебивати, коли хтось говорить про щось добре; не накидуватися на когось і не хвалитись своєю мовою» — писав св. Василь Великий.

Любити, як себе

Щоб спілкування з іншими було вдалим та успішним, сприймайте оточуючих такими, якими вони є. Не намагайтеся виправляти усіх за своїм вподобанням. Співрозмовник майже завжди відчуває наше ставлення: зверхнє чи на рівних, з повагою чи зневажливе. Намагайтеся поважати інших людей і це неодмінно відобразиться у вашій розмові.

Мистецтво слухати

Через невміння слухати під час розмови ми втрачаємо дуже багато інформації. Часто замість того, щоб уважно слухати співрозмовника, ми вже наперед обдумуємо фразу, яку хочемо сказати, чи лише вдаємо, що уважно слухаємо. Цим ми, по-перше, ображаємо того, хто говорить, а по-друге, втрачаємо можливість набути знань та життєвого досвіду інших.

Вміння слухати — це мистецтво, якому можна навчитись.

Слухайте людей під час розмови активно, тобто постійно уточнюйте почуте запитаннями типу: «Правильно я зрозумів...?», «Ти мав на увазі...». Намагайтесь дивитись під час розмови у вічі співрозмовнику та приділяти увагу лише йому. Так він відчує зацікавленість з вашого боку. Так звані «прийоми активного слухання» допоможуть вам налагодити взаємовідносини із оточуючими та створити репутацію «довіреної особи». Вони не допомагають лише у випадку, коли співрозмовник злий та агресивний.

Рівні спілкування

Спілкування між людьми буває вербальне (за допомогою мови і мовлення) та невербальне (міміка, жести, інтонація). У розмовах ми завжди використовуємо і те, і інше. Відомий психолог Мехрабін стверджує, що лише 7% у розмові значать слова, 38% — інтонація, а мімік і жести.

Тому під час спілкування ми повинні бути пильні щодо того, як висловлюємось до іншої людини — оскільки симпатія і антипатія завжди відчутні. Важливим є також вміння володіти гарною мімікою, жестами та використовувати інтонацію. Ми повинні пам'ятати — це все відображення нашого внутрішнього ества. А тому спілкування — це також зворотній процес — чим кращі імпульси ми посилаємо, тим кращі нам повертаються.

Слово - не горобець...

Завжди і усюди потрібно зважати, яке саме СЛОВО ми говоримо. Оскільки неправильно сказану фразу не повернеш. Звичайно, ситуацію завжди можна якимось чином залагодити, але в іншої людини може залишитись біль від нас на все життя. Нам потрібно намагатись уникати слів, що несуть у собі «гнилий» зміст; слів, що забруднюють наше мовлення, та слів, що приносять іншим біль...

Під час розмови потрібно завжди пам'ятати про культуру спілкування, адже це невід'ємна складова духовності людини. Відомий академік Ліхачов сказав: «...без культури спілкування у суспільстві немає і моральності...». А моральність — це позитивні взаємовідносини людей і повага між ними.

Мислення людини-християнина — це мислення, яке «ламає» усе, що перешкоджає повноцінному спілкуванню з людьми. Це мислення, яке дозволяє сприймати того, кого не хочеться, і кого важко.

Рецепт емпатійного слухання

«Рецепт» дозволяє переживати ті ж відчуття, які переживає співрозмовник, відображати ці відчуття, розуміти емоційний стан співрозмовника і поділяти його. При такому слуханні не дають порад, не прагнуть оцінити, що говорить людина, не моралізують,

не критикують, не повчають. Існує декілька правил емпатійного слухання:

Необхідно налаштуватися на слухання: на якийсь час забути про свої проблеми, «звільнити» душу від власних переживань і постаратися уникати упереджень щодо співрозмовника. Тільки в цьому випадку ви зможете зрозуміти те, що відчуває ваш співрозмовник, «побачити» його емоції.

У своїй реакції на слова партнера потрібно з точністю відобразити переживання, відчуття, емоції, що «стоять» за його висловом. Але зробити це так, щоб продемонструвати співрозмовникові, що ви не тільки правильно зрозуміли його відчуття, але й прийняли.

Необхідно пам'ятати, що емпатійне слухання — це не пояснення прихованих від співрозмовника таємних мотивів його поведінки. Треба тільки уявити відчуття партнера, а не пояснювати йому причину виникнення у нього цього відчуття. Зауваження типу: «Це у тебе тому, що ти просто заздриш своєму другові» або «Насправді тобі хотілося б, щоб на тебе весь час звертали увагу» не можуть викликати нічого, окрім відкидання і захисту.

У тих випадках, коли партнер роздратований, коли він говорить, «не закриваючи рота», зовсім не обов'язково відповідати розгорнутими фразами, досить просто підтримувати партнера короткими фразами типу «так-так», «угу», кивати головою або ж просто повторювати його останні слова.

«Рецепт емпатійного слухання» можна застосовувати тільки в тому випадку, коли людина сама хоче поділитися із вами якимись переживаннями. У разі ж, коли співрозмовник ставить звичайні питання («А ви не знаєте, що означає (те чи те)?»), або ж ініціатором розмови виступаєте ви, то застосування емпатійного слухання просто неможливе.

Хороший тон – віддати належне гостинності хазяїна, якості вина і закусок, приємній обстановці. Уникайте питань на особисті теми: наприклад, про майбутнє розлучення або невиконані зобов'язання. Такі питання виникають, іноді, якщо бесіда з однією людиною триває більше 10-15 хвилин. Це сигнал: пора знайти іншого співрозмовника. Намагайтеся уникати термінології, яка може бути незрозуміла тим, що оточують вас. Не варто розповідати сумнівні анекдоти; абсолютно неприпустимо використання не нормативної лексики. Люди цінують співрозмовників, які в звичайній розмові не обговорюють ділові питання. Нікому не хочеться бути втягнутим в тривале обговорення ваших особистих образ або слухати ваш переказ розмови з особливо шкідливим клієнтом. Краще обговорите це на роботі в понеділок вранці. Для того, щоб включити в розмову всю групу, ставте питання різним людям. Нехай вони висловлять свою думку. Якщо ви раніше зустрічали людину, нагадаєте йому про це. Ми завжди будемо раді вам допомогти за допомогою корисних порад онлайн.

Хорошого співрозмовника відрізняють наступні якості.

1. Він уміє говорити і приймати компліменти.
2. Він легко підтримує бесіду на будь-які теми, навіть на такі, в яких не дуже добре розбирається.
3. Він у будь-якій групі швидко знаходить потенційно цікаві теми і направляє бесіду в це русло.
4. Він не повторює плітки.
5. Він ніколи не поправляє співрозмовника.
6. Він знає, коли починати ділову розмову.
7. Він залучає до розмови всю групу.

**Темі рефератів:**

1. Мораль та її особливості.
2. Мораль та етика у діяльності керівника.
3. Корпоративна культура та корпоративні традиції.
4. У чому різниця між мистецтвом слухати та чути.
5. Важливість гуманізму у діяльності лідера.

## ТЕМА 14. МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ (2 год).

**Лекція 14.** Мистецтво переконання ([1, с.138-152; 3, с. 165-218, с. 320-335; 4, с. 208-229])

**Мета заняття:** Обґрунтувати і оцінити толерантні особливості лідера та їх особливості

### *Питання для розгляду*

14.1.Елементи мистецтва переконання

14.2. Класифікація конфліктогенів

14.3. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності.

14.1.Елементи мистецтва переконання

Переконання - це один із способів впливу на особистість, прийом впливу на свідомість, почуття і волю вихованця з метою розвитку свідомого ставлення до навколишньої дійсності. Слід диференціювати переконання як: 1) психічне властивість особистості і 2) метод впливу на свідомість і волю вихованця, кінцевою метою застосування якого і є формування переконання в першому значенні.

Метод переконання формує погляди вихованця, мотиви поведінки і дій. Важливо зрозуміти, чим людина керується при прийнятті рішень, наскільки усвідомлено відбувається цей вибір. Завдання вихователя полягає в тому, щоб допомогти сформувати правильні переконання. За допомогою цього методу розкриваються норми поведінки, доводиться необхідність правильної поведінки, показується для особистості значимість тих чи інших норм поведінки.

Метод переконання сприяє виробленню у вихованця впевненості в правильності того чи іншого знання, затвердження, думки. Отже, використовуючи цей метод потрібно передати і закріпити у свідомості вихованця певну інформацію, сформувати впевненість по відношенню до неї. Переконаність у правильності ідеї формується в процесі практичної діяльності людини.

Як прийоми переконання вихователь може використовувати розповідь, бесіду, пояснення, диспут.

Розповідь (інформаційний метод переконання) - це послідовний виклад фактичного матеріалу, здійснюване в оповідній формі. Вимоги, що пред'являються до розповіді: логічність, послідовність і доказовість викладу, чіткість, образність, емоційність, врахування вікових особливостей вихованців. При необхідності доведення правильності будь-яких суджень в оповіданні використовується пояснення, яке може супроводжуватися питаннями і перерости в бесіду. Розповідь дозволяє впливати на свідомість вихованця і закладати основи його переконань.

Бесіда - це питально-відповідний метод активної взаємодії вихователя і вихованців. Для ефективності результату вихователю важливо продумати систему питань, що підводить вихованця до правильних висновків. Зазвичай намічаються головні, додаткові і уточнюючі питання. Якщо в процесі бесіди від приватних питань переходять до загальних висновків, бесіда носить евристичний характер. Переконує сенс бесіди тим вище, чим більше використовується опора на власний досвід вихованця. Розрізняють розмови: естетичні, політичні, етичні, пізнавальні, про спорт, праці і т.д.

Бесіди можуть проводитися з одним вихованцем (індивідуальні), з декількома (групові), бути заздалегідь спланованими і терміновими (по слідах події, вчинку).

А. С. Макаренка успішно використовував у вихованні "відтерміновані" бесіди (наприклад стосуються вчинку вихованця, але проводяться не відразу, а через деякий час, щоб він зміг сам усвідомити вчинене).

Вимоги, що пред'являються до бесіди:

- її матеріал повинен бути близький дітям, їх досвіду, викликати інтерес, хвилювати їх;
- необхідно так будувати питання, щоб змушувати вихованців думати, аналізувати свої знання і свій життєвий досвід з даного питання;
- в ході бесіди не слід занадто швидко і строго засуджувати неправильні думки,

потрібно домагатися, щоб вихованці самі приходили до правильних висновків;

- продовженням розмови повинна бути діяльність вихованців з реалізації затверджених норм поведінки.

Прийомам переконання також є диспут як активне вираження вихованцями своїх думок, доказ і відстоювання їх при колективному обговоренні будь-якої проблеми. Диспут є ефективним способом активізації вихованців з метою вироблення у них вміння вести полеміку, захищати свої погляди, з повагою ставитися до думки товаришів. Цей прийом переконання вчить відмовитися від одної точки зору в ім'я істини.

Алгоритм проведення диспуту може бути наступним:

1) обґрунтування теми;

2) обговорення матеріалу, висловлювання вихованцями суджень;

3) самостійні висновки і узагальнення;

4) заключне слово вихователя, в якому він формулює висновки, намічає конкретну програму діяльності.

Умови ефективності диспуту:

- тема диспуту повинна хвилювати вихованців, бути пов'язаною з їх переживаннями і вчинками;

- в колективі повинні існувати суперечливі думки з обговорюваної проблеми;

- диспут повинен бути ретельно підготовлений (проведено анкетування, розроблені питання і т.д.);

- на диспуті не слід різко засуджувати вихованців, які висловлюють неправильну думку.

Переконання — це узагальнення, уявна характеристика зроблена особою щодо оточуючого світу і способів взаємодії з ним, узагальнені правила життя, які визначають що робити в певних ситуаціях. Переконання пов'язують цінності особи із зовнішнім світом і між собою, визначають, як людина взаємодіє з цінністю, надають впевненості у поглядах на світ, знаннях, оцінках дійсності. Переконання спрямовують поведінку і вольові дії. Вищою ступінню переконаності є впевненість.

Переконання можуть ґрунтуватися на знаннях чи вірі, тобто вони можуть потребувати або не потребувати доказів, супроводжуватися або не супроводжуватися емоційним зарядом. Переконання може бути зроблено як самостійно, так і під впливом. Якщо переконання ґрунтується на знаннях, то воно не сприймається в готовому вигляді, а є результатом аналізу і підтвердження обґрунтованості та достовірності отриманих висновків. Якщо воно ґрунтується на вірі, то не потребує доказів і обґрунтувань. Переконання, що ґрунтується на знаннях формується протягом певного часу, а переконання, що ґрунтується на вірі формується миттєво.

Маркетологів цікавлять переконання споживачів щодо певних товарів, оскільки з таких переконань складаються образи товарів і марок. На підставі цих переконань формується поведінка споживачів. Якщо якісь переконання перешкоджають здійсненню покупок, то маркетологам необхідно провести комунікативну кампанію щодо їх корекції. На основі переконань споживач формує власне ставлення до товару.

Ставлення — це сформована на основі переконань стійка позитивна чи негативна оцінка особою об'єктів матеріального чи духовного світу. Це почуття, які особа відчуває до об'єкту і спрямовують її поведінку.

Ставлення дозволяє особі порівняно стабільно поводитися стосовно схожих об'єктів. В результаті не доводиться заново інтерпретувати і щораз реагувати по-новому. Це дозволяє заощаджувати розумову та фізичну енергію. Саме тому вони важко піддаються зміні. Ставлення до об'єктів утворюють в свідомості певну структуру, в якій зміна одного елемента може вимагати перебудови ряду інших. Так що підприємству вигідніше вносити свої товари в рамки вже існуючих ставлень, ніж намагатися їх змінити. Проте бувають і виключення.

При виході на американський ринок мотоциклів компанія "Хонда" повинна була обрати маркетингову стратегію: або продавати мотоцикли невеликому колу вже існуючих

любителів, або спробувати збільшити їх число. Останній варіант був пов'язаний з великими витратами, оскільки більшість споживачів мали до мотоциклів негативне ставлення. У свідомості цих осіб мотоцикли асоціювалися з чорними шкіряними куртками, пружинними ножами і злочинами. Та все ж компанія "Хонда" обрала другу стратегію, розвернувши потужну комунікативну кампанію під девізом "На мотоциклах "Хонда" їздять чудові люди". Рекламні заходи спрацювали, і ставлення до мотоциклів було змінено.

Ставлення споживача до товару — це те, як споживач думає, відчуває і діє відносно товарів чи магазинів. Ставлення споживача — це загальна оцінка товару чи магазину за типом: подобається або не подобається.

Ставлення може бути однією з основних ознак сегментації ринку. Часто сегментація ринку проводиться залежно від позитивного, негативного і нейтрального відношення споживачів до товару.

Ставлення споживача до товару складається з трьох взаємозв'язаних компонентів:

- 1) пізнавальний — знання і переконання споживача з приводу товару;
- 2) емоційний — почуття або емоційні реакції, які відчуває споживач до товару;
- 3) поведінковий — схильність споживача купити або не купити товар певної марки, рекомендувати чи не рекомендувати його знайомим.

Найбільш відомі такі моделі формування ставлення: 1) Модель Фішбейна-Айзена. Ставлення споживача до марки є системою думок про характеристики марки (співвідношення ціна і довговічність, ціна і витрати палива). Причому, критеріями вибору є характеристики, які мають для споживача пріоритетне значення. Саме ці характеристики визначають ставлення до марки. Важливу роль відіграють і зовнішні чинники, оскільки, споживачі можуть враховувати ставлення інших осіб, поглядами яких вони дорожать. Ці думки можуть вступати в конфлікт з особистими переконаннями споживача.

#### 14.2. Класифікація конфліктогенів

Для того щоб конфлікт виник, потрібний певний збіг обставин, вплив чинників, які мають назву конфліктогенів. Під конфліктогенами розуміють умови спілкування, які призводять до виникнення непорозумінь, провокують захисні реакції учасників. Це можуть бути невдалі слова, дії учасників (або відмова в очікуваних діях), мімічні або пантомімічні вияви, вчинки, які навколишні неправильно зрозуміли, збіг певних обставин тощо. Наявність конфліктогенів необов'язково призводить до конфлікту, для цього потрібна ще одна умова - загострене реагування на них іншої сторони.

Конфліктні за своїм характером прояви спілкування (конфліктогени) мають одну дуже важливу рису – вони спроможні до накопичення та швидкого розповсюдження серед оточення людини. Конфліктна людина „передає” свій стан іншим, „заражує” їх власним станом, агресією, гнівом, провокує на подібну поведінку. Тому зрозумілим є припущення, що чим більше людей конфліктних у спілкуванні, чим нижчою буде конфліктологічна компетентність та культура оточуючих, тим більше шансів у нас втягнутися в конфліктні відносини з ними.

Отже, конфліктогени – це все те, що може викликати конфлікт (слово, дію чи бездіяльність, невербальні прояви тощо). Основними конфліктогенами є погрози, накази, неконструктивна критика, образи, прояв агресивності, егоїзм, приховування інформації, неправда та ін. У відповідь на них зазвичай застосовуються аналогічні за силою чи навіть сильніші конфліктогени (табл. 14.1).

Таблиця 14.1. - Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
<i>Пряме негативне відношення</i>	Наказ, погроза; зауваження...
<i>Поблажливе відношення</i>	Принизлива розрада; принизлива похвала...
<i>Хвастоці</i>	Захоплена розповідь про свої реальні і сумнівні успіхи



<i>Нечесність і нещирість</i>	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
<i>Порушення етики</i>	Ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не запросив сісти, не проявив уваги, тощо)...
<i>Регресивна поведінка</i>	Наївні питання; посилання на інших при отриманні справедливого зауваження;

Американський психотерапевт Ерік Берн, досліджуючи поведінку людей, дійшов висновку, що в кожній людині існують набори, "схеми поведінки", які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, "Я-станами". Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: "Батько", "Дорослий", "Дитина".

**"Батько"** – стан, подібний образу батьків, якому притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, "роби як я", "це добре", "це погано" та ін. Завдяки цій "схемі поведінки": 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу "так прийнято робити", багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

**"Дорослий"** – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективною взаємодії з навколишнім світом.

**"Дитина"** – стан подібний образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але, з іншого боку, це: 1) стан "бунту", неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан "приспосовування", здатність до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для людини, робить її життя повноцінним і плідним. Правда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

Існує п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: **поступка, компроміс, суперництво, ухиляння та співробітництво**. Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою конфліктів, хоча іноді описуються ними за допомогою різних термінів. Щодо компромісу, то деякі конфліктологи схиляються до того, щоб розглядати його як один із варіантів співробітництва.

**Поступливість** – жертвування інтересами справи задля підтримання й поліпшення стосунків з іншою людиною.

"Поступливий" намагається виглядати в очах оточення приємним, добрим, співчутливим, готовим допомогти. Він відчуває страх перед несхваленням, перед можливістю бути знехтуваним. Виявляючи до інших знаки поваги та схвалення, "поступливий" очікує такого самого ставлення й до себе. Як правило, він робить усе, щоб усунути саму можливість критики, запобігти загостренню конфліктів.

**Компроміс** (порозуміння) – пошуки балансу взаємних поступок і надбань. Прагнучи порозумітися, сторони згоджуються на часткове задоволення своїх потреб, щоб зберегти стосунки й отримати хоча б щось. При цьому має підкреслення спільності інтересів. Іноді компроміс є останньою можливістю прийняти певне рішення.

**Суперництво** – людина максимально орієнтована на перемогу в конфлікті і мінімально зважає на потреби інших. Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, намагається нав'язати іншим свій варіант вирішення спірних питань. Власна перемога бачиться як поразка супротивника. На переговорах застосовується тактика тиску й погроз, робляться спроби поставити під сумнів компетентність опонентів, вишукується слабке місце в їхній аргументації, як правило, спостерігається схильність до безапеляційних заяв, негативного ставлення до тих, хто має іншу думку.

**Ухиляння** – пасивна поведінка у конфліктній ситуації, що полягає в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання до "кращих часів". Це прагнення уникати гострих ситуацій і не обговорювати питання, які є предметом суперечок. Тактика присутності без

ознак активного втручання, зберігаючи нейтралітет і не розкриваючи своїх поглядів та ставлення до проблеми. Сторонам надається можливість самим зробити вибір і самим нести відповідальність за свій вибір.

**Співробітництво** - орієнтація на якнайповніше задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації. Інтереси іншої сторони визнаються частиною проблеми. Суперечності відверто обговорюються, спільно з іншою стороною наполегливо шукається розв'язання спірної проблеми. Виявляються приховані інтереси, вишукуються резерви та ресурси для їх задоволення.

Тактика - це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії.

Найбільший інтерес викликають тактики, які учасник конфлікту застосовує у разі вибору стратегії суперництва.

**Тактики суперництва** не є поганими самі собою, негативним виявляється результат, до якого призводить застосування цих тактик. Тактики суперництва умовно можна поділити на легкі (ті, наслідки застосування яких або сприятливі, або принаймні нейтральні для іншої сторони) та важкі (ведуть до несприятливих для іншої сторони наслідків).

**Тактика "звábлювання"** - це поведінка, яка спрямована на те, щоб впливати на іншого, вихваляючи його позитивні якості. Цій тактиці властива певна психологічна особливість: що менше зацікавлена людина у досягненні успіху, у разі застосування цієї тактики, то легше його досягти. Це пояснюється тим, що якщо інша сторона усвідомлює прагнення першої сторони справити гарне враження пов'язане з турботою про власні вигоди, то вона буде більш насторожено ставитися до усіх її спроб у цьому напрямку.

Наступний тип тактик - **"скуйовджування пір'я"** - застосовують із метою збити з пантелику іншу сторону, збентежити її і тим самим послабити її упертість у небажанні йти на поступки. Такого ефекту можна досягнути, будуючи свою поведінку в манері, протилежній до манери поведінки опонента. Інший варіант - примусити суперника почуватися або безвідповідальним, або некомпетентним. Щоб такі тактики були успішними, потрібно, як і у разі застосування першої групи тактик, щоб протилежна сторона не здогадувалася про справжні наміри.

Третя група тактик - **приховані докори**. Під виглядом невинних зауважень щодо реальних фактів вони покликані зачепити та засмутити іншого. Власне кажучи, той, хто застосовує таку тактику, намагається викликати у іншого почуття провини. Почуття провини можна викликати трьома способами:

- 1) нагадати людині про давні провини;
- 2) показати його дрібні грішки як значно серйозніші;
- 3) змусити відчутти відповідальність за помилки, яких ця сторона не припускалася.

Четверта група тактик - **переконлива аргументація**, яка полягає в тому, що одна із сторін - учасниць конфлікту - схиляє іншу сторону до зниження домагань, керуючись логічними доводами. Таку тактику можна реалізувати двома шляхами:

- 1) одна сторона мусить спробувати переконати іншу, що має законні підстави домагатися вирішення суперечки на свою користь;
- 2) одна сторона мусить переконати іншу в тому, що зниження домагань піде їй на користь.

П'ята група тактик - **погрози**. Вони полягають у тому, що одна із сторін виражає наміри поводитися так, щоб зашкодити іншій стороні, якщо вона не виконуватиме пред'явлених їй вимог. Така тактика є найпоширенішою формою соціального впливу у суперечках сторін.

Значна проблема у застосуванні тактики погроз полягає в тому, що інша сторона також може до неї вдаватися. Якщо ж на погрозу відповідають погрозою, то це призводить до посилення ворожості.

Остання тактика - **тактика невідмінюваних, або позиційних, зобов'язань**, сутність якої полягає в тому, що одна із сторін конфлікту вдається до певних дій і гарантує, що не відступить від обраної лінії поведінки. Тоді відбувається перекладення відповідальності за наслідки конфлікту на іншого учасника. Прикладом застосування такої тактики можуть стати

страйки, голодування, бойкоти. У разі успішного застосування така тактика зазвичай змушує опонента йти на поступки. Однак застосування цієї тактики може бути пов'язане з певним ризиком для обох сторін конфлікту.

#### 14.3. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності.

Ми живемо у світі, що прагне всебічно з'ясувати суть лідерства, проте водночас ми ніколи не були так недовірливі до своїх політичних лідерів як сьогодні.

Взагалі лідерство властиве самій природі людини і є якнайдавнішою формою організації життя людей, дієвим засобом вирішення питань сьогодення. Вже на перших етапах розвитку людства вибирався такий порядок суспільного життя, де провідну роль грали досвідченіші, розумніші, сильніші та людяніші люди. Вони отримували визнання, довіру, авторитет серед своїх родичів і ставали лідерами. У міру розвитку соціального життя ускладнювалася система лідерства, множилися відповідні зв'язки і відносини, росла кількість вирішуваних питань. Від особистісного лідерства суспільство переходило до складніших його форм.

Лідерство як соціальне явище існує всюди. Можна стверджувати, що там, де склалася та або інша людська спільнота, там повинні з'явитися і лідери. У суспільстві існує об'єктивна потреба в лідерстві, і вона не може не реалізовуватися. Лідерство - один із механізмів об'єднання групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконують роль лідера, тобто організують, спрямовують дії всієї групи, яка чекає, приймає і підтримує дії лідера.

Роль лідерів особливо велика в переломні періоди розвитку людства, коли потрібно швидко ухвалювати рішення, вміти правильно зрозуміти конкретні завдання. При цьому в суспільстві доволі часто побутує думка, що «сильний лідер» може одноосібно вирішити всі проблеми. Проте, як зазначає О. С. Віханський, основне завдання лідера не вирішувати по одинці всі проблеми, а стимулювати групу, націлювати її на розв'язання певних завдань, піклуватися про засоби, за допомогою яких ці завдання можуть бути вирішені. Лідер володіє владою, що дозволяє контролювати дії інших людей. Існує безліч трактувань природи влади. Так, згідно із психологічним підходом, влада - особлива суть, носієм якої виступає особа. Ця суть виражається в концентрованій енергії, що примушує інших людей підкорятися. Ця концентрована енергія має назву владної волі. Разом із психологічним існує соціологічний підхід, прихильники якого переносять акцент із владної волі на соціальну взаємодію. Класичне визначення з позицій даного підходу дав Макс Вебер. Він визначає владу як будь-яку можливість проводити усередині даних суспільних відносин власну волю, навіть усупереч опору, незалежно від того, на чому така можливість ґрунтується.

Сьогодні підіймає питання про необхідність висунення нових лідерів, які змогли б визначити курс для виходу з економічної, політичної, соціальної та екологічної кризи, знайти оптимальний шлях розвитку в майбутньому. Звичайно, в цих умовах деякі лідери відкрито перевищують свої повноваження і узурпують владу. Проте більшість є прикладом бажаного керівника, а також ідеального лідера. Подібні лідери грають значну роль при створенні певного образу мислення і служать символами морального єднання суспільства. Лідери виражають етику і етичні цінності, які об'єднують усе суспільство.

Групи, що досягають успіху, відрізняються від неуспішних головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. До слів «керівник», «керівництво» часто відносять такі поняття як лідер та лідерство. В деяких випадках ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Незважаючи на те, що керівництво - суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними управлінцями. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації. І навпаки, бути керівником, ще не означає автоматично вважатися лідером, тому що лідерству значною мірою притаманна неформальна основа. Можна займати першу посаду в організації, але не бути лідером.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. В науковій літературі розрізняють формальний, особистий та повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю. Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких, як людяність, толерантність, етичність та ін. Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей.

По - перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По - друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і вдосконалення їх.

По - третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми .

У процесі дослідження феномену лідерства вчені запропонували багато різних визначень даного поняття. Перші спроби опису феномену лідерства сягають античних часів. Зокрема, Платон підкреслював, що правитель повинен отримати належне виховання, бути мудрим, тому що саме мудрість необхідна для управління людьми. На думку вченого, добродійність царів - філософствувати; добродійність підданих - підкорюватися [10, с. 98]. Філософ звертав увагу на те, що правитель повинен не тільки вміти впливати на підлеглих примусом, але і бути здатним переконувати людей. Н. Макіавеллі описав образ лідера - правителя, який будь - якими засобами досягає політичних цілей. Ф. Ніцше вважав, що прагнення до лідерства - це вияв «творчого інстинкту» людини: лідер має право ігнорувати мораль - зброю слабких.

Серйозний вплив на розвиток різних концепцій лідерства справили відомі роботи Г. Тарда та Г. Лебона. Всі найбільші досягнення людства, на їхню думку, - результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що складають переважну більшість, тільки наслідують видатних людей .

Слідом за роботами Г. Тарда і Г. Лебона поступово починають складатися перші теорії лідерства, з'являється сам термін «лідер», що позначав людину, яка володіє владою і управляє іншими.

Якщо узагальнити всі письмові свідчення і дослідження, присвячені лідерству з найдавніших часів до наших днів, і скласти їх в одне речення, то можна сказати, що суть лідерства така: лідерство - повне, аутентичне самовираження людини, яка працює на досягнення значущої цілі, робить вплив на позитивні перетворення мети спільно з іншими людьми, що в результаті приводить до колективної діяльності. Це визначення демонструє, що бути лідером не означає поводитися зверхньо, владно, гучно або зарозуміло. Прояв лідерських якостей базується зовсім не на посаді або повноваженнях, а на довірі і стосунках.

Зокрема, науковці О. С. Віханський та А. І. Наумов зазначають те, що лідерство - це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство - на тому, щоб люди робили правильні речі. Ефективний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики перебувають якби в різних вимірах.

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного керівника. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаним оточенням як єдиний, хто здатний забезпечити реалізацію їхніх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником: керівник звичайно визнається офіційно, а лідер висувається стихійно; керівникові надаються законом

певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу у зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений, в основному, внутрігруповими стосунками; керівник, на відміну від лідера, відповідає перед законом за стан справ у групі.

Лідерство передбачає більш тісну взаємодію лідера та його послідовників, тобто всі учасники комунікаційного процесу мають змогу взаємодіяти між собою. Лідерство - це, передусім, взаємодія, діалог, можливість не тільки проповідувати певну ідею вибраному колу прихильників, але й залучати їх до осмислення сутності цієї ідеї, вироблення спільного групового досвіду та найбільш оптимальної стратегії діяльності.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

1. Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

2. Лідер і керівник - різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання та суперництва.

3. Лідер і керівник - одна і та сама особа, в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі єдино - начального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає кожному співробітнику. В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цільовстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання - не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації [1, с. 306].

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки лише це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідери будують свої стосунки з оточеннями на довірі, мотивуючи і надихаючи його. Вони кладуть довіру в основу групової та спільної роботи. Вони, на протигагу керівникам, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми.

Складність ролі лідера, що перебувають в стадії становлення, може бути розкрита шляхом розгляду функцій, які входять у позицію лідера.

Специфіка функцій лідера обумовлена особливостями групи, якою він керує; у демократичних групах вирішальне значення мають абсолютно інші функції, ніж в «авторитарних». Проте це не означає, що керувати групами з демократичною структурою легше, ніж з авторитарною; просто ці функції якісно різні.

Традиційно вважають, що лідер повинен мати чотири якості - турбуватися про людей, мати тверді переконання, керувати людьми та вміти заохотити їх до своєї справи, створюючи умови, щоб люди діяли якнайкраще. Однак цього замало, і великі лідери мають ще дві якості: вони знають, як навчити людей робити те, що самі роблять, і вони знають,

коли дозволити своїм послідовникам діяти самостійно.

Розглянемо функції лідера більш детально:

1. Лідер як адміністратор. Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями ділової політики або вони наказують йому згори, в коло його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи.

2. Лідер як стратег. Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розробку довгострокових планів діяльності. Часто лідер є єдиним хранителем плану дій; він один знає подальші шляхи, решті членам групи знайомі лише окремі, не пов'язані між собою частини плану.

3. Лідер як політик. Однією з найважливіших функцій лідера є встановлення цілей і основної лінії поведінки групи. В основному, групові цілі і методи їх досягнення мають три джерела:

- вказівки згори, отримувані групою від керівництва відповідно до субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються як консультанти, з правом дорадчого голосу при виробленні цих установок.

- вказівки знизу, тобто рішення самої групи. Хоча цілі і засоби визначені знизу, проте лідер відповідає за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих цілей і методів.

- вказівки самого лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень).

Проте, незалежно від джерел, визначення групових цілей і методів їх досягнення є обов'язковою функцією лідера.

4. Лідер як експерт. Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, при високому ступені розділення функцій у великих групах лідери (керівники організацій) вдаються до послуг різних заступників, фахівців і консультантів. В даному випадку сам вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника

5. Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі. Лідер є офіційною особою групи, він виступає в зовнішньому середовищі від імені всіх. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх представлятиме; лідер у цьому випадку ототожнює собою всіх членів групи, їхній колективний розум, волю тощо. Він трансформує через себе всю інформацію, що виходить від групи і отримується групою. У цьому сенсі він є «сторожем».

6. Лідер як регулятор стосунків усередині групи. Регулювання особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд. У деяких групах вся інформація проходить через лідера; іноді існують в групі наближені до лідера особи, які замикають на собі цю мережу; існує тип груп, де лідер є «одним зі всіх».

7. Лідер як джерело заохочень і покарань. Особливо важливою обставиною, з погляду члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи.

8. Лідер як третейський суддя і миротворець. Ця функція певною мірою пов'язана із попередньою. В умовах конфліктів між членами групи лідер повинен виступати як суддя і розраджувач одночасно, тобто когось заохочувати і когось карати. У зв'язку із цією функцією в руках лідера опиняється засіб, завдяки якому він може зменшувати або підтримувати тенденцію до фракціонізму усередині групи, залежно від того, які його особисті плани.

9. Лідер як приклад. У деяких типах груп лідер може служити моделлю поведінки для решти членів групи, тобто забезпечує їх наочною вказівкою того, ким вони повинні бути і що вони повинні робити. Командир відділення, який хоробро веде своїх солдатів у бій, служить саме таким прикладом.

10. Лідер як символ групи. Групи із високим ступенем згуртованості прагнуть не тільки до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від решти індивідумів. Члени таких груп вдаються до різних відмінностей в одязі і поведінці (наприклад, члени масонських лож, політичних партій, клубів і т. д.). Лідери, будучи ядром таких груп, починають виконувати функцію символів: їхні імена привласнюють всьому руху (і побічно його учасникам), в приватно - промисловому світі власники фірм самі здійснюють таке символізування, розглядаючи свою справу як продовження своєї особи, релігійні течії і секти продовжують носити імена своїх засновників дуже тривалий час і т. д. Однаковою мірою це стосується різних наукових шкіл, представники яких навіть після смерті лідера ідентифікують себе з ним.

11. Лідер як чинник, що відмінняє індивідуальну відповідальність. Нерідко лідер грає важливу роль для членів групи в звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів - «всі претензії - до мене», «дійте моїм ім'ям», «передайте, що я наказав» належать саме до цієї функції. Таким чином, у відповідь на відданість послідовника лідер бере на себе обов'язок ухвалювати за нього рішення. Причому послідовники досить охоче передають свою свободу лідерам (Фромм назвав це явище «втечею від свободи»).

12. Лідер як провідник світогляду. Лідер здебільшого випадків служить джерелом цінностей і норм, складових групового світогляду. В цілому воно відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група. У масштабах організації приватний світогляд групи звичайно більше відповідає способу мислення керівництва, ніж окремих рядових членів. Погляди більшою мірою проникають униз, ніж навпаки; це особливо правильно в тих випадках, коли лідер контролює інформацію, що надходить до групи із зовнішнього середовища.

13. Лідер як «батько». Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи. Дійсний лідер - це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості. Якщо лідер у деяких стосунках не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть його подумки «переробити» на свій лад. «Батьківська» роль багато в чому пояснює ту майже безмежну владу, якої іноді набувають лідери за певних умов.

14. Лідер як «цап відбувайло». Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може служити мішенню для агресії з боку членів групи у разі невдачі. Коли група знаходиться в стані фрустрації, лідер може виявитися тим заміщаючим об'єктом, на який «без розбору всі шишки валяться».

Особливим випадком є втрата членами групи ілюзій щодо дійсних цілей або особи лідера. Тому ідейні супротивники так наполегливо шукають факти, компрометуючі лідера ворожої групи. Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення стосовно різних типів груп. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні і другорядні; їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників, всього того, що ми називаємо життям колективу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, підсумовуючи вище сказане можемо зробити висновок: лідерство властиво самій природі людини і є якнайдавнішою формою організації життя людей, дієвим засобом вирішення насущних питань.

Лідерство це мистецтво впливу на людей, уміння надихнути їх на те, щоб вони прагнули досягти потрібних цілей. Лідерство - це відносини вчителя і учня. Лідер передає своєму оточенню знання, моральні цінності. Особистісні достоїнства лідера - зразок для наслідування, предмет пошани.

Люди слідуєть за лідером тому, що він в змозі запропонувати їм засоби для задоволення їх потреб, вказати напрям діяльності. Лідерство як соціальне явище усюдисуще.

Толерантність... Визначення цього поняття кожен з нас розуміє по-своєму і усвідомлює по-різному. Але все ж таки слово «Толерантність»- пояснюється як терплячий.

Толерантна людина – це перш за все особистість, якій притаманні духовні, моральні цінності та якості. Як писав Олександр Довженко : «...людина повинна бути Людиною...». Цей вислів пояснюється тим , що кожен з нас повинен задуматися над своїм відношенням до інших , вміти правильно підтримати один одного , поважати людей , прислуховуватися до інших думок , поглядів.

Я вважаю, що толерантність потрібно розвивати з раннього дитинства. Сім'я це перші прояви любові до рідного слова , до рідної пісні , до рідної землі , до Батьківщини. Виховання в сім'ї займає одне з найважливіших значень. Батьки прагнуть виховати у своїх дітях певні духовні цінності , скарби , які допоможуть пристосуватися до життя. Всі батьки стараються прив'язати своїм дітям такі цінності як: щирість, любов, взаємодопомога, доброта, повага, краса, турбота та й багато інших. Ні в якому разі не силою , не фізичним вихованням , не насиллям, а своїм прикладом, тобто міцною сім'єю в якій толерантність – це важлива умова спілкування. Мати з батьком повинні закликати і виховувати дітей в любові в злагоді, в довірі , тому що толерантне спілкування починається з раннього віку , з батьківської опіки і допомоги.

Людина починається з батьків , другий етап її розвитку продовжують вчителі , це безпосередньо певний етап життя дитини , в якому вчителі стають другими мамою і батьком , звичайно , школа дає нам ті необхідні знання , що супроводжують всіх і кожного протягом життя. Це виховні бесіди , класні години , походи в музеї в , різні культурні заклади , екскурсії , поїздки , концерти , активна громадська діяльність – все це згуртовує колектив , а як відомо , колектив робить людину добрішою , знищує той егоїзм , що надто заважає нам. Хотілося сказати те , що колектив сприяє , спрямовує нас і виховує в нас певні особливості спілкування , бо , знову повторюся , колектив – це друга родина , а в родині спілкування толерантне , дружнє , доброзичливе , відносини теплі , щирі , привітні , сповнені любові та поваги один до одного.

Отож, бути толерантним – це перш за все культурне спілкування з оточуючими , допомога близьким і чужим людям , гарячий відгук на чужий біль , вміти правильно підтримати людину і в радості і в горі , поважати , шанувати і передавати з покоління в покоління звичаї , традиції і навички нашого народу.

Толерантність — це вихованість, це стриманість, це рівність! Толерантність – це культура добрих манер і вчинків!

Отже , якщо кожен з нас задумується , як його виховували і що хотіли навчити і розвинути , то неодмінно зробить висновок . що добро шанується завжди , що батьки привчали нас ще з дитинства через казки , колискові до поваги , до тих якостей , які ми неодмінно передаватимемо своїм дітям , онукам та правнукам. Толерантні люди –це люди , які йдуть по житті не сірою тінню , а людьми з великими надіями , переконаннями і цілями . Ми повинні з відкритою душею і щирим серцем відноситися до інших , вислуховувати думки , погляди і переконання і вміло , толерантно дати аналіз тій чи іншій життєвій ситуації.

Кожна людина – то особистість , індивідуальність , неповторність , до кожної людини потрібно знайти свій підхід і бути толерантним в кожній ситуації , яка б не трапилася в нашому житті.

Толерантність — це вшанування чужих почуттів , поглядів , вірувань , звичаїв , які б не були , хоч і суперечливі нашим. Ми повинні ставитися один до одного в душі Братерства!

Наприклад , людина , яка не щира , але за певних обставин прагне проявити себе з хорошої сторони , толерантно спілкуватися з іншими , але водночас відчувати ненависть , підлість і відчуття не поваги , то таку людину толерантною ні в якому випадку не назвеш. Це «інотолерантні» люди , тобто протилежні до толерантних , але все ж таки людина , яка толерантна , якій властива особлива поведінка , особливі риси характеру то вона зможе досягнути успіху в спілкуванні , заслужити повагу до себе від оточуючих.

Твори добро-ось заклик толерантності , ось гідний вчинок кожної людини , кожного громадянина. Кожен з нас повинен вірити в добро , повинен творити сам його , не чекаючи



на поштовх , а сам з своєї ініціативи зробити щось таке , щоб принесло користь для всіх хто оточує нас. Зробити те , що інші вважають неможливим. Зацікавити всіх , подати гідний приклад і віру в хороше , незабутнє продовження життя.

Толерантна людина відрізняється особливими рисами , спілкуванням , вона впевнена в собі , розділяє думку інших і вміло визнає свої недоліки і помилки. З цією людиною хочеться спілкуватися , перебувати в її оточення .

Пам'ятай одне!

Почніть з себе і весь ваш життєвий шлях наповниться гармонією , посмішками , яскравим сонцем над головою , щирими враженнями , хорошими відгуками від оточуючих. І тоді життя не пройде марно і ви з гідністю можете себе називати Людиною!

Давайте згадаємо всім відомі чотири філософські питання Канта. Вони говорять нам про те , що людина може сподіватися , розраховувати і ким людина взагалі є , тобто вище названі питання дають нам змогу не забувати , що є певні цінності , яких нам потрібно дотримуватися , що є певні межі , які не можна переходити.

Людиною , яка не боїться змін , яка прагне внести цінний внесок в життя оточуючих , яка хоче збудувати достойне майбутнє завдяки толерантному спілкуванню.

На мою думку , толерантність –це необхідна умова спілкування. Від толерантності кожного з нас залежить культурний і моральний розвиток в суспільстві.

Отже , давайте самореалізуйтеся , самоудосконалюйтеся , виховуйте в собі ті якості , що будуть наповнювати наше буття тільки позитивними емоціями і кожною щасливою хвилиною нашого життя , бо життя дається людині лише один раз і прожити його потрібно з гідністю. Спілкуймося толерантно — ось мій заклик до вас , нехай кожен з нас пробудить в себе людські почуття ширості і доброти.

Теми рефератів:

1. Конфліктогени та синтонна поведінка.
2. Толерантність лідера та його взаємовідносини з колективом.
3. Гідність лідера та його поведінка в колективі.

## **ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБОТИ ЛІДЕРА (2 год).**

**Лекція 15.** Управління якістю роботи лідера ([1, с.163-210; 2, с. 196-240; 4, с. 161-168])

**Мета заняття:** Виявлення навичок пошуку цілей виконання роботи лідера та проведення огляду за якістю виконання роботи лідера

### ***Питання для розгляду***

- 15.1. Визначення цілей виконання роботи лідера.
- 15.2. Проведення огляду за якістю виконання роботи лідера.
- 15.3. Професійне виконання роботи лідера.
- 15.4. Організаційний успіх лідера

### 15.1. Визначення цілей виконання роботи лідера.

Головним в менеджменті є визначення цілей діяльності організації на найближчу та віддалену перспективу. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки можливостей конкретної організації та забезпеченості її ресурсами. Розрізняють цілі загальні та специфічні. Загальні цілі відображують концепцією розвитку організації в цілому, а специфічні розробляються в рамках загальних цілей по основним видам діяльності. Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності за рахунок кваліфікованих управлінських рішень, коли команда спеціалістів цілеспрямовано діє в напрямку досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації.

Ціль менеджменту полягає у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства шляхом раціональної організації технологічного процесу, включаючи управління виробництвом і розвитком техніко-технологічної бази, а також ефективним використанням

кадрів при одночасному підвищенні їх кваліфікації і творчої активності.

Прибуток створює стабільні гарантії організації, оскільки тільки його накопичення у вигляді різних фондів дозволяє обмежувати та переборювати різні ризики, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Ситуація на різних ринках постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні конкурентів, умовах і формах фінансування, кон'юктурі в галузі, регіоні або країні в цілому, в умовах торгівлі на світових ринках. Звідси постійний ризик, особливо у сільськогосподарському виробництві, яке пов'язано з ґрунтово-кліматичними умовами. Ціль менеджменту - переборювання ризиків або ризикових ситуацій не тільки в сучасному, але і в майбутньому, для чого необхідно мати резервні кошти, але і широку самостійність для швидкого реагування і адаптації до можливих змін.

Ціль підприємства - це конкретний стан окремих характеристик, досягнення яких є бажаним і на що направлена його діяльність, а також процес управління.

Цілі за ступенем важливості розділяють на стратегічні і тактичні. Стратегічні цілі орієнтуються на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя та обличчя підприємства (вихід на міжнародні ринки, повне оновлення виробничої бази, зміна товарної продукції тощо). Тактичні цілі - це проміжні по

відношенню до стратегічних, відображають окремі етапи їх досягнення (наприклад проведення капітального ремонту).

Цілі розділяють по часу довгострокові (більше 5 років) середньострокові (1-5 років) і короткострокові (до 1 року). Для короткострокових цілей характерний високий рівень деталізації і конкретизації дій.

По змісту цілі підрозділяють на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні.

Технологічні цілі можуть включати впровадження інноваційних технологій, удосконалення систем землеробства і тваринництва, комп'ютеризацію, будівництво нових виробничих приміщень за прогресивними технологіями тощо.

Економічні цілі включають укріплення фінансової стійкості підприємств, ріст прибутковості, ринкову вартість акціонерного капіталу.

Виробничі цілі передбачають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення їх якості, збільшення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції.

Адміністративні цілі ставлять на меті досягнення високої керованості підприємством, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, злагодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із захопленням тих чи інших ринків збуту, залученням нових покупців, клієнтів, досягненням лідерства в цінах або витратах виробництва та інші.

Науково-технічні цілі передбачають створення нових товарів і продукції, впровадження у виробництво нових інноваційних технологій, які забезпечують виробництво продукції світових стандартів.

Соціальні цілі орієнтовані на створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищення їх освітнього і кваліфікаційного рівня (ліквідація важкої та ручної праці, відносини соціального партнерства, якісне медичне обслуговування тощо).

По рівню, до якого вони відносяться, цілі діляться на загальні і специфічні. Загальні цілі відображають концепції розвитку підприємства в цілому і по найважливішим комплексним напрямкам діяльності (генеральна ціль і чотири-шість загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст).

Специфічні цілі розробляються в кожному підрозділі і визначають основні напрямки їх діяльності по реалізації загальних цілей.

Звичайно вони охоплюють середньо і короткостроковий періоди і обов'язково виражаються в кількісних показниках.

Постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі призводять до коригування і перегляду цілей. Цілі підприємства істотно змінюються на різних стадіях його життєвого циклу.

Задача менеджменту - організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі існуючих матеріальних, фінансових і людських ресурсів, забезпечення рентабельності підприємства, його стабільного положення на ринку.

До основних задач менеджменту відносяться [11,с.15]:

- забезпечення механізації та автоматизації виробництва і підбір висококваліфікованих працівників;
- стимулювання співпрацівників шляхом створення кращих умов праці і встановлення високої заробітної плати;
- постійний пошук і освоєння нових ринків;
- визначення конкретних цілей розвитку організації;
- виявлення пріоритетних цілей і послідовність їх досягнення;
- розробка системи заходів для вирішення існуючих проблем;
- визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;
- розробка стратегії розвитку організації - господарських задач і шляхів їх вирішення;
- контроль за виконанням поставлених задач.

Задачі управління ускладнюються зі збільшенням масштабів виробництва, що вимагає значно зростаючих об'ємів матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів.

Основне завдання менеджменту - направити працівників до спільних дій постановкою єдиних задач і правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і цінностей, забезпеченням професійного розвитку кожного працюючого для найбільш імовірного досягнення цілі організації.

Для досягнення цієї мети використовуються різні засоби: дотримання повноважень і влади; вміння ефективно управляти; удосконалення управлінського механізму і структури; впровадження різних технологій управління; субординації в управлінській діяльності.

В залежності від сфери діяльності виділяють різні види менеджменту:

Загальний менеджмент - здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання пов'язані з плануванням, організацією, контролем і управлінням підприємством.

Операційний менеджмент забезпечує управлінську діяльність менеджерів нижчого ступеня управління (бригадири, майстри), що полягає у безпосередньому керівництві роботою працівників, виконанні оперативних планів, графіків випуску продукції і наданні послуг.

Фінансовий менеджмент включає управлінську діяльність пов'язану з визначенням потреб у фінансових ресурсах, виявленні всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінку; практичне одержання фінансових ресурсів та ефективне їх використання.

Стратегічний менеджмент включає управлінську діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана із формуванням місії, цілей і довгострокових стратегій підприємства, розвиток іміджу, який повинен відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям організації, впровадженням стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Систематизація основних видів менеджменту:

- за організаційно-правовими формами господарювання (державний, підприємницький, громадських організацій);
  - за рівнями управління (загальнодержавний, галузевий, регіональний, місцевого самоврядування, міждержавних організацій);
  - за цільовим призначенням (стратегічний, тактичний, операційний);
  - за належністю до організації (внутрішньогосподарський, зовнішньогосподарський);
  - за функціональним призначенням (маркетинговий, виробничий, фінансовий, соціальний, інформаційний, персоналу, обліку та контролю);
- Підприємницький менеджмент за видами підрозділяється:
- за організаційно-правовими формами господарювання;

- за видами галузевого спрямування;
- за рівнями управління в організаціях та об'єднаннях.

Незважаючи на різні види менеджменту, спільним для усіх цих видів є та обставина, що всім без винятку менеджерам необхідно мати справу з однаковими ресурсами: кадровими, фінансовими, матеріальними, земельними.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає в визначенні і розумінні цілей. Хто хоче досягнути мети, повинен її знати. Ця фраза звучить банально. Але між іншим цей принцип порушується скрізь і всюди. Без перебільшення можна сказати, що щорічний збиток, який при цьому наноситься, вимірюється мільярдами гривень.

Різних рівнів радники і консультанти, яких запрошують підприємства, залишилися б без роботи, якби їх основні підрозділи впритул до цехів знали чітко і недвозначно, чого вони намагаються досягти. Мистецтво вибору і формулювання цілей, управління процесом їх реалізації відрізняють дійсно успішного керівника.

Марк Твен насмішкливо говорив: «Хто не знає, куди направляється, дуже здивується, попавши не туди». Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам і підлеглим цілі зовсім неясні. Управляти - значить спонукати інших до досягнення ясної цілі, а не заставляти інших робити те, що вважаєш правильним. Весь процес управління базується на знаходженні і постановці цілей. Що таке ціль? Ціль - це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Вибір цілі - чисто людська, творча справа.

Часто ми уникаємо чітких формулювань цілей і намагаємося обмежитись вказівками загального напрямку: «Потрібно докласти всіх зусиль до того, щоб максимально скоротити затрати» або «Якість нашої роботи необхідно підвищити». Ступінь реалізації заявленої таким чином цілі неможливо оцінити. Визначені таким чином мета не мобілізує. Навпаки, вона, як правило, розхолоджує. Формулювання мети повинно включати кількісні показники, а також вказівки на часовий період, протягом якого ця мета може бути досягнута.

Наприклад, молода дівчина вирішила покращити свої знання з англійської мови в 1997 році. В кінці року вона виконала свою «ціль»: 2 чи 3 рази вона заглядала у свою стару англійську книгу. Щось при цьому вона вивчила. Хіба її ціль включала щось інше?

Молодий чоловік вирішив кожного тижня вивчати 50 англійських слів і проробляти урок із підручника. До кінця року він знав, що відстав на 4 уроки, крім того він знизив тижневу норму до 30 слів. І, не дивлячись на це, його словниковий запас збільшився більш як на 1300 слів.

В останньому прикладі молодий чоловік несвідомо використав одне з правил постановки цілей.

1. Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої цілі протягом року, здається, що в нього ще дуже багато часу. Він постійно відкладає початок виконання завдання. Завжди знайдеться щось більш термінове.

Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді кварталних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для корегування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

Чи завжди і всюди необхідні цільові установки? Ні, це було б великою помилкою. Хто береться за все, частіше всього нічого не досягає. Важливіше сконцентруватися, але всерйоз, на небагатьох завданнях.

У виборі цих завдань знову можливі два шляхи, дві стратегії. Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси протікають повнокровніше. Стратегія неупущених шансів дозволяє вибрати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є. Чи є потреба в нашій продукції? Яка продукція, в якій економічній формі користується попитом? Відповісти на ці питання

життєво важливо для будь-якого підприємства. Хто виробляє не на ринок, а на склад (що, до речі, дуже часто було у нас), прогорає, якщо не одержує штучної підтримки. Таким чином, перша і вища ціль будь-якого підприємства - задоволення потреб ринку. Підприємство повинно мати потребу в продукції, яка виробляється його структурними підрозділами.

Кожному керівникові потрібно виявити в рамках свого підрозділу те вузьке місце, яке в найбільшій мірі гальмує виробництво, зрозуміти, як його подолати і сформулювати відповідну мету. Кожен повинен запитати себе, які виникають труднощі на його робочому місці. Це може бути вибуховий темперамент, зниження працездатності в стресовій ситуації, невпевненість при веденні телефонних переговорів, просто неохайність і безпорядок на робочому місці (столі). Можна поставити собі запитання, чим конкретно викликаний успіх або невдача в професійному рості? Для управляючого останнє може бути викликано, наприклад, невмінням ефективно використовувати диктофон. В цьому випадку він може поставити перед собою ціль: кожен день протягом кварталу 20 хвилин приділяти роботі з диктофоном.

Інший може використати стратегію неупущених шансів, якщо завчасно зуміє розпізнати, наприклад, в новому законі нові умови роботи. Добре вивчивши текст закону і одержавши консультації у спеціалістів, він сам може перетворитися у визнаного на підприємстві кваліфікованого експерта. Мета - це постійне поліпшення. Через це менеджмент суворо контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Кожне підприємство, кожна організація досягли конкретного рівня виробництва: обсяг, обіг, прибуток, кількість зайнятих працівників, послуги тощо. Кожна організація повинна турбуватися про те, щоб не втратити свої завоювання. Тому вона контролює рівень продуктивності і якість праці своїх співробітників. Цілі повинні бути глибоко продумані. Це може означати, наприклад, що певному підприємству слід не нарощувати обсяг виробництва, а зайнятись якістю продукції і не виробляти, наприклад, більше машин, а поліпшити обслуговування вже випущених моделей. Добрий керуючий повинен добиватися того, щоби його співробітники вважали визначену мету своєю. Тоді вони зможуть допомогти в її здійсненні.

Мистецтво постановки - це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хитку основу. Без цілей затухає творчість і править бюрократія. Необхідно запам'ятати: найперша ціль - це визначення цілей.

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна ціль організації - чітко виражена причина її існування - визначається як її місія. Ціль розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрямки і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях. Загальнофірмова ціль формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести суттєвий вклад в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик.

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування - це друга характеристика ефективності мети. Слід чітко визначити не тільки те, що організація хоче здійснити, а також і строки досягнення результату. Цілі встановлюють на довгі і короткі проміжки часу. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно 5 років. Короткострокові цілі, в більшості випадків, - це один із планів організації, який слід завершити за рік. Середньострокова ціль має горизонт планування від 1 до 5 років.

3. Реальність мети. Ціль повинна бути такою, щоб її можна було досягти і вона має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення цілі, яка перевищує можливості організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофи. Якщо цілі недосяжні, намагання робітників досягти успіху буде заблоковане і

їх мотивація ослабне.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої. Цілі будуть значимою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і буде стимулювати їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере участь у формулюванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

#### 15.2. Проведення огляду за якістю виконання роботи лідера.

Праця менеджера бере участь у створенні матеріальних цінностей непрямо і безпосередньо, а через організацію праці інших працівників. Предметом праці менеджера і спеціаліста є не матеріальні елементи виробництва, як у робочих, а інформація.

Змістом організації праці менеджера є науково обґрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання засобів механізації управлінських робіт, їх конкретне рішення визначається методами і стилем керівництва менеджера, його загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, удосконалення яких є одним із найважливішим завданням.

Організація праці менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою організації менеджера необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрямки організації його праці. Їх класифікація показана на схемі.

В теорії менеджменту менеджерами називають спеціалістів, що, використовуючи різноманітні методи і тактику управління, сприяють досягненню організацією або підприємством певних цілей.

Отже, менеджером є тип науково-практичного управління, тобто керівництва людьми і виробництвом, що дозволяє виконувати поставлені завдання найбільш гуманним і економічним шляхом. Оскільки завданням менеджменту є досягнення мети, важливо правильно її визначити. Якщо ми ставимо перед собою завдання удосконалення організації, не уточнивши її цілей, то ризикуємо запропонувати кращі засоби виконання непотрібних функцій або кращі шляхи досягнення незадовільних кінцевих результатів. Без перебільшення можна сказати, що заподіяний при цьому збиток вимірюється мільярдами.

Мистецтво вибору і формулювання правильної мети, управління процесом її реалізації, включаючи оцінку досягнутого ступеня реалізації, відрізняють дійсно вмілого менеджера-керівника. Неможливо прагнути управляти людьми, якщо і керівникам, і підлеглим цілі цілком не ясні. Управляти - значить спонукати інших до досягнення ясної мети, а не змушувати інших робити те, що вважаєш правильним.

Варто зауважити, що відповідно до простого американського визначення процесу управління «менеджер робить будь-що руками інших».

Одне з основних завдань менеджера - створити спонукальні стимули для людини, при яких у неї виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Звідси впливає ще один принцип менеджера: управляти - значить вести до успіхів інших.

#### ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих

завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі багатоманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес виробництва. Крім цього менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань організації.

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних задач. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи в період робочого дня, тижня, декади та ін. їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролі, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, ціль оперативного управління виробничими процесами полягає у забезпеченні організаційної стійкості усіх елементів системи, якою управляють, для своєчасного виконання завдань організації і кожного підрозділу короткострокового періоду.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Рішення оперативних і стратегічних завдань вимагає участі менеджерів усіх рівнів управління. Але форми і методи рішення на різних рівнях управління різні. Вони і лежать в основі розподілення витрат часу для рішення оперативних і стратегічних завдань за рангами менеджерів у значній мірі визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва. Тому важливо правильно визначити коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступень його участі.

Якщо керівник підприємства бере на себе рішення усіх оперативних питань, то тоді виникає ряд негативних наслідків знижується почуття відповідальності й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невирішеними, а якість прийнятих рішень знижується.

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника організації, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість усіх виробничих процесів.

Таким чином, міра участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо у ході виробничого процесу і витратами часу на це, а його діями по створенню працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності організації.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко

регламентованим і нормованим. Його величина залежить від ряду факторів, основними із яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впровадженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань.

### ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ПРАЦІ. РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ І ПРАЦІВНИКАМИ

У процесі управління менеджер здійснює ряд конкретних функцій, серед яких: організація і планування діяльності колективу і своєї власної роботи; розподіл завдань і інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовка і читання звітів; перевірка й оцінка результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки і технології, висування і розгляд нових ідей і пропозицій; рішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією; відповіді на і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво; заповнення форм звітності; ведення переговорів; підвищення кваліфікації.

Всі ці роботи характеризуються: високою розмаїтістю (до 200 видів дій у день), розмаїтістю форми самих цих дій і місця їхнього здійснення, широкими контактами і комунікаціями усередині і поза фірмою, швидкою зміною подій, людей і дій.

Виконуючи свої повсякденні обов'язки, менеджер спілкується з різноманітними категоріями осіб. Насамперед, це партнери. Іноді вони можуть бути дуже неприємними, що висувають безглузді вимоги і навіть загрозливими, але в будь-якому випадку поводитись з ними потрібно коректно, не показуючи дратування. Інша категорія людей, із якими доводиться спілкуватися, - керівники різноманітного рангу. У розмовах із ними виражатися потрібно чітко і недвозначно, притримуватися тільки фактів або власних міркувань, коротко викладати думки. Ставлячи якусь проблему, найкраще відразу ж запропонувати варіант її рішення, щоб бос не займався нею від початку до кінця. Взагалі, найкраще велику частину його роботи взяти на себе - він цього не забуде. З підлеглими спілкування повинно бути у вищій мірі довірчим і доброзичливим - від них, як відомо у вирішальному ступені залежить доля менеджера. І нарешті, менеджер постійно спілкується з колегами - керівниками інших підрозділів. Прямого впливу на них він зробити не може і тут в особливій мірі потрібно вміння вести переговори, торгуватися і переконувати.

У процесі спілкування менеджеру доводиться виконувати три основні ролі.

По-перше, це роль координатора, що зв'язує одну групу людей з іншою, і спрощуючого діалог між ними.

По-друге, це роль інформатора, що забезпечує отримання, передачу й обробку різноманітного роду інформації. Цю роль може грати контролер, що стежить за роботою підлеглих, що порівнює її з поставленими цілями. Її може взяти на себе розповсюджувач ідей, що у курсі всіх змін, що впливають на роботу співробітників, що інформує їх про це, що роз'ясняє політику фірми. Це і представник, що роз'ясняє значення і характер проблем іншим підрозділам або партнерам.

По-третє, це роль, пов'язана з прийняттям рішень. Її грає підприємець, що шукає нові шляхи досягнення цілей і бере на себе всю відповідальність за ризик, пов'язаний із ними. Її грає менеджер, відповідальний за розподіл ресурсів фірми. Її, нарешті, грає представник фірми, що веде переговори з партнерами.

Менеджери вищої ланки фірми звичайно є номінальними главами, координаторами, представниками, визначають цілі й основні принципи діяльності. Менеджери середньої ланки частіше усього виступають у якості генераторів ідей, представників на переговорах, координаторів діяльності своїх підлеглих, визначаючи їхній функціональні обов'язки і цілі, що удосконалюють виробничий процес. Менеджери нижчої ланки - майстри - знаходяться ближче до безпосередніх виконавців. Цілі для них формуються на найближчу перспективу безпосередніми керівниками й орієнтовані на підвищення продуктивності праці, кваліфікації окремих робітників, зниження браку. На відміну від попередніх категорій управлінців вони



вирішують питання не "Що робити? ", а "Як робити? "

Розподіл функцій між менеджером і працівниками є основою підвищення ефективності праці на сучасних підприємствах різних форм власності.

Конкретні форми розподілу праці визначаються технологічними особливостями, характером і ступенем спеціалізації, концентрації виробництва, рівнем централізації управління. Ці фактори поступово змінюються та удосконалюються.

Проте є ряд принципів, які повинні здійснюватися при будь-яких формах розподілу функцій між менеджерами і працівниками. До них відносяться:

- чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;
- визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки діяльності;
- забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;
- створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) і окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями.

На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому великий обсяг роботи по управлінню він передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою вирішальні ланки управління. Працівники, які безпосередньо підпорядковані менеджеру, діють аналогічним чином на своїх службах.

В результаті, на кожному рівні управління залишається такий обсяг робіт, який відповідає можливостям кожного виконавця.

Основна складність оптимального розподілу функцій між менеджером і працівниками полягає у знаходженні найбільш доцільної для даної організації межі централізації управління. Ця межа встановлюється під впливом багатьох факторів:

- розмір організації;
- рівень спеціалізації організації;
- особливості структури управління;
- конкретна виробнича ситуація;
- рівень професійної підготовки персоналу.

На великих підприємствах з багаторівневою структурою управління централізація управління призводить до затримок у прийнятті рішень, зниженню їх якості і сили цілеспрямованого управлінського впливу. В цьому випадку на більш низькому рівні управління повинно бути направлено найбільша кількість повноважень керівника організації по оперативному управлінню виробництвом. Це означає, що менеджер нижчої ланки повинен одержувати від вищого керівництва всі необхідні йому повноваження.

Отже, процес передачі обов'язків і повноважень від вищого рівня управління до нижчого рівня, або навпаки, має назву делегування (уповноваження).

В результаті делегування здійснюється розподіл праці у системі управління. За кожним працівником закріплюється конкретна робота і визначається її зміст. Виконання цієї вимоги залежить від особистих якостей керівника організації, від його розуміння необхідності делегування обов'язків, а також від рівня професіоналізму підлеглих.

Але делегування обов'язків не може бути ефективним, якщо воно не буде підкріплено делегуванням повноважень (прав і відповідальності). Надання працівникові повноважень необхідно для якісного й ініціативного виконання обов'язків.

Делегування повноважень означає передачу підлеглим тих прав, які їм необхідні для прийняття рішень у процесі виконання конкретної роботи. Разом з тим, делегування не означає, що вищий керівник зовсім відмовляється від прав і обов'язків вирішувати делеговані питання. Він несе повну відповідальність за всі дії підлеглих, яким він делегував свої повноваження. Підлеглий у свою чергу повністю відповідає перед керівником як за

якість рішень, так і за затримки у рішенні делегованих йому питань.

Делегування повноважень в організації йде зверху вниз, і навпаки. Це, з одного боку, вимагає достатньої довіри до підлеглих, а з іншого боку, суттєво підвищує відповідальність керівника за якість персоналу.

Менеджер фактично не втручається в окремі дії підлеглих, а несе відповідальність за кінцевий результат завдань, що виконуються.

Делегування повноважень може бути функціональним і федеративним.

При функціональному делегуванні підлеглим передаються повноваження, які відносяться до якоїсь окремої функції, а при федеративному делегуванні в усіх галузях його діяльності.

Практика роботи підприємств у ринкових умовах свідчить, що делегування повноважень діє завжди і на всіх рівнях управління, особливо розвинута форма управління приватними підприємствами у формі доручень, уповноважених осіб. Так власники майна делегують свої повноваження найманим, уповноваженим особам для участі в роботі зборів акціонерів, зборів товариства та ін.

Отже, делегування забезпечує кожному керівнику самостійно вирішувати найбільш важливі проблеми своєї сфери діяльності й передавати повноваження на прийняття рішень іншим особам.

Раціональне делегування обов'язків і повноважень забезпечує:

- швидке і своєчасне прийняття рішень;
- скорочення витрат часу і засобів на інформаційне забезпечення рішень;
- розширення можливостей більш повного прояву працівниками своїх здібностей, залучення в управління безпосередніх виконавців;
- звільнення керівника від необхідності витрачати час на рішення дрібних питань з ціллю збільшення можливостей для кваліфікованої розробки загальних проблем, що мають особливо важливе значення для поточного і стратегічного розвитку організації;
- передачу тимчасових доручень підлеглим для виконання задачі, яка не передбачена його прямими обов'язками.

Таким чином, делегування підвищує результативність роботи підрозділу, мотивацію виконавця і керівника. Завдання необхідно делегувати, передбачаючи конкретні строки виконання. В обов'язки менеджера входять як визначення цілі завдання, так і контроль за його виконанням.

Делегувати необхідно операції, що повторюються й плануються, а виконання їх може забезпечити високу якість прийняття рішень.

Делегування направлено на підвищення ефективності управління, тоді менеджер звертає найбільшу увагу на найважливіші завдання. Перевагу треба давати делегуванню тих питань, у яких підлегли компетентні, а також завдань, виконання яких пов'язано зі значними витратами часу.

Мистецтво делегування полягає в умілому поєднанні специфічних методів і знань психології підлеглих, взаємної довіри.

Для здійснення успішного делегування доручень і відповідальності менеджер повинен:

1. Не вважати себе незамінимим і підбирати собі надійних і кваліфікованих працівників; розвивати свої власні знання і уміння, одночасно турбуватись про розвиток компетентності співробітників, навчати їх брати на себе виконання більш складних питань і відповідальність.
2. Вірно вибирати час видачі доручень, визначати методи виконання.
3. Не жалкувати часу і засобів на навчання персоналу виконанню доручень, які не входять у коло їх прямих обов'язків.
4. Знайомити виконавця з правилами контролю та оцінки виконання завдання.
5. При видачі завдання довіряти підлеглому і надавати йому визначену свободу дій і право на ініціативу.
6. Оцінювати результати виконаної роботи.

7. Заохочувати успішне виконання доручення, надавати право на помилку, послідовне покращення результатів.

8. При видачі і виконанні доручень підлеглим використовувати такі форми особистої участі в цьому процесі:

- дотримуватись виконання визначних умов;
- при необхідності, допомагати виконавцю;
- постійно спостерігати над ходом виконання завдання, аналізувати одержані результати з метою можливого коригування дій;
- контролювати виконання робіт за встановленим графіком.

### 15.3. Професійне виконання роботи лідера.

Професійний добір — це процес науково обґрунтованого добору з групи кандидатів осіб для навчання і праці за складними, відповідальними і небезпечними професіями на основі об'єктивної оцінки психофізіологічних показників кандидатів.

Професійні вимоги до людини подані в професіограмах, у яких відображено сукупність соціальних, технічних і організаційних чинників, які характеризують професію та професійно важливі для неї якості людини. У професіограмах визначаються також антропометричні складові, медичні й психофізіологічні протипоказання. Медичні обстеження для професійного добору здійснюють відповідно до правил Міністерства охорони здоров'я України.

Є офіційний перелік робіт, для яких потрібно робити професійний добір. На підставі цього переліку складають переліки професій, для яких він необхідний.

Під час професійного добору необхідно враховувати переліки робіт зі шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких заборонена праця неповнолітніх і жінок.

У деяких міжгалузевих і галузевих правилах безпеки існують вимоги до кваліфікації, стажу роботи, віку, освітнього рівня і т. ін.

#### Навчання з питань охорони праці

Навчання є дуже важливим етапом у профілактиці виробничого травматизму - складової частини системи управління охороною праці. Його проводять згідно з Типовим положенням про навчання з питань охорони праці" (далі - Типове положення), а також спрямовують на реалізацію в Україні системи безперервного навчання з питань охорони праці працівників в процесі трудової діяльності, учнів, вихованців та здобувачів вищої освіти закладів освіти.

На підприємствах на основі Типового положення, з урахуванням специфіки виробництва і вимог державних міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці, розробляють і затверджують наказами керівників відповідні положення підприємств щодо навчання з питань охорони праці, формують плани-графіки проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, з якими повинні бути ознайомлені всі працівники.

Працівникам підприємств під час прийняття на роботу і періодично в процесі роботи, а учням і здобувачам вищої освіти під час навчально-виховного процесу належить проходити навчання і перевірку знань відповідно до вимог Типового положення. Допуск до роботи (виконання навчальних практичних завдань) без навчання і перевірки знань з питань охорони праці забороняється.

Перевірку знань працівників з питань охорони праці проводять за тими нормативними актами з охорони праці, дотримання яких входить до їхніх службових обов'язків.

Формою перевірки знань з питань охорони праці працівників є екзамен за екзаменаційними білетами у вигляді усного опитування або методом тестування. Результати перевірки знань працівників з питань охорони праці оформляють протоколом і видають посвідчення.

У разі незадовільних результатів перевірки знань з питань охорони праці працівник протягом одного місяця має пройти повторне навчання і повторну перевірку знань.

У разі незадовільних результатів і після повторної перевірки знань питання щодо

працевлаштування працівника вирішується згідно з чинним законодавством.

Особам, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю, організаційно-консультативна допомога щодо навчання і перевірки знань з питань охорони праці надається місцевими органами Держнаглядохоронпраці та службою охорони праці місцевих органів виконавчої влади.

Іноземні громадяни та особи без громадянства, які є власниками підприємств або офіційно працюють на підприємствах України згідно з чинним в Україні законодавством проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці як громадяни України.

Відповідальність за організацію і здійснення навчання та перевірки знань працівників з питань охорони праці згідно з вимогами Типового положення покладається на керівника підприємства, в структурних підрозділах (цеху, дільниці, лабораторії, майстерні тощо) — на керівників цих підрозділів, а контроль - на службу охорони праці.

Відповідальність за дотримання навчальних планів і програм навчання з питань охорони праці, використання в повному обсязі відведеного для цього навчального часу, якість навчання в закладах освіти працівників, здобувачів вищої освіти, учнів та вихованців несуть керівники відповідних закладів освіти.

Контроль за дотриманням вимог Типового положення здійснюють органи державного нагляду за охороною праці та служби охорони праці центральних і місцевих органів виконавчої влади.

Організацію навчання та перевірки знань з питань охорони праці працівників при підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації на підприємстві здійснюють працівники служби кадрів або інші спеціалісти, яким керівником підприємства доручена організація цієї роботи.

Підготовка працівників для виконання робіт з підвищеною небезпекою здійснюється тільки в закладах освіти (ЗО) (професійно-технічні училища, навчально-курсівні комбінати, центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів тощо, включаючи відповідні підрозділи в організаціях і на підприємствах), які одержали в установленому порядку ліцензію Міністерства освіти і науки України та дозвіл Держнаглядохоронпраці на проведення такого навчання.

Під час підготовки працівників для робіт з підвищеною небезпекою дисципліну (загальний курс) "Охорона праці" вивчають в обсязі не менше 30 год, а спеціальні питання охорони праці, пов'язані з виконанням робіт з підвищеною небезпекою, визначають в курсах спеціальних дисциплін і органічно поєднують з вивченням технології виробництва.

Для решти робіт підготовку та перепідготовку працівників за професіями здійснюють як в ЗО (професійно-технічні училища, центри підготовки, навчально-курсівні комбінати і т. ін.), так і на підприємстві. При цьому загальний курс дисципліни "Охорона праці" вивчається в обсязі не менше 20 год.

Робочі навчальні плани і програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників розробляють на підприємстві на основі типових навчальних планів і програм, затверджених Міністерством освіти і науки України за узгодженням з Держнаглядохоронпраці.

Відповідно до Типового положення працівникам, зазначеним в Переліку робіт з підвищеною небезпекою, а також тим, хто підлягає професійному добору, належить проходити попереднє спеціальне навчання і перевірку знань з питань охорони праці щодо конкретних робіт, які вони будуть виконувати. Попереднє спеціальне навчання і перевірку знань працівників за його результатами проводять одноразово перед початком самостійної роботи, а також у випадку перерви в роботі більше одного року.

Періодичні перевірки знань зазначених працівників проводять в терміни, установлені відповідними міжгалузевими і галузевими нормативними актами.

На підприємствах для перевірки знань працівників з питань охорони праці за наказом (розпорядженням) керівника створюються постійні діючі комісії. Головами комісій призначають заступників керівників підприємств, в службові обов'язки яких входить

організація роботи з охорони праці, а в разі потреби створення комісій в окремих структурних підрозділах, їх очолюють керівники відповідних підрозділів чи їхні заступники.

До складу комісій входять спеціалісти служби охорони праці, юридичної, виробничих і технічних служб, представники органів державного нагляду за охороною праці та профспілок. У разі відсутності на підприємстві будь-якої із зазначених служб чи профспілки комісія вважається правомочною, якщо до її складу входить не менше трьох осіб.

Усім членам комісії в установленому Типовим положенням порядку належить пройти навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

Під час перевірки знань працівників, які безпосередньо організують чи виконують роботи підвищеної небезпеки або роботи, що потребують професійного добору, необхідність участі в роботі комісії представника органу Держнаглядохоронпраці визначається державними міжгалузевими і галузевими нормативними актами про охорону праці.

Перед перевіркою знань з питань охорони праці на підприємстві організують заняття, лекції, семінари і консультації. Перелік запитань з охорони праці для перевірки знань з урахуванням специфіки виробництва складають члени комісії з перевірки знань, погоджує служба охорони праці і стверджує керівник підприємства.

На підприємствах на підставі Типового положення з урахуванням специфіки виробництва керівництво розробляє і затверджує відповідні Положення про навчання, інструктажі та перевірку знань працівників з питань охорони праці, формує плани-графіки проведення цієї роботи, з якими мають бути ознайомлені всі працівники.

У Типовому положенні, зокрема, детально розглядаються вимоги до навчання і перевірки знань з питань охорони праці посадових осіб і фахівців.

Так, наприклад, посадові особи і фахівці відповідно до ДНАОП 0.00-8.01-93 "Перелік посад посадових осіб, які зобов'язані проходити попередню і періодичну перевірку знань з охорони праці" перед початком виконання своїх обов'язків, а також періодично (один раз на три роки) проходять навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Типові тематичний план і програма навчання з питань охорони праці цієї категорії працівників наведені в додатку до Типового положення. Вони підлягають уточненню з урахуванням вимог охорони праці для конкретних галузей і виробництв.

Навчальні заклади освіти після перевірки експертно-технічним або навчально-методичним центром Держнаглядохоронпраці їхньої матеріально-технічної бази, програмно-методичного забезпечення і документів, що засвідчують перевірку знань викладачів з питань охорони праці, отримують дозвіл Держнаглядохоронпраці на навчання і перевірку знань з охорони праці.

Заступники керівників (на яких покладені обов'язки з управління охороною праці) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Ради Міністрів Автономної республіки Крим, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, концернів, корпорацій та інших об'єднань, підприємств, які здійснюють функції управління майном, що перебуває в державній власності, керівники структурних підрозділів виробничої сфери, спеціалісти служби охорони праці, члени комісії з перевірки знань з охорони праці цих органів, керівники та викладачі кафедр охорони праці вищих навчальних закладів освіти, галузевих і регіональних навчальних центрів з охорони праці, керівники підприємств, виробничих, науково-виробничих об'єднань чисельністю понад 500 працівників проходять навчання та перевірку знань у Національному науково-дослідному інституті охорони праці.

Комісію з перевірки знань цієї категорії осіб очолює голова (заступник голови) Комітету з нагляду за охороною праці України. До складу комісії входять керівники управлінь та відділів Держнаглядохоронпраці, інших відповідних центральних органів виконавчої влади, виробничих, науково-виробничих та інших об'єднань підприємств, які здійснюють функції управління майном, що перебуває в державній власності, а також представники відповідних профспілок. Склад комісії затверджується наказом голови Держнаглядохоронпраці.

Положення також передбачає порядок навчання з питань охорони праці посадових осіб

і фахівців невеликих підприємств, де немає можливості провести навчання безпосередньо на підприємствах і створити комісію з перевірки знань з питань охорони праці, а також приватних підприємств, які використовують найману працю. Вони проходять навчання і перевірку знань у навчальних закладах, які одержали відповідний дозвіл органів Держнаглядохоронпраці. Допускається навчання цієї категорії посадових осіб і фахівців у порядку самостійного вивчення, тоді перевірку їхніх знань проводять в комісіях місцевих органів виконавчої влади або органів Держнаглядохоронпраці.

Посадові особи і фахівці, які при перевірці знань виявили незадовільні знання, зобов'язані протягом одного місяця пройти повторне навчання і повторну перевірку знань з питань охорони праці.

Позачергове навчання і перевірка знань посадових осіб і фахівців з питань охорони праці проводять:

- при введенні в дію нових або перероблених нормативних актів з охорони праці; при введенні в експлуатацію нового обладнання або впровадженні нових технологічних процесів;

- при переході працівника на іншу роботу або призначенні його на іншу посаду, яка вимагає додаткових знань з питань охорони праці;

- за вимогою працівника органу державного нагляду за охороною праці, вищої господарської організації або місцевого органу виконавчої влади - при виявленні незнання посадовою особою, фахівцем нормативних актів з охорони праці.

Керівники підприємств, виробничих і науково-виробничих об'єднань, а також посадові особи цехів, дільниць, виробництв, де відбулася техногенна аварія або катастрофа, зобов'язані протягом місяця пройти позачергове навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Посадові особи, службові обов'язки яких пов'язані з керівництвом, інспектуванням або контролем за виконанням робіт з підвищеною небезпекою (ДНАОП 0.00-8.02-93) або виготовленням, монтажем, налагодженням, ремонтом, реконструкцією й експлуатацією відповідного устаткування, розробкою проектів, технологічних регламентів та іншої технічної документації для цих робіт, підготовкою персоналу для обслуговування відповідного устаткування і ведення відповідних технологічних процесів, а також керівники і фахівці міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, об'єднань підприємств, відповідальні за розробку галузевих нормативних актів з питань виготовлення, монтажу й експлуатації устаткування, об'єктів і виробництв підвищеної небезпеки при виявленні у них відповідної підготовки і посвідчення (атестаційного посвідчення) на право виконання таких робіт, крім навчання і перевірки знань, зобов'язані в строки, установлені державними міжгалузевими і галузевими нормативними актами, але не рідше одного разу на три роки, проходити перевірку знань щодо безпечного ведення відповідних робіт з підвищеною небезпекою.

Особлива увага приділяється вивченню питань охорони праці в навчальних закладах освіти.

Навчальні плани (інші документи, що регламентують перелік навчальних дисциплін, їхні обсяги в годинах, види занять і форми контролю знань) закладів освіти усіх рівнів, незалежно від їхнього галузевого підпорядкування і форм власності, мають передбачати вивчення питань охорони праці.

Зміст і обсяги навчання з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах освіти регламентуються типовими навчальними планами і типовими навчальними програмами або навчальними програмами нормативних дисциплін з питань охорони праці і безпеки життєдіяльності, які затверджуються Міністерством освіти і науки України за узгодженням з Держнаглядохоронпраці.

У підручниках, навчальних посібниках, методичних матеріалах, дидактичних засобах та інших матеріалах зі спеціальних дисциплін належить передбачати розділи з охорони праці за відповідною тематикою.

У вищих навчальних закладах, незалежно від рівня акредитації, здобувачі вищої освіти вивчають комплекс нормативних навчальних дисциплін "Безпека життєдіяльності", "Основи охорони праці", "Охорона праці в галузі", а також окремі питання (розділи) з охорони праці і безпеки життєдіяльності в загально технічних і спеціальних дисциплінах, які органічно пов'язані з їхньою тематикою і передбачені в навчальних програмах цих дисциплін, відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 02.12.98 за № 420 "Про удосконалення навчання з охорони праці і безпеки життєдіяльності у вищих навчальних закладах України", зареєстрованого Міністерством юстиції України 03.02.99 за № 59/3352.

Перед початком колективної трудової діяльності (студентські загони, табори праці і відпочинку, виробничі учнівські бригади і т. ін.) учні й здобувачі вищої освіти вивчають основи законодавства про працю і відповідні нормативні акти з охорони праці у своїх навчальних закладах, а за місцем колективної трудової діяльності вивчають питання охорони праці відповідно до чинного на підприємстві положення про навчання.

У закладах післядипломної освіти, незалежно від рівня акредитації й освітньо-кваліфікаційного рівня слухачів, навчальні плани мають передбачати вивчення дисциплін з питань охорони праці.

Крім того, в робочих навчальних програмах профілюючих дисциплін належить передбачати вивчення питань охорони праці, пов'язаних з тематикою цих дисциплін.

Формою підсумкового контролю знань після вивчення дисциплін з охорони праці в закладах післядипломної освіти є іспит.

Дипломні проекти і роботи випускників цих закладів повинні містити розділи, а білети випускних іспитів — питання з охорони праці.

Типове положення регламентує також види інструктажів з питань охорони праці.

За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводять:

- з усіма працівниками, яких зараховують на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їхньої освіти, стажу роботи., та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть участь безпосередньо у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;
- з усіма вихованцями, учнями і здобувачами вищої освіти та іншими особами, які прибули на підприємство для проходження виробничої практики;
- у разі проведення екскурсій на підприємство;
- з усіма вихованцями, учнями, здобувачами вищої освіти та іншими особами, які навчаються у середніх та позашкільних закладах освіти, а також у професійно-технічних, вищих та закладах післядипломної освіти при оформленні або зарахуванні до закладів освіти.

Первинний інструктаж проводять до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно або тимчасово) на підприємство;
- який переводиться з одного цеху виробництва до іншого;
- який буде виконувати нову для нього роботу;
- відрядженим з іншого підприємства, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі на підприємстві.

Із вихованцями, учнями та здобувачами вищої освіти закладів освіти інструктаж проводять:

- на початку занять у кожному кабінеті, лабораторії, де навчальний процес, пов'язаний із застосуванням небезпечних або шкідливих хімічних, фізичних, біологічних факторів; у гуртках, перед уроками трудового навчання, фізкультури, перед спортивними змаганнями, вправами на спортивних знаряддях, при виконанні заходів за межами території закладу освіти;
- перед виконанням кожного навчального завдання, пов'язаного з використанням

різних механізмів, інструментів, матеріалів тощо;

- на початку вивчення кожного нового предмету (розділу, теми) навчального плану (програми) - із загальних вимог безпеки, пов'язаних з тематикою й особливостями проведення цих занять.

Повторний інструктаж проводять з працівниками на робочому місці в строки, визначені відповідними чинними галузевими нормативними актами або керівником підприємства з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше ніж:

- один раз за три місяці - на роботах з підвищеною небезпекою;

- один раз за шість місяців — на інших роботах. Позаплановий інструктаж проводять з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці у випадках:

- введення в дію нових або перероблених нормативних актів з охорони праці, а також внесення змін і доповнень до них;

- зміни технологічного процесу, заміни або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;

- порушення працівниками вимог нормативних актів з охорони праці, які можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж і т. ін.;

- виявленні особами, які здійснюють державний нагляд і контроль за охороною праці, незнання вимог безпеки стосовно робіт, що виконуються працівником;

- перерви в роботі виконавці робіт більш ніж на 30 календарних днів — для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт - понад 60 днів.

З вихованцями, учнями, здобувачами вищої освіти позаплановий інструктаж проводять у кабінетах, лабораторіях, майстернях у випадку порушення ними вимог нормативних актів з охорони праці, які можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Цільовий інструктаж проводять з працівниками при виконанні:

- разових робіт, не передбачених трудовою угодою;

- ліквідації аварії, стихійного лиха;

- робіт, на які оформляють наряд-допуск, розпорядження або інші документи.

З вихованцями, учнями, здобувачами вищої освіти закладів освіти такий інструктаж проводять у разі організації масових заходів (екскурсій, походів, спортивних заходів тощо).

Типове положення також передбачає порядок проведення інструктажів для працівників.

Усі працівники, яких зараховують на постійну або тимчасову роботу, і при подальшій роботі мають проходити на підприємстві навчання у формі інструктажів з питань охорони праці, надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

Вступний інструктаж проводить спеціаліст служби охорони праці, а в разі відсутності на підприємстві такої служби - інший фахівець, на якого наказом (розпорядженням) по підприємству покладено ці обов'язки і який в установленому цим Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці.

Вступний інструктаж проводять в кабінеті охорони праці або в приміщеннях, які спеціально для цього обладнані, з використанням сучасних технічних засобів навчання, навчальних і наочних посібників, за програмою, розробленою службою охорони праці з урахуванням особливостей виробництва. Програму та тривалість інструктажу затверджує керівник підприємства.

Орієнтовний перелік запитань для складання програми вступного інструктажу додається в Типовому положенні.

Запис про проведення вступного інструктажу роблять в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в службі охорони праці, або у працівника, який відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у документі про зарахування працівника на роботу.

Первинний інструктаж проводять індивідуально або з групою осіб одного фаху за



чинними на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт, а також з урахуванням вимог орієнтовного переліку питань первинного інструктажу.

Повторний інструктаж проводять індивідуально з окремим працівником або з групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом первинного інструктажу.

Позаплановий інструктаж проводять індивідуально з окремим працівником або групою працівників одного фаху. Обсяг і зміст позапланового інструктажу визначають в кожному окремому випадку залежно від причин і обставин, що спричинили потребу проведення інструктажу.

Цільовий інструктаж проводять індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначають залежно від виду робіт, виконуваного працівниками.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник виробництва, цеху, дільниці, майстер). Вони завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці. Знання перевіряє особа, яка проводила інструктаж.

У разі незадовільних результатів перевірки знань, умінь і навичок безпечного виконання робіт після первинного, повторного або позапланового інструктажів для працівника протягом 10 днів додатково проводять інструктаж і повторну перевірку знань. У разі незадовільних результатів і після повторної перевірки знань, питання щодо працевлаштування працівника вирішується згідно з чинним законодавством.

У разі незадовільних результатів перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не видається. Повторна перевірка знань при цьому не допускається.

Працівники, які суміщують професії (враховуючи працівників комплексних бригад), проходять інструктажі як з їхніх основних професій, так і з професій за сумісництвом.

Про проведення первинного, повторного, позапланового і цільового інструктажів та про допуск до роботи особою, яка проводила інструктаж, вноситься запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці, форма якого подається в Типовому положенні. При цьому обов'язкові підписи і того, кого інструктували, і того, хто інструктував. Сторінки журналу реєстрації інструктажів мають бути пронумеровані, журнали прошнуровані й скріплені печаткою.

У випадку виконання робіт, що потребують оформлення наряду-допуску, цільовий інструктаж реєструється в цьому наряді-допуску, а в журналі реєстрації інструктажів - не обов'язково.

Перелік професій та посад працівників, які звільняються від первинного, повторного і позапланового інструктажів, затверджується керівником підприємства за узгодженням із державним інспектором з нагляду за охороною праці. До цього переліку можуть бути зараховані працівники, участь у виробничому процесі яких не пов'язана з безпосереднім обслуговуванням обладнання, застосуванням приладів та інструментів, збереженням або переробкою сировини, матеріалів тощо.

Типове положення подає також порядок проведення інструктажів для вихованців, учнів, здобувачів вищої освіти.

Вступний інструктаж проводять до початку занять. Інструктаж проводить працівник служби охорони праці, а при відсутності такого - особа, на яку наказом керівника навчального закладу покладені ці обов'язки.

Програма вступного інструктажу розробляється службою охорони праці закладу освіти або особою, призначеною керівником. Програма і тривалість вступного інструктажу затверджуються керівником закладу освіти. Орієнтовний перелік питань вступного інструктажу наводиться у додатку до Типового положення.

Запис про проведення вступного інструктажу роблять в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в службі охорони праці або в працівника, що відповідає за проведення вступного інструктажу.

Первинний інструктаж проводять з групою вихованців, учнів або здобувачів вищої освіти вузів залежно від закладу освіти. Тематика інструктажу і порядок його проведення визначаються відповідними положеннями Міністерства освіти і науки України.

Позаплановий інструктаж проводять при виявленні порушень вимог безпеки вихованцями, учнями, здобувачами вищої освіти під час навчально-виховного процесу, при зміні умов виконання навчальних завдань за професією, лабораторних робіт, інших видів занять, передбачених навчальними планами.

Цільовий інструктаж з питань охорони праці проводять з групою вихованців, учнів, здобувачів вищої освіти. Обсяг і зміст інструктажу визначають залежно від виду масових заходів.

Облік проведення цільових інструктажів здійснюють відповідно з чинними положеннями Міністерства освіти і науки України в журналах обліку теоретичного і виробничого навчання.

Первинні, позапланові цільові інструктажі проводять відповідні викладачі, вихователі, керівники гуртків, інструктори, тренери, майстри виробничого навчання або завідувачі кабінетів (лабораторій) за відповідними інструкціями або програмами.

Відмітку про проведення первинного і позапланового інструктажів роблять у журналах реєстрації інструктажів з питань охорони праці, наведеному в Типовому положенні.

Новоприйняті на підприємство працівники після первинного інструктажу на робочому місці перед початком самостійної роботи зобов'язані під керівництвом досвідчених і кваліфікованих фахівців пройти стажування протягом 2-15 змін або дублювання протягом не менше шести змін.

Працівники, функціональні обов'язки яких пов'язані із забезпеченням безаварійної роботи важливих і складних господарських потенційно небезпечних об'єктів або з виконанням окремих потенційно небезпечних робіт (теплові та атомні електричні станції, гірничодобувні підприємства, інші подібні об'єкти, порушення технологічних режимів яких являє загрозу для працівників і навколишнього середовища), перед початком самостійної роботи зобов'язані проходити дублювання з обов'язковим суміщенням з протиаварійними і протипожежними тренуваннями відповідно до плану ліквідації аварій.

Допуск до стажування (дублювання) оформляється наказом (розпорядженням) по підприємству (структурному підрозділу), у якому визначають тривалість стажування (дублювання) та прізвище відповідального працівника.

Перелік посад і професій працівників, які зобов'язані проходити стажування (дублювання), а також тривалість стажування (дублювання) визначає керівник підприємства. Тривалість стажування (дублювання) залежить від стажу і характеру роботи, а також від кваліфікації працівника.

Керівнику підприємства надано право своїм наказом (розпорядженням) звільняти від проходження стажування (дублювання) працівника, що має стаж роботи з відповідної професії не менше трьох років або переводиться з одного цеху в інший, де характер його роботи та тип устаткування, на якому він буде працювати, не змінюються.

Стажування (дублювання) проводять за програмами для конкретної професії, посади, робочого місця, які розробляються на підприємств і їй затверджуються керівником підприємства (структурного підрозділу).

Стажування (дублювання) проводять на робочих місцях свого або іншого подібного за технологією підприємства. У процесі стажування працівникам належить виконувати роботи, які за складністю, характером, вимогами безпеки відповідають роботам, що передбачаються функціональними обов'язками цих працівників.

У Типовому положенні також наведені обов'язки працівника у процесі стажування, а саме: якщо в процесі стажування (дублювання) працівник не оволодів необхідними виробничими навичками чи отримав незадовільну оцінку з протиаварійних та протипожежних тренувань, то стажування (дублювання) новим розпорядженням може бути продовжено на термін, що не перевищує двох змін.

Після закінчення стажування (дублювання) наказом (розпорядженням) керівника підприємства (або його структурного підрозділу) працівник допускається до самостійної роботи.

#### 15.4. Організаційний успіх лідера.

вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження і право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою успіху менеджменту, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Пошуки ефективних засобів впливу керівників на підлеглих привели до необхідності розрізнити поняття управління та керівництва (лідерства) в менеджменті.

Управління - це формально визначений процес впливу на підлеглих, який приводить до того, що підлеглі виконують призначені їм формальні доручення і завдання.

Менеджери (управлінці) у формальній організації працюють шляхом делегування повноважень та відповідальності. Для того, щоб складна організація діяла ефективно, необхідно забезпечити виконання менеджерами всіх функцій управління. Але це можливо лише при ефективному керівництві (лідерстві).

Лідерство (керівництво) в менеджменті - це здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації.

Тема лідерства стає все більш популярною у всьому світі, тому що все більша кількість компаній починає розуміти, що ефективність та успішність їх діяльності залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал. Класичний функціональний підхід, який розглядає стратегію, організацію, операційну діяльність як самопідтримуючі функції, коригується з урахуванням важливості лідерства як ключового фактору їх успішної реалізації.

Розвиток менеджменту поступово формував певні точки зору на лідерство. Вони різнились залежно від школи, яку представляли науковці.

Управління в період перших фабрик будувалось на визнанні, що успіх або невдача підприємства були результатом індивідуальних рис або характеристик менеджера-підприємця-лідера. Ф.Тейлор визначив необхідні якості диспетчерів і, знаходячи ці якості, що погано розподілені в населенні, розвинув свою концепцію диспетчера.

А.І.Кравченко пише, що "якщо стиль керівництва розглядати як складову конкретних методів, які використовуються у взаєминах з підлеглими, то у Тейлора до них відносяться:

- 1) прийоми, за допомогою яких досягається мотивація поведінки;
- 2) певні соціальні санкції та дисциплінарні заходи".

А.Файоль писав про необхідність організаторських знань для одержання технічних навичок, про належну мораль, розумові та фізичні якості менеджерів і був більш оптимістичним, ніж його попередники. Він писав, що дисципліна за своєю сутністю заснована на підпорядкуванні та повазі між фірмою та службовцем, що є необхідним для успіху і базується скоріше на повазі, ніж на страху. Погана дисципліна - результат поганого керівництва, а хороша дисципліна - має витоки від хороших лідерів, ясних погоджень між управлінням та працівниками та розумного використання санкцій (штрафів).

Е. Мейо та його послідовники відчували, що минуле залишило занадто багато напруги на технічних навичках менеджера, тому їх навчання повинно зосередитися на розвитку міжособистісних навичок.

Дж. Муні та А.Рейлі у книзі "Принципи організації" (1939) розробили власний підхід до лідерства. Вони писали, що для керівництва декількох десятків та сотень людей потрібен лідер, наділений відповідними повноваженнями або владою. Для одноразових операцій, наприклад підняття важких предметів, підходить неформальний лідер, який взявся керувати лише на час. Для організацій, які будуть жити довго, необхідний постійний лідер, в якому б підлеглі не мали сумніву. Особистісні якості лідера тут не такі важливі. Звичайно, підлеглі не повинні мати сумніву щодо людських властивостей такої людини, але, головне, такий

лідер повинен мати право керувати та віддавати накази для здійснення ефективного координування.

Ч.Бернард писав про лідерство з точки зору стимулювання інших. Визначаючи роль лідерів, він говорив про необхідність наслідування та прийняття повноважень, зазначаючи, що рушійною творчою силою організації є мораль лідерства. Лідери повинні дотримуватися певного морального кодексу, демонструвати високу відповідальність і повинні бути здатні сформулювати відповідну мораль у інших.

М.П.Фоллетт, розробляючи філософію менеджменту, однією з її складових визначила тип лідерства, який дозволяє діяти всій системі менеджменту. На її думку, лідерство не повинно більше ґрунтуватися на владі, воно має будуватися на взаємодії лідера та послідовника в контексті ситуації.

Найпершим завданням лідера є визначення мети організації. Лідер повинен переконати своїх співробітників в тому, чого вони повинні досягти. Причому такою метою буде не власна мета лідера, а загальна, яка народжена бажанням та діяльністю групи. Найкращий лідер - це той, хто просить людей слугувати не йому, а загальному результату.

Такий лідер має не послідовників, а чоловіків та жінок, які працюють з ним. Далі вона зазначає, що лідер не залежить від наказів і слухняності, а від майстерності в координуванні, визначенні цілей і відповіді на закон ситуації. Розуміючи, що простим переконанням неможливо створити новий тип лідерства, М.П.Фоллетт закликає до розвитку керівників, які націлені на:

- розвиток наукового підходу в прийнятті рішень відносно матеріалів і людей;
- розвиток мотивації служіння суспільству.

К. Левін та його партнери були першими, хто розглядав лідерство як континуум стилів від ліберального до демократичного та авторитарного. Т.Едорно та його партнери внесли суттєвий внесок в літературу лідерства у 1950 р., написавши працю "Авторитарний індивідуум" 8 цій роботі відбулася спроба поєднати персональну структуру з лідерством.

З 1945 р. інститут соціальних досліджень під керівництвом Р. Лайкерта розпочав емпіричні дослідження принципів та методів лідерства. Це дослідження призвело до ідентифікації двох різних видів лідерства або його орієнтації:

- орієнтація службовця, в якій спостерігач підкреслив міжособистісні відносини на роботі;
- орієнтація виробництва, в якій спостерігач зосереджений на продуктивності і більше занепокоєний технічними аспектами роботи.

Хронологічно, паралельно з дослідженнями Р. Лайкерта, здійснювало дослідження Бюро ділових досліджень Університету Штату Огайо, що призвело до розвитку ситуаційного підходу до лідерства. Вчені запропонували двохрозмірну модель лідерства:

- лідер діє на досягнення цілі роботи групи;
- лідер діє залежно від міжособистісних відносин.

Успіхи в розумінні лідерства в обох дослідженнях ґрунтувалися на взаємодії лідера і групи та розумінні того, що не існує єдиного стилю, який веде до кращих результатів, а є велика кількість вимірів у кожній ситуації.

Дуайт Ейзенхауер писав: "Лідерство - це мистецтво заставляти інших робити те, що ти хочеш, і так, щоб вони думали, що самі хочуть робити це" [36]. Таким чином, Ейзенхауер визначає як ключовий момент лідерства вміння лідера здійснювати вплив на своїх послідовників.

Пітер Друкер зазначав, що менеджмент - це мистецтво досягати необхідного, а лідерство - мистецтво визначати, чого необхідно досягти, маючи на увазі, що існує відмінність між управлінням в рамках заданої системи та здатністю змінювати саму систему. Цю ж думку підкреслював і Росе Перо. Він вважав, що людьми не можна управляти. Управляти можна запасами, а людей необхідно вести за собою.

Часто не розуміють різницю між лідерством та менеджментом. Часто експерти зазначають, що вимоги, які ставляться до менеджерів та лідерів, знаходяться у протиріччі.

Професор Гарвардського університету А.Залезнік у статті "Менеджери і лідери: чим вони різняться?" зазначав, що у бізнес-лідерів більше схожості з художниками, науковцями та представниками інших творчих професій, ніж з менеджерами. Їх відмінності знаходяться на рівні підсвідомих їх концептуальних уявлень про хаос та порядок. Менеджери надають перевагу порядку, стабільності та контролю, швидкому вирішенню проблеми, часто не до кінця засвоївши урок, який вона дає. Лідери, навпаки, готові терпіти хаос та відсутність впорядкованості і можуть відтягувати рішення того чи іншого питання до того часу, доки не розберуться як слід у ньому.

Цілі менеджерів зумовлені, скоріш за все, необхідністю, ніж бажанням, вони чудово вміють загладжувати конфлікти між співробітниками і, навіть, цілими структурними підрозділами - для них важливо, щоб обидві сторони залишилися задоволеними і організація продовжувала успішно виконувати свої повсякденні функції. У лідерів же активне, дуже особисте ставлення до цілей. Вони працюють на довгострокову перспективу, своєю власною енергією надихаючи підлеглих і стимулюючи творчий початок в роботі. Їх відносини з підлеглими і колегами часто бувають дуже емоційними, а їх робоче середовище - хаотичним. Тому для успіху компанії необхідні і менеджери, і лідери.

Найчастіше в дослідженнях намагаються визначити риси, які повинні бути притаманні лідерам. Навколо цього питання в теорії лідерства завжди виникали дискусії.

Марвін Бауер, один із засновників компанії і її директор у 1950-1967 роках, писав, що найпопулярніше визначення лідера звучить приблизно таким чином: лідер - це людина, яка ставить перед собою мету та придатна залучити інших до її досягнення. Будь-хто, хто хоче стати лідером, повинен володіти певними якостями та рисами характеру. Але якщо те, що дано природою, змінити важко, то якості мають більше спільного з навичками, і тому набуті їх легше. На його думку, основними якостями лідера мають бути:

Чесність. Спеціалісти з лідерства зазначають, що чесність - найважливіша риса керівника. Правду варто говорити тому, що це простіше. Якщо Ви завжди говорите правду, Вам не треба запам'ятовувати всі свої слова. Чесність у всьому - хороший спосіб завоювати довіру всередині організації і за її межами.

Стриманість та безпосередність. Людина зарозуміла, самолюбива не може бути менеджером за визначенням. Стриманість і неформальність можна проявляти по-різному, але дійсні лідери думають не про себе, а про компанію.

Вміння слухати. Якщо людину не вислухати, то наступного разу вона не захоче говорити.

Сприйнятливість. Керівник, який стає самовпевненим та самодостатнім, втрачає сприйнятливість. Сприйнятливий керівник краще поінформований, у нього продуктивніші стосунки з колегами та підлеглими.

Уміння увійти у стан іншого. Для того, щоб переконувати інших, необхідно знати, що вони думають. Керівник повинен розвивати в собі здатність відчувати, що відбувається з підлеглими.

Ініціативність. Відомо, що ієрархічні системи пригнічують ініціативу, особливо на нижчих рівнях. Але в компаніях, які будуються на лідерстві, люди значно більше мотивовані за результатами власної праці, відчуттями, що вони роблять внесок у розвиток компанії, що їх адекватно оцінюють та поважають.

Еберхард фон Льонайзен, використовуючи для визначення досвід роботи з лідерами найбільш успішних корпорацій, говорить про наступні якості як ключові для розуміння лідерства:

Відчуття перспективи - у лідерів дуже розвинуто це відчуття, що має на увазі бачення того, до чого необхідно прагнути, в якому напрямі рухатися, або, хоча б в принципі, як досягнути цілі.

Пристрасність - емоційна захопленість, емпатія. Лідери впевнені у правильності власних цілей і здатні заражати цією впевненістю не лише своїх співробітників а й споживачів та інвесторів.

Впевненість - вміння добитися свого, впливати на людей і, керуючи ними, знаходити єдине вірне співвідношення між наказами та впевненням. Лідерство настільки ж залежить від здатності мотивувати співробітників, як і від вміння наказувати. У житті будь-якої компанії бувають моменти, коли без наказу і вертикального контролю не обійтися. Але лідерство, яке засноване на мотивації співробітників та стимулюванні ініціативи знизу, як правило, здійснює більш тривалий позитивний ефект.

Наполегливість - ніколи не здаватися, у випадку невдачі здійснювати нові спроби. Багато відомих лідерів переживало різного роду труднощі на тому чи іншому етапі власної кар'єри, але успіх в кінці кінців їм принісла здатність відновлюватися та ставати на ноги після поразки. У більшості найбільш успішних компаній було немало проблем на початковому етапі їх діяльності, і із кожної кризи вони виходили лише завдячуючи наполегливості власних лідерів.

Терпіння - вміння чекати сприятливого моменту, продумувати всі наступні кроки. Ця здатність особливо важлива при побудові нового бізнесу або управлінні швидко зростаючою компанією, коли необхідно обрати правильну стратегію захоплення ринку. Досвід свідчить, що не завжди вдається добитись мети за допомогою масштабних одночасних інвестицій, і найкращою стратегією для підприємства може стати ретельна підготовка та пілотне тестування нової бізнес-концепції.

Г.В.Осовська пише, що люди хочуть, щоб їхній лідер був не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

а) чесність - повна ясність з приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання - "Пішов би ти з цією людиною у розвідку?" - повинна бути позитивною;

б) інтелект - швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) здатність розуміти людей - вміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) стійкість поглядів - адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; стислість дій;

д) впевненість у собі - прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої недоліки і достоїнства; наполегливість у досягненні мети;

е) скромність у побуті - відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поведінці з речами; схильність до самообслуговування;

є) ерудованість - широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість з філософії; політології, історії; знання в сфері людинознавства.

Видно, що кожний автор має власне уявлення, яке побудоване на досвіді спілкування із лідерами, щодо якостей, якими вони повинні володіти, але більшість із них говорять про те, що лідерські якості можна розвивати, і лідери повинні бути на всіх управлінських ланках в організації.

Слід зазначити, що оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох залишається недосяжною метою, але ефективність організації все більшою мірою залежить саме від лідерських властивостей менеджерів.

На думку багатьох науковців, лідерство виступає основою керівництва. О.Є Кузьмін та О.Г Мельник зазначають, що лідерство - це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Г.В. Осовська зазначає, що лідерство - це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи;

інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

М.Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають лідерство як здатність здійснювати вплив на окремих особистостей та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальною рисою наведених визначень можна вважати здатність лідера здійснювати вплив. Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда. Методи впливу бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює, та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і погрози, і умовляння, і ідеї. Таким чином, виходячи із визначення впливу, можна говорити про те, що лідерство може бути як позитивним, так і негативним.

Для менеджера вплив є основним інструментом реалізації діяльності організації щодо досягнення цілей, тому дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

Взаємовідносини в колективі будуються за принципом "встановлення черги клювання". Це говорить про те, що не всі можуть бути однаково впливовими. Проводячи дослідження щодо того, який спосіб дії дає високу впливовість і яким чином можна встановити або здійснювати систематичний вплив на окремих людей, групи, соціальні системи, було виокремлено три основні форми впливу:

- 1) безпосередній вплив на оточуючих;
- 2) правильність наказів;
- 3) вплив на групи.

Безпосередній вплив на оточуючих починається із особистої оцінки людини, як правило, за такими чинниками: одяг та зовнішній вигляд; поведінка, особисте спілкування, винагорода.

Одяг. Вміння одягатися дуже важливе для людини. Завжди потрібно зважати на те, що одяг повинен відповідати випадку, заради якого зібрались люди. Зараз одяг став символом належності до певного соціального прошарку.

Зовнішність людини, як вже зазначалось раніше, його статура, жести дають уявлення про душевний та емоційний стан. Порівняйте для прикладу стан напруженості, коли про людину говорять "натягнута як струна", та зовнішній вигляд людини, що не певна в собі: сумна, знесилена, перевантажена.

Поведінка. Ясність та впевненість мови - характеристика впевнених в собі людей, а впевнені в собі люди успішно впливають на оточення.

Впевненість у собі - якість, яку демонструють люди, що знають, чого вони бажають та що вони відчувають. Їхня позиція ясна і всім відома, але на шляху впевненості у собі існує декілька перешкод:

- 1) недостатній практичний досвід;
- 2) формуюче виховання;
- 3) нечіткі уявлення;
- 4) побоювання ворожості;
- 5) недооцінка самого себе;
- 6) погана самопрезентація (висловлювання думок смутно, невпевнено, протиріччя у думках, або ж всі думки дуже забарвлюються емоційно, завдяки цьому людина та її точка зору не може сприйматися адекватно).

Власне спілкування. Встановлення гарних стосунків із іншими людьми характерно для дійсно впливових людей. При цьому необхідно звернути увагу на те, що для встановлення особистих відносин необхідні певні дії:

- 1) визнання;
- 2) встановлення індивідуальності;
- 3) фізична взаємодія;
- 4) зацікавленість;

5) вираження власних поглядів;

6) готовність надати підтримку.

Якщо людина вже встановила контакт та здійснює спілкування, головна проблема, яка може порушити нормальні стосунки, - це обман у взаємодії або те, що називають підриєм довіри.

Винагорода. У більшості випадків взаємовідносини людей будуються на очікуванні якихось вигод або якоїсь користі. Це не обов'язково матеріальна винагорода. Це можуть бути і пошук захисту, довіри, взаєморозуміння, досвіду, відхід самотності тощо. Знання важелів впливу допомагають, з одного боку, сприяти реалізації цієї вигоди для підлеглого, а з другого - здійснювати вплив саме за допомогою цих важелів.

Винагороду частіше за все розглядають як покращання матеріального становища, але є багато не менш дієвих матеріальних заохочень морального плану.

Е. Берн називає їх спонуканнями. І, на його думку, вони можуть бути як позитивними, так і негативними. Позитивні дозволяють відчувати себе сильніше або краще, тобто це акт підтримки та визнання. Тому позитивні спонукання допомагають зростати та досягати успіху. Застосування позитивних спонукань називається методом позитивного підкріплення і підштовхує людину до конструктивної поведінки. Негативні спонукання ж принижують людину, заставляють відчувати себе слабким та незначущим. Негативне спонукання відслідковує погану роботу або окремі невдачі та карає за це. Людина, намагаючись уникнути незручностей або засудження, буде діяти краще, бо страх здійснює дуже сильний вплив і виступає сильним мотивом. Однак для високого ступеня впливу краще застосовувати позитивне спонукання.

Серед найбільш поширених методів впливу управління є: накази, умовляння, погрози, прохання, підкуп, вимоги, але особливе місце в управлінському впливі займає один із найдоступніших та найбільш застосовуваних методів - накази.

Для ефективного управлінського впливу необхідно застосовувати чіткі накази, вказівки та конкретні вимоги. У тому випадку, коли менеджер не може чітко сформулювати завдання і спрямувати дії підлеглого, не може бути й мови про ефективне керівництво.

Говорячи про лідерство, Е.Берн зазначає, що існує три типи лідерства, які відповідають трьом аспектам групової культури:

Відповідальний лідер - це той, хто знаходиться попереду і на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі.

Ефективний лідер - той, хто дійсно приймає рішення, він може мати власну роль в організаційній структурі, а може і не мати. Він може знаходитись на другому плані, але саме він - найважливіша особа у індивідуальній структурі.

Психологічний лідер - той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів групи.

Г.В. Осовська зазначає, що лідера сприймають за чотирма моделями:

1. "Один із нас". Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

2. "Кращий із нас". Мається на увазі, що лідер - це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку із цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. "Втілення чеснот". Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. "Виправдання вищих очікувань". Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

В сучасних умовах будь-яка організація не може ефективно діяти без здатності менеджерів випивати на працівників. В усіх дослідженнях, які стосуються лідерства, виділяються три аспекти: люди, вплив і цілі.

Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, співробітниками компанії і



членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив або подіяти на них, щоб спонукати їх до певних вчинків. І все це здійснюється для досягнення організаційних цілей. Дії означають, що взаємини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради певної цілі.

Лідерство - двосторонній процес, що відбувається між людьми. Керівництво - це "робота з людьми", на відміну від адміністративної паперової роботи або діяльності з вирішення проблем. Керівництво динамічне й включає використання владних повноважень і прав.

З точки зору сучасного менеджменту, керівник в організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективним формальним керівником в межах наданих йому повноважень, передбачених структурою організації. Дії формального керівника як лідера не обмежуються рамками повноважень чи структурою організації, а визначаються його впливом на інших людей.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість управління, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості - це здатність підібрати для кожної конкретної ситуації найкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливі такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження - це формально санкціоноване обмежене право впливати на поведінку підлеглих. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, причому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

Вплив - це будь-яка поведінка однієї особи, яка здатна вносити зміни в поведінку, відношення, відчуття іншої особи.

З точки зору менеджменту, важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації. Конкретні засоби, які можуть керівники використовувати для впливу, дуже різноманітні - це прохання, погроза, похвала та ін. Керівник повинен впливати на підлеглих так, щоб їх праця приводила до досягнення цілей організації. Для того, щоб вплив на підлеглих був ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це потенційна здатність і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей. Іншими словами, - це основний ресурс в розпорядженні керівника, який дозволяє добитися зміни поведінки співробітників. В організації без влади немає порядку. Але при цьому, користуючись владою, неможливо нав'язати свою волю комусь, незалежно від почуттів, бажань і здібностей цієї особи.

Вплив і влада в однаковій мірі залежать як від особи, на яку здійснюється вплив, так і від ситуації та здібностей керівника, який здійснює вплив.

Слід зазначити, що не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях. В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією управління.

Концепція залежності визнає межі застосування влади та впливу.

Концепція залежності стверджує наступне: кількість влади, яку має людина в конкретній ситуації, визначається не рівнем її формальних повноважень, а рівнем залежності від неї іншої особи чи осіб, на кого здійснюється вплив, або до кого застосовується влада.

Рівень впливу особи А на особу Б дорівнює рівню залежності особи Б від особи А.

Повноваження надають керівнику владу над підлеглими, але влада керівника над підлеглими визначається не стільки рівнем його формальних повноважень, скільки ступенем залежності підлеглого від цього керівника. Підлеглі зазвичай залежать від керівника у таких питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у таких питаннях:

- використання підлеглими своїх здібностей і професіоналізму для реалізації рішень, прийнятих керівником;
- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег, тощо.

В організації повинен існувати баланс (рівновага) влади керівників і підлеглих. Ефективний керівник має велику потребу у владі, але ніколи не буде порушувати встановлену рівновагу, тому що посилення влади керівника викличе реакцію у вигляді непокори з боку підлеглих, що не сприятиме досягненню цілей організації.

Владу необхідно застосовувати в управлінні організацією як доповнення до формальних повноважень з таких основних причин:

1. Залежність ефективності роботи керівника від чинників та людей, які йому безпосередньо не підпорядковані (постачальники, конкуренти та ін.).

2. Працівники сучасних організацій більш досвідчені, схильні більш критично оцінювати розпорядження та накази своїх формально призначених керівників, ніж це було в минулому.

З таких причин вплив та влада - це єдині засоби, які може застосовувати керівник в подібних ситуаціях, а не його формальні повноваження.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття "лідерство".

Важливо розрізнити лідерство та формальний менеджмент, оскільки лідерство й менеджмент - мають різне спрямування. Лідерство й менеджмент - це дві різні, але взаємодоповнюючі системи дій. У кожній з них є свої функції й характерні прояви. Вони однаково необхідні для досягнення успіху в складному і постійно мінливому бізнес-середовищі.

Менеджмент - це, насамперед, вміння справлятися з організаційними проблемами. Методи й процедури менеджменту сформувалися в результаті появи великих компаній, одного із найбільш значних досягнень ХХ століття. Без ефективного формального управління складну виробничу структуру чекає неминучий хаос, що несе загрозу самому її існуванню. Вміле управління створює впорядкованість і погодженість у таких ключових аспектах бізнесу, як якість і прибутковість.

Лідерство пов'язане зі змінами. Світ бізнесу стає все більш конкурентним і мінливим, і саме тому роль лідерства зараз особливо велика. Швидкий розвиток технологій, посилення міжнародної конкуренції, дерегуляція, надлишок потужностей у капіталомістких галузях, нестабільність нафтових картелів, наявність на ринку безлічі непридатних облігацій і зміни демографічної структури ринку праці - це далеко не повний перелік факторів, що обумовлюють мінливість сучасного бізнесу. Результат цілком закономірний: якщо ти працюєш як учора й навіть на 5% краще, ніж учора, це вже не є гарантією успіху. Для виживання й успішної конкуренції в цьому новому світі необхідні зміни. А чим більше змін, тем вище потреба в лідерстві.

Для виконання різних функцій - управління вирішенням проблем та управління змінами - потрібні різні системи дій. І в тій, і в іншій системі необхідно створити структуру, яка буде здійснювати задумане, і спробувати змусити людей робити свою роботу. Але виконуються ці завдання в кожній системі по-своєму.

Вирішення проблем компанії починають з планування й складання бюджету: управлінці визначають ціль (зазвичай на найближчий місяць або найближчий рік), розробляють послідовність кроків для досягнення цих цілей, а потім виділяють ресурси для виконання планів. Зміни в компанії здійснюються зовсім по-іншому - усе починається з вироблення напрямку: насамперед формується бачення майбутнього (часто дуже віддаленого) і розробляються стратегії здійснення змін, необхідних для реалізації цього бачення.

Менеджмент досягає своїх цілей, організовуючи процес і підбираючи кадри: створюються оргструктура й робочі місця для виконання запланованої роботи; підбираються кваліфіковані виконавці; їх знайомлять з суттю справи, делегують їм повноваження та відповідальність за виконання тієї або іншої частини плану; розробляються системи контролю за виконанням плану.

Лідери діють інакше: їх мета - мотивувати та орієнтувати людей. Лідер роз'яснює своє бачення людям, які гуртуються в співтовариство, готове прийняти задум лідера й працювати заради його реалізації.

Менеджери забезпечують виконання плану, здійснюючи контроль і вирішуючи виникаючі проблеми. Вони зіставляють результати діяльності з пунктами плану, виявляють відхилення й розробляють нові плани. У розпорядженні менеджерів є формальні й неформальні засоби: доповіді, зустрічі, наради, переговори тощо. Лідери повинні надихати людей діяти в ім'я досягнення поставленої мети і, незважаючи на можливі перешкоди, забезпечувати рух у потрібному напрямку. Лідери впливають на основні сутності, яким часто не приділяється належної уваги, - це потреби, цінності, емоції.

Виділяють формальне й неформальне лідерство. У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси особистості одержав назву неформального лідерства.

Вважається, що ідеальним для лідерства є комбінація двох основ влади: особистісної та організаційної.

Вирішення проблем, що виникають перед групами людей при досягненні ними спільної мети здійснювалося шляхом гуртування навколо одного лідера. У підприємстві цей тип лідерства є основним. Це дозволяє за рахунок концентрації влади в одних руках вирішувати складні завдання виживання. Однак такий спосіб взаємодії в рамках організації має і слабкі сторони:

- проведення організаційних змін залежить тільки від думки всього однієї людини;
- досягнувши мети, лідер прагне зберегти свою владу, що не завжди відповідає інтересам інших членів організації;
- відхід лідера різко знижує якість управління організацією на невизначений час.

У цілому лідерство керівника визнається послідовниками тоді, коли він уже довів свою компетентність і цінність для окремих співробітників, груп і організації в цілому. Найбільш характерними рисами ефективного лідера є: бачення ситуації в цілому; здатність до комунікацій; довіра співробітників; гнучкість при прийнятті рішень.

У такий спосіб слід зробити висновок, що лідер є домінуючою особою будь-якого суспільства, організованої групи, організації. Лідера відрізняють ряд якостей, що характеризують цей тип людей.

Управління, менеджмент є соціальний за своєю сутністю феномен, а лідерство - психологічний. І в цьому основна відмінність між ними, хоч, в той же час, вони мають чимало спільного.

По-перше, і управління, і лідерство є засобом координації, організації відносин членів соціальної групи, засобом керування ними. Тільки один із цих феноменів "працює", як уже

значалося, в системі формальних, офіційних відносин, а інший - у системі відносин неформальних, неофіційних.

По-друге, обидва феномени реалізують процеси соціального впливу в групі (колективі). Але в одному випадку (керівництво) цей вплив іде головним чином по офіційних каналах, тоді як в іншому (лідерство) - по неофіційних.

По-третє, обом феноменам властивий момент відомої субординації відносин. Причому в керівництві він виступає досить чітко й закріплений посадовими інструкціями, а в лідерстві його присутність набагато менш помітна й уже задалегідь ніяк не обкреслена.

І зовсім не випадково, що нерідко лідерство здатне переходити в керівництво, а керівник стає лідером. Прикладів такого роду трансформацій безліч. У наш же час ефективний керівник організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими.

У більшості компаній сьогодні занадто багато менеджменту і явно не вистачає лідерства. Успішні корпорації не сидять склавши руки, чекаючи героя, вони активно шукають людей з лідерськими задатками й будують їхню кар'єру так, щоб розвинути наявний потенціал. Природно, що при ретельному відборі на навчання та адекватному заохоченні бізнес-лідерами можуть стати дуже багато людей. У лідерстві немає нічого містичного й загадкового. Воно ніяк не пов'язане з харизмою й іншими екзотичними властивостями особистості. Не можна також сказати, що лідерство краще менеджменту або може замінити його.

Таким чином, основна проблема - об'єднати сильне лідерство й сильний менеджмент і використовувати переваги кожного механізму для компенсації недоліків іншого. Звичайно ж, не будь-яка людина здатна бути одночасно хорошим і лідером, і менеджером: хтось стає прекрасним менеджером, але не може бути настільки ж сильним лідером, у когось - відмінні лідерські якості, але йому не дано стати сильним менеджером.

Далекоглядні компанії цінують людей обох типів і всіма силами намагаються залучити у свою команду і тих, і інших. Але коли мова йде про підготовку керівників вищої ланки, компанії відмовляються від розхожої думки, що людина не може бути одночасно керівником і лідером. Усвідомлюючи принципову різницю між лідерством і менеджментом, вони намагаються виховати лідера.

#### **Темі рефератів:**

1. Оцінка роботи лідера.
2. Регулювання діяльності керівника та менеджера.
3. Делегування повноважень.
4. Професійний добір кадрів у команду.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Основна література**

1. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с. - Режим доступу: [http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/125536/mod\\_resource/content/2/Підручник%20з%20Дисципліни.pdf](http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/125536/mod_resource/content/2/Підручник%20з%20Дисципліни.pdf)
2. Лідерство: навч. посібн. /Л.М. Сергєєва, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей //за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с. - Режим доступу: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/liderstvo.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf)
3. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с. - Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk\\_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEEDE39B4187CDE2B61D0B4E0](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=8E0FF9DAEEDE39B4187CDE2B61D0B4E0)

4. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. - Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi\\_Teoriia\\_i\\_praktyka\\_formuvannia%20lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi_Teoriia_i_praktyka_formuvannia%20lidera_2017.pdf)

5. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 241 с. - Режим доступу: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2161\\_63367800.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf)

#### **Додаткова література**

6. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник / І. Прохор. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с. - Режим доступу: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/komandne\\_liderstvo\\_v\\_Universiteti\\_Prokhor.I\\_2016\\_40c.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/komandne_liderstvo_v_Universiteti_Prokhor.I_2016_40c.pdf)

7. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.

8. Лідерство та командотворення. Методичні вказівки для підготовки та організації практичних занять та самостійної роботи студентів освітнього рівня (ОР) «Бакалавр» усіх форм навчання. – Біла Церква, 2018. – 65 с. - Режим доступу: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/3055/1/liderstvo\\_ta\\_komandoutvorennia.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/3055/1/liderstvo_ta_komandoutvorennia.pdf)

9. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України – К., 2015. – 116 с. – Режим доступу: [http://lib.iitta.gov.ua/717921/2/posibnyk\\_Bondarchuk-Filь\\_lider.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/717921/2/posibnyk_Bondarchuk-Filь_lider.pdf)

10. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юріївна Шишкіна. – Луцьк, 2013. – 120 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf>

11. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч.посіб./ О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287 с.

12. Неформальне лідерство в організації: взаємодії керівника та неформального лідера / О.Л. Рудь, Ю.Л. Рудь //Нові технології. - 2009. - № 1 (23).- С. 204 - 213.

13. Політична система та політичне лідерство - процеси взаємодії / С. Стець //Віче. - 2009. - № 10.- С. 30 - 32.

14. Основи лідерства: Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посібник / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко .- К. : Знання, 2013.- 287 с.

15. Самоменеджмент менеджера: навч. посібник / Г.Л. Чайка .- К. : Знання, 2014.- 422 с.

16. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – 100 с. - Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_uprav\\_dialnosti\\_lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_dialnosti_lidera_2017.pdf)

17. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – К., 2017. – 36 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/154283886.pdf>

## **ДОДАТКИ**

**Вправа «Імітація» (10 хв)**

Мета: розвивати невербальне мовлення, перцептивні та експресивні здібності, зняти м'язове напруження.

Хід вправи: тренер пропонує показати будь-яку професію чи дію, не використовуючи слів, за допомогою міміки й пантоміміки. Один учасник імітує, а інші відгадують.

Рефлексія: які виникали труднощі під час виконання вправи?

**Вправа «Поважний стільчик» (10 хв)**

Мета: розвивати комунікативні здібності, вміння презентувати себе, підвищувати самооцінку.

Хід вправи: перед учасниками, які сидять по колу, ставиться стільчик. Тренер пояснює учасникам, що це шановний і поважний стільчик.

Той, хто сідає на цей стільчик, з почуттям гідності та самоповаги продовжує речення: «Сьогодні я пишаюсь...».

Всі учасники тренінгу по черзі сідають на стільчик і висловлюються.

Рефлексія: як Ви почувались під час виконання вправи? Як Ви думаете, навіщо ми виконували цю вправу?

**Вправа «Подарунок» (10 хв)**

Мета: вчитися приймати і передавати невербальну інформацію, формувати мімічну та пантомімічну виразність.

Хід вправи: кожний учасник тренінгу робить подарунок своєму сусідові ліворуч (за годинниковою стрілкою). Подарунок потрібно зробити мовчки, за допомогою міміки і жестів. Той, хто отримує подарунок, намагається зрозуміти, що йому дарують. Коли всі отримують подарунки, учасники розповідають, які подарунки вони одержали. Якщо учасник тренінгу не може сказати, що йому подарували, відгадує група. Рефлексія: що дає нам виконання цієї вправи?

**Вправа «Встановлення контакту» (20 хв)**

Перед початком вправи необхідно ознайомити учасників з невербальною складовою комунікативного процесу.

Пояснити, для встановлення контакту (встановлення контакту, орієнтація в проблемі, обговорення і рішення) під час переговорного процесу важливе значення мають невербальні сигнали.

Мета вправи: дослідження невербальних сигналів у встановленні контакту.

Хід вправи:

– Зараз ми проведемо експеримент для дослідження невербальних сигналів у встановленні контакту. Дві людини вийдуть з аудиторії. Це будуть наші ведучі. Усі, хто лишився в кімнаті, повинні об'єднатися у дві команди. Коли ведучі повернуться в аудиторію, їм потрібно буде вступити в контакт з кожним учасником, привітавшись кивком голови і вимовивши привітання. Потім ми задамо ведучим свої запитання.

Коли ведучі вийшли з кімнати, тренер пропонує розділитися на дві команди хаотичним чином, а потім кожна команда отримує назву: «Біля стіни», «Біля вікна». Перше завдання: команда «Біля вікна» повинна посміхатися, коли до неї звертаються, і відповідати з посмішкою, а команда «Біля стіни» не повинна посміхатися. Проводиться репетиція. Тренер виконує роль ведучого.

Друге завдання: представники команди «Біля вікна» не повинні дивитися в очі ведучим, а представники «Біля стіни» повинні час від часу дивитися в очі упродовж 3–5 секунд, потім відводити очі, а потім знову дивитися в очі. Погляд в очі повинен бути таким, яким зазвичай вони дивляться на друга, на партнера, не можна розширювати очі та вирячуватися на партнера. Проводиться репетиція.

Після репетицій запрошують ведучих. Вони вітаються з представниками кожної команди, які діють відповідно до отриманої інструкції.

Після цього потрібно запитати у ведучих, з представниками якої команди вони б

швидше знайшли спільну мову.

Підсумок. Встановити контакт допоможуть такі сигнали, як посмішка, погляд в очі, відкрита поза, асиметрична поза, нахил уперед, кут повороту від 45 до 90 градусів, відповідність рівнів по вертикалі, оптимальна для даного партнера дистанція. Відсутність цих сигналів викличе дискомфорт і проблеми у встановленні контакту.

#### **Вправа «Детектив» (40 хв)**

Мета: експерименти з технікою вербалізації – повторювання. Відпрацювання вміння дослівно повторювати сказане партнером.

Хід вправи:

– Пропоную вам пограти у детектив. Кожен з нас буде автором цього детективу. Я придумую перше речення: «Вранці пані Анастасія почула телефонний дзвінок». Далі продовжує придумувати наш детектив Женя. Але перш, ніж виголосити свою думку, вона повинна точно повторити те, що сказала я. Наступний учасник буде знову повторювати те, що сказала Женя, а потім виголошувати свою думку. Тобто перед тим, як додати свою думку, потрібно повторити те, що сказав попередній учасник. Можна притупувати, плескати, у-у-укати і т. д.

Чи є якийсь запитання? Чи всім зрозуміло?

Під час підведення підсумків ведучий ставить запитання: що важче – придумувати своє чи повторювати (важко сконцентруватися на тому, що будеш говорити, коли доводиться придумувати).

Підсумок. Якщо ти надто зайнятий своїми думками, ти не завжди в змозі повторити (а, відповідно, і зрозуміти) те, що сказав партнер.

Однак повторюванню можна вчитися.

#### **Вправа «Підкреслення спільного з м'ячем» (30 хв)**

Мета: відпрацювання вміння знаходити спільне між собою та іншою людиною і повідомляти її про це.

Хід вправи: один з учасників отримує від тренера м'яч. Він повинен його передати комусь з учасників групи зі словами: «Мені здається, Ігоре, нас поєднує така спільна якість, як...». Учасник, якому передали м'яч, відповідає на звернення висловлюванням або «Згоден!», або «Я подумаю над цим!». У цьому проявляються партнерські стосунки – повага до думки іншого та готовність прийняти до уваги те, що він сказав, навіть якщо ти спочатку з цим не згоден. Продумати схему передавання м'яча так, щоб кожному учаснику сказали по 10 спільних рис. Це можуть бути і не лише позитивні риси. Комусь така риса, як «хитрість» може не подобатися.

Після цього учасники діляться на відкриті пари. Кожен самостійно на аркуші паперу пише 15 якостей, які є спільними для них обох учасників пари. «А» пише для «Б», «Б» пише для «В» і т. д. Завдання виконується упродовж декількох хвилин. Потім кожен по черзі зачитує написане.

А той, про кого зачитують, каже чи він згоден, чи він подумає над цим.

Після того, як вправу буде завершено, можна поставити запитання:

«Як змінився ваш стан в результаті виконання цієї вправи?».

Підсумок. Підкреслення спільності з іншою людиною зближує обох – того, хто намагається знайти спільні риси, і того, з ким цілеспрямовано з'ясовуються (знаходяться) ці загальні риси. Проте, щоб підкреслення спільного знижувало емоційну напругу, потрібно, щоб воно стосувалося тих якостей, які приймає у собі сама людина.

#### **Вправа «Вдячність» (15 хв)**

Мета: відпрацювання технік підкреслення значимості.

Хід вправи:

– Зараз кожен з нас зможе подякувати тим учасникам, чия робота для них була значимою. Пропоную це формулювати так: «Я вдячний тобі, Вікторе, за те, що ти майстерно сьогодні формулював відкриті запитання». Той, хто отримав таку вдячність, не зобов'язаний відповідати взаємністю. Чи всім зрозуміла інструкція? Тож почнемо.



У цій вправі важливо, щоб учасники могли зосередитися на дійсно позитивному внеску інших.

Підсумок. Для того, щоб наголосити на значимості людини, можна подякувати їй за щось конкретне. Для цього необхідно пам'ятати, що він зробив, і яке значення цих дій.

Гра «Паризька виставка» (25 хв)

Мета: відпрацювання вміння знаходити позитивні якості в іншій людині.

Хід вправи:

– Зараз ми об'єднаємося у три групи. У кожній команді повинно бути по троє учасників. Кожна з команд – це фірма, яка виробляє цінні людські якості. Прошу назвати свої команди. У нас три команди (назвати їх вголос). Зараз вам дається вісім хвилин для того, щоб обговорити, які якості виготовляє кожна команда. Для цього ви по черзі повинні висловити кожному учаснику вашої команди, що ви у ньому цінуєте. Наприклад, команда «...» вирішила поговорити про Віктора, два інших учасники розповідають Віктору, що вони у ньому цінують.

Потім всі разом вирішують, яке з цінних якостей Віктора можна продемонструвати на виставці. Таким же чином обговорюються і обидва інші члени команди. Але це потрібно тримати у таємниці від інших учасників команди. На обговорення важливих якостей вашої команди відводиться хвилин.

Тепер візьміть листки паперу, зігніть їх навпіл, щоб вони могли стояти, і напишіть на кожному назви ваших важливих якостей. Це будуть таблички для виставки. На кожному листку – одна якість. Ваші таблички поки-що ніхто не повинен бачити. Для інших учасників виставки – це сюрприз.

А тепер подумайте, які важливі якості, на вашу думку, представляють інші команди. Команда «А» для команди «В», команда «В» для команди «С», команда «С» для команди «А». Повторити два-три рази інструкцію. На виконання завдання відводиться ще 8 хвилин.

А тепер відкриває Паризьку виставку.

Спочатку проводиться інтерв'ю. «Команда «А», що ви надієтеся побачити у павільйоні команди «В»?».

Команда «А» відповідає. Порівнюються збіг чи навпаки.

Тренер запитує: «Чи можна сказати, що попит зустрівся з пропозицією?».

Якщо в учасників представлені інші якості, ніж ті, що прогнозувалися командою-партнером, можна сказати, що виробник не повністю усвідомлює свої продукти. Якщо відповіді збігаються, то попит і пропозиція гармонійно поєднані.

Обговорення. «Що ж саме спонукає до обговорення цінних якостей людини?».

Підсумок. Техніка наголошення на значимості підвищує самоповагу і надає впевненості у своїх силах.

Вправа «Незакінчене речення» (10 хв)

Мета: вивчення поняття «конфлікт», ознайомлення з позитивними та негативними функціями конфліктів.

Хід вправи: учасники по черзі продовжують речення: «Конфлікт для мене – це ...» (5 хв). В кінці вправи підсумовується зі сказаного, що ж таке конфлікт, якими є позитивні та негативні функції конфліктів.

### **Вправа «Карта конфлікту» (1 год)**

Мета: вивчення методичного прийому «Карта конфлікту» для виявлення інтересів конфлікуючих сторін.

Хід роботи

1. Пригадайте дві конфліктні ситуації, у яких ви брали участь.
2. Накресліть в центрі аркуша квадрат і опишіть предмет, через який виник конфлікт.
3. Опишіть, які вимоги висували одна до одної сторони на початку конфліктної взаємодії.
4. Опишіть подробиці та побоювання кожної сторони. Намагайтеся, щоб було перераховано не менше 5–6-ти пунктів: чим більше інтересів, які стосуються конфлікту ви

зможете з'ясувати, тим більше пропозицій щодо врегулювання конфлікту ви зможете пізніше зробити.

5. Подальша робота здійснюється у діадах. Об'єднайтеся в пару з іншим учасником групи. Знайдіть зручне для вас місце в аудиторії та сядьте один навпроти одного. Ви по черзі гратимете ролі психолога та клієнта, який консультується з приводу конфлікту, який виник.

6. Виконуючи роль консультанта, ви допомагаєте клієнту проаналізувати конфлікт. Ваше завдання – за допомогою уважного слухання, запитань і зауважень надати допомогу у складанні карто його конфлікту. Необхідно категорично утримуватися від оцінок поведінки учасників конфлікту, дотримуватися нейтральної позиції.

7. Після зміни ролей розкажіть вашому консультанту про ваш власний конфлікт.

Обговорення та висновки

1. Обміняйтеся враженнями після завершення роботи. Опишіть досвід, який ви отримали, виконуючи це завдання.

2. Яку функцію у розумінні конфлікту виконав аналіз інтересів сторін?

3. Який досвід ви отримали, здійснюючи роль психолога-консультанта?

4. Що ви можете сказати про переваги цього методу, про сфери його застосування та його обмеження?

### **Вправа «Моя позиція в конфлікті» (1 год)**

Мета: вивчення ролі Я-концепції та екзистенціальних позицій в утворенні емоційних реакцій та їх вплив на процес конфлікту.

Теоретична довідка. Людина вибирає сценарні теми відповідно до рішень, прийнятих у дитинстві. Найбільш фундаментальні з цих тем – відчуття власної цінності та благополуччя. Якщо сукупність суджень – когнітивне утворення, то ці рішення мають характер почуттів і належать до емоційно-оцінного аспекту Я-концепції. Е. Берн звернув увагу на те, що окрім установки «на себе», людина володіє атитюдами у ставленні до інших людей. Таким чином, життєва позиція людини складається із сукупності ставлень до себе (Я – ОК або Я – не ОК) і сукупності ставлень до генералізованого партнера по взаємодії (Ти – ОК або Ти – не ОК). ОК в термінології Берна може означати: «хороший», «цінний», «благополучний». Поєднання цих установок визначає основні екзистенціальні позиції:

1) Я – ОК (+); Ти – ОК (+);

2) Я – ОК (+); Ти – не ОК (-);

3) Я – не ОК (-); Ти – ОК (+);

4) Я – не ОК (-); Ти – не ОК (-).

Кожна доросла людина не перебуває в обраній позиції постійно, ми можемо змінювати обрані позиції в різних ситуаціях. Проте у кожного з нас є прийнята у ранньому дитинстві улюблена екзистенціальна позиція, в яку ми входимо, відчуваючи фрустрацію. Кожна з чотирьох екзистенціальних позицій характеризується певним переліком емоцій.

Позиція «Я +; Ти +» є позитивною і полягає у співробітництві з іншими людьми у вирішенні життєвих проблем. Перебуваючи у ній, ми діємо з метою досягти бажаного результату, і ця позиція – єдина, що ґрунтується на реальності.

Позиція «Я +; Ти -» – оборонна. Перебуваючи у цій позиції, людина намагається мати завищену Я-концепцію над іншими. При цьому оточуючі будуть сприймати її як пригнічуючу інших, нечутливу і агресивну людину. Ця позиція характеризується переліком агресивних емоцій та прагненням позбавитися від опонента.

Позиція «Я -; Ти +» спонукає відчувати себе на більш низькому рівні, порівняно з іншими. У ній людина швидше за все переживає неприємні почуття депресивного характеру та прагне відокремитися від «хороших» людей, суспільства, яких вона недостойна.

Позиція «Я -; Ти -» називається неплодюю. Людина переконана, що весь світ і всі люди у ньому – погані, як і вона сама. Вона почувається втомленою і пригнічено. Тема основної дії – вичікування.

Хід роботи

На першому етапі робота виконується учасниками індивідуально.

1. Пригадайте конфліктну ситуацію, що викликає у вас руйнівні переживання. Пригадайте, що відбулося. Можете закрити очі. Відтворіть цю ситуацію якомога повніше: уявіть, що у вас є диск з відеозаписом тієї ситуації, і ви переглядаєте цей диск на DVD-плеєрі. Коли ви побачите себе та інших людей у тій сцені, пам'ятайте, що ви зараз є глядачем і бачите те, що відбувається, з екрану телевізора. Зараз вас там реально немає, тому вам нічого не зашкодить. Ви бачите себе і ваших опонентів зі сторони: що ви говорили і що говорили вам? Що ви відчували тоді? Запам'ятайте це і вимкніть телевізор.

2. Візьміть аркуш паперу та напишіть двадцять різних відповідей на запитання «Хто я?» так, щоб ваші описи відображали ваші уявлення про себе, коли ви були у тій ситуації. Намагайтеся зазначити такі ваші уявлення про себе, якими вони були в тій ситуації, а не тепер. Пам'ятайте, що ви відповідаєте самому собі, а не комусь іншому. Розміщуйте опис в тому порядку, в якому він вам спадає на думку. Не звертайте уваги на його логічність.

3. Дайте двадцять характеристик вашому опоненту: опишіть, яким ви його сприймали у цій ситуації; «ким» він був? Далі вправа виконується у парах.

4. Оцініть за допомогою «консультанта» кожне судження, яке характеризує вас: якщо воно відображає інтенцію «я вважаю, що я в гармонії із самим собою», то відзначте його знаком «+». Інтенцію «я в дисгармонії із самим собою» відзначте знаком «-». Якщо інтенція незрозуміла – поставте «0».

5. Обговоріть ваші визначення опонента. Якщо інтенція в оцінці «Він не ОК по відношенню до мене» – поставте «-». Відповідно до інтенції поставте знаки «+», «0».

6. Визначте екзистенціальну позицію, в якій відбувалася ваша взаємодія. Чи змінилася вона в тій ситуації? Якщо так, то зазначте яким чином. Чи є у вас улюблена позиція?

7. Які почуття ви переживали, які тенденції у вашій поведінці характеризували їх?

8. Які з виявлених переживань у ставленні до партнера і самого себе сприяли розвитку руйнівних переживань?

9. Чого ви прагнули, в яку позицію намагалися «помістити» опонента? Чи вдало? Що можна було б змінити зараз, щоб ситуація була завершена більш успішно?

10. Зазначте вираженість кожної позиції у вашій поведінці. Для цього зробіть на відповідних осях відмітки, що відображають вашу інтуїтивну оцінку часу, який ви проводите у кожній з позицій.

11. Поміняйтеся ролями. Допоможіть вашому «клієнту» знайти відповіді на ті ж запитання.

Далі вправа виконується в робочій групі. Під час дискусії кожен учасник висловлює свої результати та позицію.

Обговорення та висновки: що ви дізналися про себе та свої емоційні реакції? Який досвід ви здобували, виконуючи завдання лабораторного заняття?

### **Вправа «Асертивна суперечка» (1 год)**

Мета: вивчення техніки асертивної суперечки під час обговорення питань, які викликають розбіжності.

Хід роботи

1. Вправа виконується у робочій групі. Група ділиться порівну.

Кожна зі сторін буде захищати свою точку зору з певного суперечливого питання, причому ця думка повинна бути діаметрально протилежною думці опонентів 2. Перша сторона висловлює свою думку і аргументує її. Потім свою позицію аргументовано висловлює хтось з опонентів.

3. Обов'язкова умова: будь-який опонент зобов'язаний повторити аргументи протилежної сторони (застосування технік активного слухання), перш ніж почати висловлювати свою точку зору. Він висловлює позицію і аргументи опонента, а потім каже: «Я вважаю, що...», висловлює свою позицію і аргументує її.

4. Полеміка триває до тих пір, доки обидві сторони не домовляться (кожна сторона має право продовжувати суперечку і наводити аргументи на свою користь. Інша сторона, якщо не погоджується з твердженнями опонентів, наводить свої аргументи). Фініш суперечки –

укладання угоди (кожна сторона робить низку кроків задля зближення та досягнення консенсусу). Під час полеміки сторони повинні спонукати себе до застосування технік активного слухання (повторювання, перефразування, інтерпретація), а також технік регулювання емоційної напруги.

На етапі формування стратегічного творчого мислення лідера ми пропонуємо пройти наступні послідовні кроки.

Інформаційний блок. Творчість лідера. Вирішування складних соціальних проблем лідером. Знаходження нових, нестандартних способів дій. Особливості планування своєї діяльності (окреслення шляху досягнення кінцевої мети). Знаходження нових методів для втілення плану чи рішення. Вміння знайти оригінальне рішення у буденній ситуації. Вміння швидко переключатися з одного способу виконання завдання на інший.

### **Вправа «Творчий цикл Уолта Діснея» (3 год)**

«Мрійник» – розуміє проблеми в цілому (з чіткою послідовністю дій, етапів).

«Реаліст» – дозволяє пройти шлях, який веде до кінцевої мети.

«Критик» – дозволяє оцінити і отримати зворотний зв'язок стосовно руху до кінцевої мети («погляд зі сторони», «відсторонений спостерігач»).

Мета вправи: сформувати навички ефективного планування, сприяти розвитку уявлень, фантазій та творчості, ознайомити з новими методами роботи та відкрити «нові шляхи» стратегічного планування лідера.

Хід роботи: необхідно послідовно заповнити кожен етап стратегії планування.

Фаза «хочу, щоб» – мрійник

Рівень фіксації уваги: ЩО.

Когнітивний стиль: бачення «великої картини».

Основна мікростратегія: синтез і поєднання почуттів.

Завдання: Визначте конкретну, позитивно сформульовану ціль; визначте переваги від реалізації ідеї.

1. Що ви хочете робити? (але не те, чого ви хочете уникнути або не хочете робити!).

Моя мета \_\_\_\_\_

2. Чому ви хочете це зробити? Який у вас намір?

Мій намір \_\_\_\_\_

3. Які ефекти/вигодивідцього? \_\_\_\_\_

4. Як ви дізнаєтесь, що ви їх отримали?

Докажомефектив/вигодибудете, що \_\_\_\_\_

5. Коли ви очікуєте отримати ефект?

Ефекту можна очікувати, коли \_\_\_\_\_

6. До чого ця ідея у майбутньому призведе?

Ця ідея призведе до \_\_\_\_\_

7. Ким ви хочете бути або на кого бути подібним під час оприлюднення ідеї?

Я хочу бути \_\_\_\_\_

Фаза «як» – реаліст

Рівень фіксації уваги: ЯК.

Когнітивний стиль: визначення дрібних кроків.

Основна мікростратегія: розкадрування.

1. Коли може бути досягнута кінцева мета?

Часовий проміжок, необхідний для досягнення мети, – \_\_\_\_\_

2. Хто у цьому братиме участь? (визначте відповідальність та гарантуйте прихильність до справи зі сторони інших людей, які будуть виконувати план).

Це може бути реалізовано шляхом \_\_\_\_\_

### **Вправа-техніка «Березовий гай» (10 хв)**

Мета: релаксація, відновлення сил, зняття емоційної напруги.

Тренер пропонує учасникам розслабитися, заплющити очі, зручно сісти, покласти руки

на коліна долонями догори.

Зміст вправи

Уявіть собі ліс. «Я люблю бувати в ньому. Свіже повітря, лісова прохолода завжди приваблювали мене. Дорога не стомлює мене, а, навпаки, надає впевненості та сили. Ось він, мій улюблений ліс!

Усі стежинки в ньому знайомі. Ось ця веде до березового гаю.

Я йду туди. Дихається легко, рівно, глибоко...

Легкий вітерець хитає верхівки дерев, вони, вітаючись, кланяються мені.

Навкруги тиша, тільки десь стукає дятел, а пташки співають свої невигадливі пісні, радіючи кожній новій миті дня. Дихається легко, рівно, глибоко...

Я заходжу до березового гаю й уявляю собі, що я – не людина, а рослина у цьому гаю: Я – трава, Я – ромашка, Я – білий гриб, Я – брунька на гілці, Я – берізка, Я – кульбаба, Я – чисте небо.

Свіже повітря пронизує все навкруги. Дихається легко, рівно, глибоко.

Натішившись лісовою прохолодою і тишею, я повертаюся додому».

### **Вправа «Аплодисменти» (1 хв)**

Мета: покращення настрою, завершення роботи.

Тренер дякує групі за гарну роботу і пропонує поаплодувати собі та іншим.

### Лідерська спрямованість керівника

Мета: максимально розкрити цілі, цінності та потенційні можливості учасників тренінгу.

#### Вправа «Ідеальна модель професіонала»

Мета: з'ясування своїх потреб та життєвих цінностей у професійній сфері.

Інструкція

1. Уявіть соціальну роль (наприклад, керівника або ін.) або функцію, яку Ви можете розвинути.

2. Подумайте про значення цієї соціальної ролі, її важливість для організації та конкретних цілей.

3. Створіть образ основних дій спеціалістів Вашої професії (майбутньої професії), його функції, психологічні вимоги до особистості, здібності.

Примітка. Під час використання технології ідеальної моделі професіонала необхідно запобігати таким помилкам: не використовувати дану методiku з метою фрустрації, не підміняти її простим фантазуванням та мареннями, не сприймати негативну реакцію на вправу як дещо чуже та нездорове.

#### Вправа Гра-казка «Шлях Героя»

Наша казка називається «Шлях Героя». Цей путь є у всіх культурах і найчастіше відображається у казках. Історія про шлях Героя дає нам уявлення про образи, які є провідною зіркою, видатних особистостей, а також про демонів. Будь-який міф про шлях героя починається з того, що Герой відчуває внутрішній голос-покликання, який спонукає іти, діяти. Той факт, що у людини є покликання, є дуже важливим. Герой відгукується на поклик. «Герой сходить з дороги, якою йдуть всі».

Він народжується тоді, коли відчуває поклик і відкликається на нього.

Він відправляється у дивну подорож, де заважають йому різні перешкоди, і він здійснює різні подвиги. Ця подорож виховує Героя, розвиває кращі його якості. У подорожі Герой знаходить свій предмет Сили (наприклад, меч), керується порадами Мудрих (провідників) і обов'язково зустрічається з Демоном (драконом, змієм). Демон найчастіше знаходиться на краю відомого світу і на порозі нової землі.

Герой перемагає Демона, отримує у нагороду те, що належало Демону, і повертається додому. Мета цього процесу не лише в тому, щоб визволити принцесу, отримати дорогоцінності. У цій подорожі метою є початок нового життя, життя не простої людини, а життя в образі Героя. Метою є смерть старої особистості та народження нової. Ця сама мета переслідується і в лідерстві. Лідерство – шлях Героя. Лідер трансформується для себе і для своїх послідовників. Він відправляється у подорож заради нового народження, народження в ролі управлінського лідера. Девіз цього шляху: «Ризикнути існуючим заради можливого майбутнього».

Обговорення: героїчний похід і ви починаєте зараз, оскільки ви відчули потребу у навчанні, спробуйте відобразити, на якому етапі ви зараз перебуваєте. Ви відчули покликання? Ви погодилися вирушити в подорож? Ви маєте нове усвідомлення? Усвідомлення починається тоді, коли ви приймаєте рішення поставити собі запитання. Який ваш предмет Сили? На які якості ви покладаетесь у своїх пригодах, подвигах? Які ваші відчуття перед зустріччю з Демоном. Зустріч, як правило, відбувається в період труднощів, виникає відчуття того, що старий, відомий спосіб дії не працює. Зустріч з Демоном – це подолання своїх обмежень. Після битви з Демоном починається період випробувань (піднятися на гору за принцесою), що є перевіркою нового способу дій, в результаті чого набувається нове розуміння, що забезпечує можливість звільнення потоку творчості (це і є нагорода). Наступний етап – інтеграція (відчуття себе у новій ролі). Повернувшись у свій дім, Герой помічає, що дім теж змінився, трансформувался. У вас є час проаналізувати себе та свій колектив. На якому етапі ви знаходитесь? Що потрібно для того, щоб перейти на наступний етап подорожі? Що ви можете зробити як лідер для інших, для оточуючих?

### **Вправа «Досягнення мети»**

Мета: усвідомлення можливості досягнення цілей, оптимальної кількості дій для цього та необхідних засобів

#### **Інструкція**

1. Спочатку візьміть аркуш паперу й олівець та вгорі запишіть мету, яку Ви бажаєте досягти. Потім розділіть аркуш на 4 колонки: «Що мені потрібно зробити», «Необхідні для цього засоби», «Порядок виконання» та «Важливість дії».

2. Поклавши перед собою цей аркуш, розслабтесь та сконцентруйтеся. Коли Ви відчуєте абсолютний спокій, починайте виконувати завдання.

3. Почніть з обмірковування усіх кроків, які Вам необхідно зробити для досягнення цілей. Не намагайтесь оцінювати, наскільки важливими є ці дії. Просто запишіть усе, що Вам спадає на думку, в першу колонку «Що мені потрібно зробити». Продовжуйте «мозковий штурм» та висування ідей, доки Ви не відчуєте, що вичерпали всі варіанти.

4. Подивіться на кожну дію, яку Вам необхідно виконати для здійснення мети, та навпроти неї перерахуйте всі необхідні засоби і впишіть їх у другу колонку «Необхідні для цього засоби». І також не намагайтесь обговорювати чи оцінювати Ваші думки.

5. Перейдіть до третьої колонки «Порядок виконання», в якій Ви послідовно пронумеруйте дії з першої колонки. Починайте з тієї дії, яку Ви будете виконувати першою, потім дайте номер другій дії, третій і т. д. Якщо Ви невпевнені в їх послідовності або думаєте, що будете виконувати деякі дії одночасно, позначте їх однаковими номерами.

6. Знову подивіться на дії у першій колонці та якомога швидше оцініть їх за ступенем важливості, поставивши у четвертій колонці «Важливість дії» відповідний знак: А – дуже важлива дія; В – важлива; С – виконати, якщо буде можливість.

Після виконання вправи обов'язково проводиться обговорення, обмін враженнями, почуттями.

### **Вправа «Професійні мотиви»**

#### **Інструкція**

1. Учасникам роздаються анкети із твердженнями, що характеризують професію працівника органів внутрішніх справ (ОВС). Завдання кожного – індивідуально її заповнити, тобто оцінити, якою мірою кожне зі тверджень стосується його професії за 5-бальною шкалою: 5 – стосується; 4 – скоріше стосується, ніж ні; 3 – складно відповісти; 2 – скоріше не стосується, ніж стосується; 1 – зовсім не стосується. На виконання цього завдання дається 15 хвилин.

2. Вся група приступає до виконання спільного завдання. Упродовж 30 хв потрібно оцінити твердження, які характеризують професію працівника ОВС за ступенем їх важливості для ефективного виконання професійного обов'язку та адекватності змісту й цілям професії. Група під час спільного обговорення повинна вирішити, яке твердження є найбільш відповідним до завдань професії, а яке не відповідає зовсім. Суперечливі проблеми обговорюються до повної згоди усієї групи. Через 30 хв керівник перериває роботу групи незалежно від того, яка частина завдання виконана.

3. Членам групи пропонується порівняти свої індивідуальні оцінки спільно з оцінкою групи.

4. Обговорення результатів вправи. Цей етап є найважливішим.

Члени групи діляться своїми думками, враженнями з приводу вправи та результатами порівняння своїх оцінок з оцінками групи. З'ясовується сутність типів мотивації, їх вплив на ефективність діяльності, ступінь адекватності кожного мотиву змісту діяльності, можливість та бажання учасників внести корективи до мотиваційної сфери.

### **Вправа «Сон героя»**

#### **Інструкція**

Ми сьогодні плідно попрацювали і тому ви напевно втомилися.

Сядьте зручно, закрийте очі. Зробіть три глибоких вдихи.

Уявіть собі, що ви заснули, влаштувавшись на відпочинок під великим розлогим

деревом. Вам сниться чудовий сон. Ви бачите себе через 5 років (15 с). Зверніть увагу на те, як ви виглядаєте через 5 років, де ви живете, що робите. Уявіть собі, що ви дуже задоволені своїм життям. Чим ви займаєтеся? За що відповідаєте? Ким працюєте? Хто знаходиться поруч з вами? Зараз зробіть три глибоких вдихи. Потягніться, напружте, а потім розслабте свої м'язи, відкрийте очі. Намагайтеся запам'ятати все, що побачили. Зараз візьміть листок паперу і намалуйте, якими ви будете через 5 років: де будете жити і працювати, хто буде поруч. Подумайте над тим, як ви досягли цього.

Обговорення: чи задоволені ви побаченим образом майбутнього?

Що сподобалося найбільше? Що не сподобалося? Що б ви хотіли змінити в своєму образі майбутнього? Які кроки потрібно здійснити для цих змін?

Сесію завершує «Feed-back» – вільні висловлювання кожного члена групи про особисті враження.



### Рефлексія тренінгу

Мета: діагностика та самодіагностика ефективності тренінгу.

Опитувальник рефлексивності

Мета: діагностування компонентів рефлексивності як механізму самозміни.

Інструкція: у балах від 1 до 10 оцініть, наскільки кожне з наступних тверджень стосується ваших почуттів, думок та дій під час тренінгу.

1. Часто жорсткі безапеляційні висловлювання заміняв конструктивними ідеями.
2. Мені було цікаво, як сприймають мої ідеї інші учасники.
3. Те, що відбувалося на тренінгу, підтверджувало деякі мої здогадки.
4. Я міг чітко теоретично обґрунтувати свою думку стосовно проблемних питань.
5. Мої початкові уявлення набули під час тренінгу іншого забарвлення.
6. Можу пишатися своїм творчим доробком.
7. Зупинявся на тих варіантах вирішення питань, які є для мене реально прийнятними.
8. Після заняття зроблені мною висновки не втрачали своєї чіткості та дієвості.
9. Часто зупиняв себе в імпульсивних, агресивних реакціях.
10. Було цікаво самостійно інтерпретувати свої та чужі думки і роботи.
11. Ситуації, теми, що обговорювалися на заняттях, були дещо знайомими мені з життєвого досвіду.
12. Я міг знайти життєвий приклад, аналогічний питанню, що дискутується.
13. Мої пропозиції, рішення, ідеї могли йти в розріз із загальноприйнятими уявленнями або очікуваннями інших учасників стосовно мене.
14. Я є автором багатьох нестандартних ідей.
15. Був задоволений конкретними пропозиціями щодо вирішення проблемних питань.
16. Переконаність у прийнятих на тренінгу рішеннях не зменшилася до його закінчення.
17. Часто заглиблювався у свої думки настільки, що «випадав» з контексту реальності.
18. Відчував задоволеність власною компетентністю.
19. Я володів теоретичною підготовкою стосовно питань, що опрацьовувалися на тренінгу.
20. Зроблені мною після обговорення висновки були досить чіткими.
21. Як правило, я міг запропонувати декілька варіантів рішення.
22. Часто представляв проблему, або її рішення у вигляді метафори.
23. Намагався знайти життєве застосування теоретичних підходів.
24. Задекларовані мною рішення у присутності інших учасників тренінгу не відрізнялися суттєво від обдуманих на одинці.

Обробка даних

Рефлексивність – це механізм самозміни. За кожною з компонент рефлексивності підраховується загальна сума балів за визначеними номерами питань і знаходиться середнє арифметичне.

Відстороненість: 1, 9, 17; позитивна дисоціація: 2, 10, 18; гностична компетентність: 3, 11, 19; артикульованість: 4, 12, 20; лабільність: 5, 13, 21; оригінальність: 6, 14, 22; критичність: 7, 15, 23; когнітивність: 8, 16, 24.

Відстороненість – здатність до емоційного відчуження від ситуації; позитивна дисоціація – здатність побачити себе зі сторони, уміння бути одночасно об'єктом і суб'єктом спостереження; гностична компетентність – «багаж» знань, відповідних проблемній ситуації; артикульованість – здатність швидко актуалізувати найбільш адекватні до проблемної ситуації фрагменти знань; лабільність – здатність вибудовувати альтернативні гіпотези; оригінальність – здатність знаходити нестандартні рішення, діяти нестереотипно; критичність – уміння раціонально прогнозувати ступінь здійснюваності різних варіантів рішення проблеми; когнітивність – домінування когнітивного компонента у прийнятому рішенні стосовно проблемної ситуації.

### **Гра «Проникнути в коло» (20 хв)**

Мета: тренування лідерських умінь.

Технологія виконання: учасники утворили тісний круг та всіляко перешкоджали попаданню в нього того, хто водить. Йому потрібно за 3–5 хвилин потрапити в круг, використовуючи різні інструменти впливу: домовленості, погрози, обіцянки, спритність, хитрість, переконання тощо.

Гру повторили 3–5 разів з учасниками, які водять.

Після цього обговорювалися стратегії поведінки гравців. Важливо було обговорити, які стратегії найчастіше використовували ті, хто водять, що в них було загального, що виявилось ефективнішим.

**МЕТОДИКИ ДІАГНОСТИКИ ЛІДЕРСТВА**

## 1. Самооценка лидерства

Шкалы: уровень лидерства.

Темы: лидерство.

Тестируем: свойства личности.

Возраст: взрослым.

Тип теста: вербальный.

Вопросов: 10.

Назначение теста

Данный экспресс-тест позволяет определить актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности.

Инструкция к тесту

Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов.

Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову.

Тестовый материал

1. Что для вас важнее в игре?

А. Победа.

В. Развлечение.

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

А. Проявлять инициативу, предлагать что-либо.

В. Слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

А. Да.

В. Нет.

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

А. Да.

В. Нет.

5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

А. Да.

В. Нет.

6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

А. Да.

В. Нет.

7. Умете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

А. Да.

В. Нет.

8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

А. Нет.

В. Да.

9. Удастся ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

А. Да.

В. Нет.

10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

А. Да.

В. Нет

Обработка и интерпретация результатов теста

Подсчитать общее количество «А» и «В» ответов.

Высокий уровень лидерства А = 7–10 баллов.

Средний уровень лидерства А = 4–6 баллов.

Низкий уровень лидерства А = 1–3 балла.

Преобладание ответов «В» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

Источник: Самооценка лидерства / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. – С. 391–392.

### Диагностика функционального лидерства в малых группах

Шкалы: психологические статусы в группе – лидеры (универсальные, функциональные), предпочитаемые, аутсайдеры, непредпочитаемые.

Темы: лидерство.

Тестируем: межличностные отношения.

Возраст: подростковый, школьникам.

Тип теста: вербальный.

Вопросов: 9.

Назначение теста

Методика дает возможность определить место каждого члена группы в системе межличностных отношений, увидеть его психологический статус, а также иерархию статусов всех членов группы.

Инструкция к тесту

Всем членам группы предлагается ответить на ряд вопросов.

Каждый вопрос – это выбор себе товарища или партнера по разным видам деятельности (общественная работа, труд, спорт, отдых и т. д.).

В целях повышения надежности результатов количество выборов должно быть ограничено от одного до трех. В тех случаях, когда допускается неограниченное количество выборов, участники исследований должны установить последовательность своих выборов в порядке предпочтения. Такая процедура способствует более четкой внутренней мотивированности выбора.

Сумма выборов, полученная каждым при ответе на все вопросы всех членов группы, и является своеобразным эмпирическим эквивалентом психологического статуса индивида, то есть своеобразным показателем его положения в системе межличностных отношений (в психологической литературе он часто называется социометрическим статусом).

Тестовый материал

1. Кто из ребят твоей группы, по твоему мнению, явно обладает организаторскими способностями и может на этом поприще в будущем добиться успеха? (Назвать от одного до семи).

2. У кого из ребят твоей группы, по твоему мнению, лучше всего получилась бы организация «огонька», вечера отдыха? (Назвать от одного до пяти).

3. Кто из ребят твоей группы является для тебя авторитетом, когда речь идет о вкусах и моде? (Назвать от одного до пяти).

4. У кого, по твоему мнению, лучше всего получилась бы подготовка группы к участию в туристическом конкурсе? (Назвать от одного до семи).

5. С кем из ребят твоей группы ты не хотел бы расставаться и после окончания института? (Назвать от одного до десяти).

6. С кем бы ты хотел готовиться вместе к контрольной работе? (Назвать от одного до семи).

7. Кого из ребят ты хотел бы пригласить к себе на День рождения? (Назвать от одного

до десяти).

8. Кого из ребят твоей группы, по твоему мнению, нужно привлечь к проведению конкурса «Что, где, когда?» (Назвать от одного до шести).

9. С кем из ребят твоей группы ты хотел бы вместе быть на предстоящей практике? (Назвать от одного до десяти).

Обработка и интерпретация результатов теста В зависимости от целей исследований обычно выбирают от трех до семи вопросов подобного типа и предлагают каждому члену группы ответить на них со всей серьезностью.

Для повышения надежности результатов можно, отвечая на вопросы, не называть своей фамилии.

Осуществляя выбор, члены группы называют не фамилии тех, кого выбирают, а их порядковые номера по алфавитному списку, который предварительно записывается на доске (это упрощает обработку результатов).

Далее информация, содержащаяся в карточках опроса, разносится по специальным таблицам (матрицам выбора). Результаты выборов учащихся по каждому критерию оказываются в соответствующей матрице.

Далее информация, содержащаяся в матрицах, переносится в сводную таблицу результатов. Эта таблица и является своеобразным показателем структуры межличностных отношений в группе на период исследования. Она дает возможность четко увидеть систему позиций и психологических статусов ее членов.

При интерпретации полученных данных традиционно используются следующие критерии:

- статусом лидера обладает тот, кто набирает 50 % и более выборов от их возможного количества. При этом необходимо учитывать, что лидерство бывает функциональным и универсальным. Универсальный лидер – это тот, кто получает 50 % и более выборов от общего возможного их количества по всем критериям (вопросам) или их большинству. Функциональный лидер – это тот, кто получает такое же количество выборов по одному или нескольким критериям (вопросам);

- статус предпочитаемого имеют те, кто набирает от 20 до 50 % общего количества выборов;

- статус аутсайдера обладают те, которые не получили выборов или имеют их незначительное количество (до 20 %);

- статус непредпочитаемого имеют те, у кого наибольшее количество отрицательных выборов (если такое исследование проводится).

Информация о количестве отрицательных выборов может быть получена лишь в том случае, когда к любому из перечисленных вопросов добавляют частицу «не» – «кого бы ты не пригласил на свой День рождения» и т. д.

При анализе сводной таблицы результатов необходимо акцентировать внимание на том, что статусы индивидов в группе всегда динамичны, поскольку зависят от направленности личности каждого, его ведущих психологических характеристик, степени включенности в совместную деятельность, активной жизненной позиции.

Поэтому у каждого есть возможность изменить свой статус в лучшую сторону и тем самым занять более высокое, комфортное положение в системе межличностных отношений. Если подобного рода исследования проводить ежегодно, то можно увидеть динамику межличностных отношений, складывающихся в группе на протяжении длительного периода времени.

Источник: Диагностика функционального лидерства в малых группах / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 332–334.

**Методика «Эффективность лидерства»**

Данный опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. На вопросы необходимо отвечать однозначно: «да» или «нет».

Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?
  - а) краткий, ясный, точный;
  - б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?
  - а) да;
  - б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?
  - а) да;
  - б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?
  - а) да;
  - б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?
  - а) да;
  - б) нет.
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?
  - а) да;
  - б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?
  - а) да;
  - б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?
  - а) да;
  - б) нет.
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?
  - а) да;
  - б) нет.
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
  - а) да;
  - б) нет.
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?
  - а) да;
  - б) нет.
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?

- а) да;  
б) нет.
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?  
а) да;  
б) нет.
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?  
а) да;  
б) нет.
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да;  
б) нет.
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?  
а) наедине;  
б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?  
а) да;  
б) нет.
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?  
а) да;  
б) нет.
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?  
а) да;  
б) нет.
22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела?  
а) да;  
б) нет.
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?  
а) да;  
б) нет.
24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации?  
а) да;  
б) нет.
25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?  
а) да;  
б) нет.
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?  
а) да;  
б) нет.
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?  
а) да;  
б) нет.
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?  
а) да;  
б) нет.
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?  
а) да;  
б) нет.

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

- а) да;
- б) нет.

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

- а) да;
- б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

- а) да;
- б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

- а) да;
- б) нет.

34. Относите ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением?

- а) да;
- б) нет.

35. Уверены ли вы в себе?

- а) да;
- б) нет.

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

- а) да;
- б) нет.

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

- а) да;
- б) нет.

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т. п.?

- а) да;
- б) нет.

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

- а) да;
- б) нет.

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

- а) да;
- б) нет.

Ключ

Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») – 0 баллов.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем детского коллектива или группы.



Таблиця - Стилi управлiння з Д. Гоулману

Стилi	Внутренняя установка лидера	Особенности поведения лидера	Эмоциональные и поведенческие реакции членов группы	Степень и область эффективности использования стили
Принуждающий, или диктаторский	Делай, как я сказал!	Использует в деятельности жесткие меры; агрессивно навязывает свои решения; применяет в качестве мотиваторов принуждение или денежное вознаграждение	Пронизает чувство ответственности; ущемляются чувства удовлетворения и гордости; исчезает ощущение причастности к деятельности группы	Низкая эффективность, отрицательное воздействие на социально-психологический климат группы; можно применять в исключительных случаях: на уровне группы — при масштабной реорганизации; на уровне взаимодействия с отдельными членами группы — в отношении тех из них, которые не реагируют на все остальные методы
Авторитарный	Иди за мной!	Хорошо видит перспективы; мотивирует членов группы, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого; формулируя задачи, задает соответствующие стандарты; определяет конечную цель и, как правило, предоставляет членам группы свободу в выборе средств для ее достижения и проявления инициативы	Преданы целям и стратегии группы; понимают, какая работа считается хорошей, и за что они могут получить вознаграждение	Высокоэффективен, положительно сказывается на всех составляющих социально-психологического климата группы; можно применять почти во всех ситуациях; особенно эффективен в периоды «неустойчивости», так как авторитарный лидер способен выработать новый курс и повести за собой команду; не подходит для управления командой специалистов, превосходящих лидера в квалификации

Стилi	Внутренняя установка лидера	Особенности поведения лидера	Эмоциональные и поведенческие реакции членов группы	Степень и область эффективности использования стили
Отеческий	Главное — люди!	Старается сделать так, чтобы в группе царил гармония, и ее члены были счастливы; устанавливает теплые отношения с последователями; не навязывает жесткие правила достижения поставленных целей, а предоставляет членам группы право самим решать, как выполнять работу; наиболее часто для мотивации использует поощрение, в первую очередь — похвалу	Искренне, глубоко преданы лидеру; охотно общаются, делятся идеями и вдохновением; легче решаются на рискованные инициативы; поскольку лидер практически не фиксирует недостатки в деятельности членов группы, они начинают считать вполне допустимыми посредственные результаты	Высокоэффективен, особенно когда необходимо восстановить в группе гармоничные отношения и доверие, укрепить моральный дух, наладить взаимодействие; эффективность снижается из-за чрезмерного упора на поощрение; не следует использовать в случаях, когда членам группы нужны четкие указания о том, как преодолеть серьезные проблемы
Демократический	Хочу узнать ваше мнение!	Не жалеет времени, пытается узнать мнение сотрудников, и таким образом добивается их доверия и уважения; понимает, что нужно для поддержания хорошего климата в группе	Действуют, решая задачи, с большей отдачей; четко осознают, какие цели реально осуществимы, а какие — нет; если в результате обсуждений группа не приходит к единому мнению, члены группы могут растеряться, у них может появиться ощущение, что ими никто не управляет	Наиболее эффективен, когда лидер не знает, какой выбрать путь, и ему нужны советы членов группы; эффективность снижается, если члены группы долго не могут найти общего решения; не годится для групп, члены которых недостаточно квалифицированы или информированы и не могут давать деловые советы; неприменим в период кризиса

Стилi	Внутренняя установка лидера	Особенности поведения лидера	Эмоциональные и поведенческие реакции членов группы	Степень и область эффективности использования стили
Эталонный	Делай, как я!	Устанавливает для группы высокие стандарты деятельности и личным примером показывает, как им соответствовать; ясно представляет себе цели и направления деятельности группы, но не может четко изложить их; умеет быстро выявлять безответственных или некомпетентных членов группы и либо добивается от них лучших результатов, либо находит им замену; в качестве мотиватора чаще всего использует критику	Стараются предугадать желания лидера; чувствуют, что лидер не доверяет им и не хочет, чтобы они действовали самостоятельно и проявляли инициативу; нет ощущения причастности к общему делу	Способствует быстрому решению поставленной задачи, однако плохо влияет на климат группы, так как требования, которые предъявляет эталонный лидер, оказываются непомерными для большинства членов группы; высокоэффективен, если группу составляют высококвалифицированные и мотивированные специалисты, которым не нужен постоянный контроль со стороны лидера

Стилi	Внутренняя установка лидера	Особенности поведения лидера	Эмоциональные и поведенческие реакции членов группы	Степень и область эффективности использования стили
Наставнический	Попробуй так!	Готов мириться с естественными трудностями и неудачами ради долгосрочного успеха, поэтому помогает членам группы увидеть свои сильные и слабые стороны и строить карьеру с их учетом; призывает ставить перед собой долгосрочные профессиональные цели и помогает выработать план их достижения; не скупится на консультации и отзывы; охотно делегирует полномочия; дает трудные и ответственные задания, даже если понимает, что быстро они не будут выполнены; поощряет членов группы, что входит в них, готов помогать и взамен ждет полной отдачи	Не боятся экспериментировать; знают, чего от них ждут, и как их работа связана с общегрупповой стратегией; усиливается чувство ответственности; укрепляется преданность общегрупповым целям; делают все возможное, чтобы оправдать ожидания лидера	Особенно эффективен в группах, члены которых знают свои слабые стороны и хотели бы лучше работать или продвигаться вперед, развивая новые способности; неэффективен, если члены группы не желают развиваться и сотрудничать; полезен, если лидеру не хватает квалификации и опыта, чтобы помочь членам группы

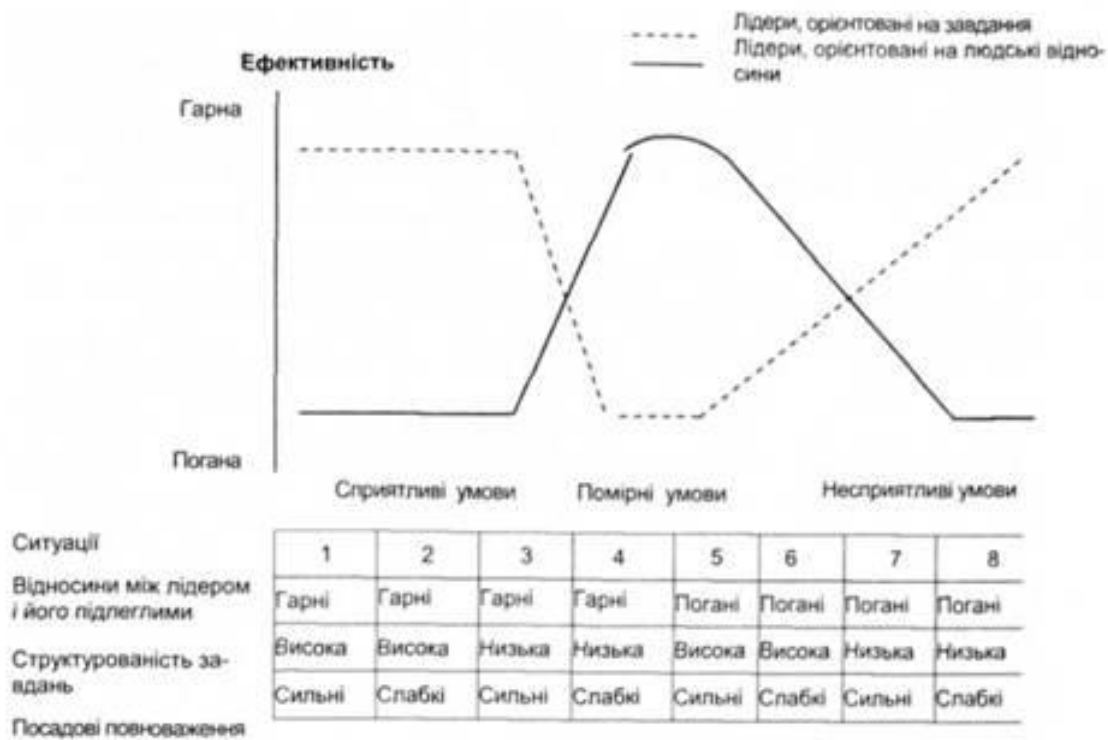
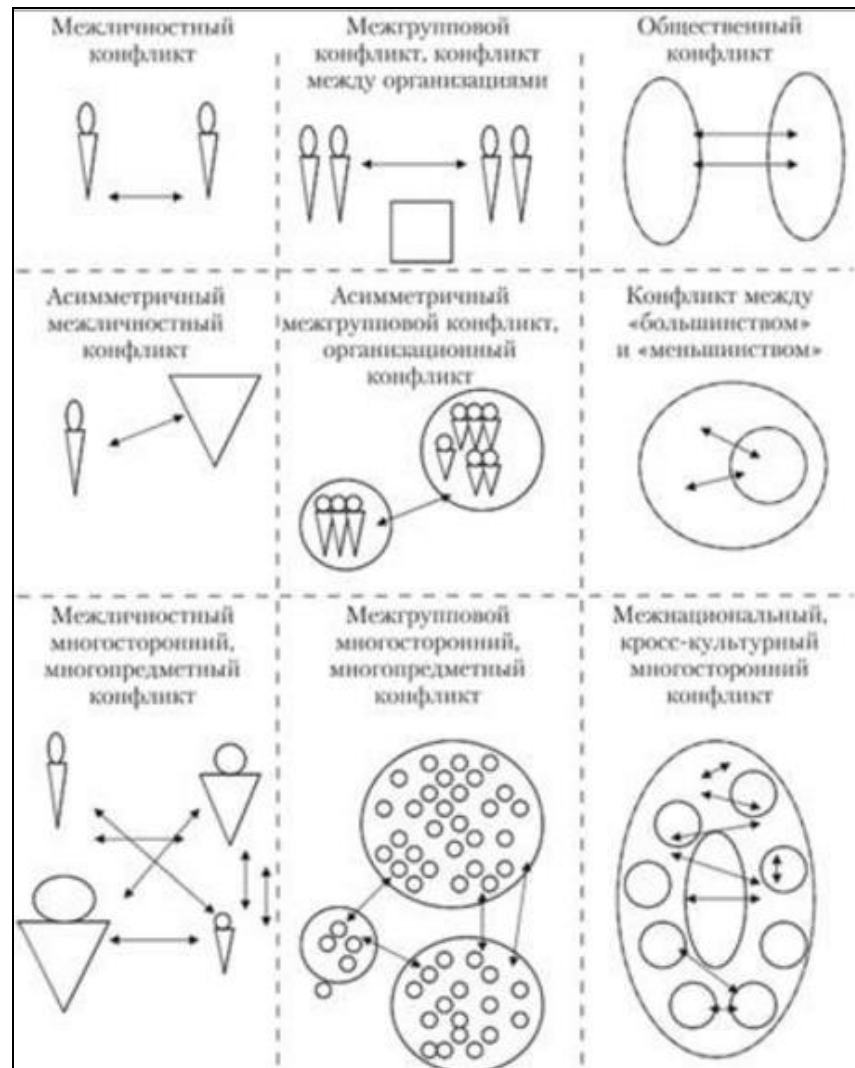


Рисунок - Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера



Типология конфликтов

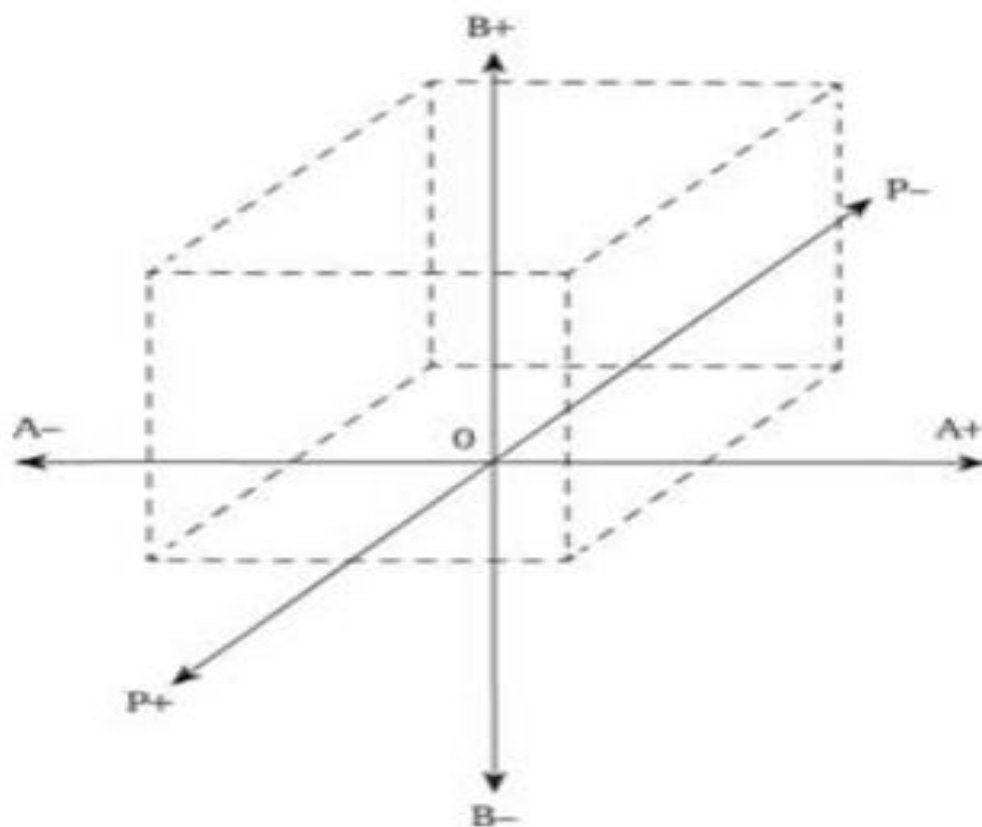


Рис. - Трехфакторной модель "значущого іншого" (по А. В. Петровському)  
умовні позначення: В - влада, А - атракція, Р - референтність



Рис. Рівні корпоративної культури