

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

**Розробник : доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського, Новак О.В.**

План лекції

- 1. Керівництво і лідерство як соціальні феномени**
- 2. Основні теорії лідерства**
- 3. Підходи до визначення професійноважливих якостей керівника**
- 4. Психологія індивідуального стилю управління**

Проблема узгодженості лідерства і керівництва є однією з ключових проблем науки і практики психології управління починаючи з 20-х років ХХ-го століття.

При розгляді проблеми лідерства в зарубіжній психології поняття «лідер» і «керівник» переважно ототожнюються.

Головне для лідера - чітке бачення мети, яка іншим доступна в дуже туманних контурах або не недоступна взагалі.

Основне ж для менеджера-управлінця - з найменшими втратами реалізувати визначену мету.

Точка зору Гарвардської школи бізнесу

Керівництво як і лідерство:

- обмежується дією на людей і їх спільності;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- покликане формувати чиюсь діяльність відповідно до намірів керівника.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом:

за змістом:

Керівництво передбачає організацію усієї діяльності групи;

Лідерство характеризує психологічні відносини, що виникають в групі "по вертикалі", тобто з точки зору стосунків домінування і підпорядкування

Основні відмінності між лідерством і керівництвом:

виникнення:

Керівництво є закономірний і необхідний атрибут процесу виникнення офіційної організації; керівник зазвичай або призначається офіційно, або обирається.

Лідерство виникає спонтанно як наслідок взаємодії людей, а лідер висувається стихійно.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом:

Функціонування та регламентація діяльності:

Керівництво виступає як процес правової організації і управління спільною діяльністю членів організації, який регламентується відповідним правовим забезпеченням.

Лідерство - процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням і діяльністю, який забезпечується морально-психологічними нормами спільної діяльності.

Основні відмінності між лідерством і керівництвом:

Роль у внутрішньо-соціальній системі та у забезпеченні зовнішніх зв'язків :

Керівництво - це посередництво соціального контролю і влади; представництво групи в зовнішньому середовищі та вирішення питань, пов'язаних з її офіційними стосунками зовні.

Лідерство формування та застосування групових норм і очікувань, які спонтанно формуються в міжособистісних відносинах і у своїй активності обмежені внутрішньогруповими процесами та явищами.

Ролі керівника та лідера повинні поєднуватись та узгоджуватись:

Соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах являється керівництво людьми, здійснюване у формі лідерства.

- лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування;
- за лідером члени організації визнають моральне право ухвалення рішення в значущих для них ситуаціях;
- лідер не командує, не наказує і "не давить" на працівників заради досягнення яких-небудь, іноді далеких від їх розуміння, цілей, а веде людей за собою до вирішення загальних для цього колективу проблем

Керівника-лідера характеризує:
здатність сприймати загальні потреби
і проблеми керованого колективу і
переймати
на себе ту долю роботи по задоволенню цих
потреб і рішенню проблем, яку інші
члени колективу узяти на себе не можуть;

- здатність бути організатором спільної діяльності;**
- чуйність і проникливість, довіра до людей;**
- схильність до представництва;**
- емоційно-психологічна дія;**
- оптимізм.**

ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА:

«теорія рис»

лідером, керівником не може бути будь-яка людина, але лише такий, який має певний набір природжених особистісних якостей, певних психологічних рис.
Управління - це не наука, а своєрідне мистецтво

«ситуаційна теорія»

лідерство виникає як відповідь на вимогу ситуації.
Зменшується роль активності особи, її рис, а результат забезпечують обставини.
Риси розглядаються лише як одна з "ситуаційних" змінних, поруч з: розміром і структурою організації, видом виконуваної діяльності, індивідуальними особливостями членів організації (зокрема, їх очікуваннями), часом ухвалення рішень тощо.

«синтетична теорія»

комплексний підхід до процесу управління. На результат чинить вплив взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників або ведених і характер ситуації, в якій здійснюється лідерство. З одного боку, лідер впливає на послідовників і ситуацію, з іншої - такі ж істотні і їх дії на лідера.

У професіограмі керівника (за В. М. Шепелем) є такі блоки якостей керівника:

загальні якості:

- розвинений інтелект
- фундаментальні знання
- достатній досвід.

конкретні якості:

- **ідейно-моральні**, які виражають світогляд, культуру, моральну мотивацію дій особи;
- **науково-професійні** (знання, досвід, що характеризують техніко-економічну і управлінську компетентність, теоретичний і практичний рівень компетентності);
- **організаційні** (пов'язані з умінням підбирати і розставляти кадри, планувати їх роботу, забезпечувати чіткий контроль і так далі);
- **психофізіологічні** (соматичні і психічні дані, які потрібні працівникові управлінської професії (хороше здоров'я, розвиненість уяви, тренована пам'ять, вольова підготовка)).

До третього блоку

(за В. М. Шепелем) Віднесені специфічні особистісно-ділові якості, представлені передусім психолого-педагогічними якостями:

- **комунікабельність** - уміння швидко встановлювати контакт з людьми;
- **емпатійність** - уміння співпереживати, уловлювати настрій людей, виявляти їх установки і очікування;
- **здатність до психоаналізу**, тобто самоконтроль, самокритичність, самооцінка своїх вчинків;
- **стресостійкість**, тобто фізична тренованість, здатність до самонавіювання, уміння перемикаєти увагу і управляти своїми емоціями.
- **красномовство** - уміння досконало володіти своїм словом, тобто уміння вселяти і переконувати словом;
- **візуальність** - зовнішня привабливість особи.

Наявність специфічних особистісно-ділових якостей і створює неповторний імідж керівника, ефект його привабливості.

Якості сучасного керівника

(за Р.Л. Кричевським):

- 1) високий професіоналізм;
- 2) відповідальність і надійність;
- 3) упевненість в собі, уміння впливати на своїх підлеглих;
- 4) самостійність;
- 5) здатність до творчого вирішення завдань, прагнення до досягнень;
- 6) емоційна урівноваженість і стресостійкість;
- 7) комунікабельність, товариськість, близькість до підлеглих.

Характеристика стилів управління

за класифікацією К. Левіна

Параметри стилів	Види стилів управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1. Ухвалення рішення і визначення завдань	Особисто керівником	З урахуванням пропозицій підлеглих	Схвалення і згода з думкою підлеглих
2. Спосіб доведення рішення	Наказ, категорична вимога	Порада, рекомендація, натяк	Прохання

Характеристика стилів управління

за класифікацію К. Левіна

Параметри стилів	Види стилів управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
3. <i>Ступінь регламентації дії підлеглих</i>	Високий	Оптимальний	Низький
4. <i>Характер спілкування керівника з підлеглими</i>	Коротке, ділове, сухе	Триваліше, не лише ділове, але і особисте	Може не вступати в спілкування, якщо підлегли не звертаються до нього
5. <i>Характер регуляції поведінки і діяльності підлеглих</i>	Робить акцент на стягнення	Робить акцент на заохочення	Утримується від регуляції поведінки і діяльності підлеглих

Характеристика стилів управління

за класифікацію К. Левіна

Параметри стилів	Види стилів управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
6. Думка керівника про підлеглих	Категоричність, розподіл на поганих і хороших, переведення з однієї категорії в іншу практично не робить	Вважає усіх підлеглих спочатку хорошими, гнучкість в зміні оцінок	Оцінок підлеглим практично не дає
7. Відношення керівника до ініціативи підлеглих	Недовірливе, негативне	Заохочення прояву ініціативи	Переоцінка можливостей ініціативи підлеглих

Характеристика стилів управління

за класифікацію К. Левіна

Параметри стилів	Види стилів управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
8. Морально-психологічний клімат в організації	Напружений	Оптимальний	Надто змінюється
9. Показники діяльності організації	Високі кількісні Середні якісні	Середні кількісні Високі якісні	Нестабільні
10 Контроль керівника за діяльністю підлеглих	Підвищений	Середній	Відсутній

Висновки та зауваження:

- у чистому вигляді викладені стилі керівництва зустрічаються у край рідко. Як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають все ж ознаки якогось одного стилю;
- серед викладених стилів управління немає універсального, придатного на усіх випадків, немає поганого або хорошого. Усі стилі мають певні переваги і породжують свої проблеми;
- ефективність керівництва залежить в першу чергу від гнучкості у використанні позитивних сторін того або іншого стилю і уміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Можна говорити лише про адекватне або неадекватне конкретній ситуації, конкретним умовам, конкретним потребам використання того або іншого стилю управління.

Об'єктивні чинники вибору керівником стилю управління:

- 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, вищестоящого керівника,
- ступінь управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник,
- узгодженість стилю керівництва керівника з тими очікуваннями, які виявляють підлеглі.

Суб'єктивні чинники :

- індивідуально-психічні особливості особи керівника,
- наявність у керівника авторитету,
- рівень загальної і управлінської культури, кваліфікації,
- загальний і управлінський досвід керівника.

Поєднання важливості впливу ситуаційних факторів та індивідуальних особистісних характеристик лідера

(модель Е. Хартлі):

- якщо людина стає лідером в одній ситуації, то ймовірно, що вона може стати ним і в іншій ситуації;
- внаслідок стереотипності сприйняття людина, яка проявила себе як лідер в одній ситуації, розглядається групою як «лідер загалом»;
- ставши лідером в одній ситуації, індивід формує авторитет, який сприяє висуненню його як лідера надалі;
- лідером частіше обирають людину, яка має мотивацію до досягнення цього статусу.

Класифікація стилів керівництва, залежно від основних потреб лідера за Ф. Фідлером:

- **Стиль, орієнтований на відносини.**
- **Стиль, орієнтований на успішне виконання завдань**

Для опису ситуації в якій діє лідер враховуються три основні змінні:

- **Відносини «лідер-підлеглий»** (сприятливі або несприятливі);
- **Структура та зміст групового завдання** (чіткість поставленої задачі і її вирішення, одно- або багатоваріантність рішення, згода або незгода членів групи з правильністю даного рішення тощо);
- **Позиційна влада** (широта повноважень відповідно до яких лідер може винагороджувати або застосовувати санкції щодо своїх послідовників).

Характеристика стилів керівництва

за класифікацію Ф. Фідлера

Ситуаційні змінні	Сприятливість ситуації							
	<i>сприятлива</i>			<i>середня</i>		<i>несприятлива</i>		
<i>Відносини з підлеглими</i>	добрі	добрі	добрі	добрі	погані	погані	погані	погані
<i>Структура завдання</i>	проста	проста	складна	складна	проста	проста	складна	складна
<i>Влада, позиція керівника</i>	сильна	слабка	сильна	слабка	сильна	слабка	сильна	слабка
<i>Орієнтація стилю керівництва</i>	Зав-дання	Зав-дання	Зав-дання	Відно-сини	Відно-сини	Відно-сини	Зав-дання	Зав-дання

Висновки Ф.Фідлера

Ефективні в кожній конкретній ситуації лідери не взаємозамінні, оскільки ситуація висуває вимоги до якостей лідера та стилю керівництва, а змінювати стиль у широкому діапазоні лідер не здатен.

Для більшої ефективності управління потрібно:

1. Підбирати та призначати керівників з відповідним до ситуації стилем лідерства.
2. Змінювати ситуацію у відповідності до стилю лідерства керівника

Сучасні підходи до лідерства в рамках синтетичної теорії:

1. Поведінковий підхід

Послідовники можуть помічати лише поведінку та вчинки людини і лише на цій основі визнають або не визнають її в якості лідера;

- Теорія взаємодії *Р. Стогділла, К. Джібба*

(люди сприймають та очікують один від одного певного типу поведінки)

- Концепція кредиту довіри *Е. Холландера*

(кредит довіри – це право лідера на нестандартну поведінку (прийняття рішень, застосування стимулів), яка передається членами групи та визначається соціальним статусом лідера, його компетентністю, відповідністю його поведінки груповим цінностям)

- Мотиваційні теорії (модель «Шлях-ціль»)

Ефективність діяльності менеджера визначається його здатністю мотивувати співробітників через роз'яснення вигод та можливістю стимулювати їх особисту задоволеність від отриманого спільного результату

Сучасні підходи до лідерства в рамках синтетичної теорії:

2. Ціннісний підхід

Ефективне управління людьми – це управління через світогляд та цінності, адже лідер не може ззовні задовольнити потреби людей в саморозвитку та самореалізації

- Ціннісна теорія С. Кучмарські і Т. Кучмарські (стейкхолдерство)

Лідер обов'язково **здійснює істотний вплив** на розвиток цінностей і норм членів організації і йому потрібно постійно навчатись і **розвиватись через взаємодію** з іншими.

Етапи розвитку лідерства: а) «лідер-ведені», б) «лідер-послідовники», 3) «лідер-стейкхолдери».

Показники ціннісного лідерства

(за *Кучмарскі*):

- Створення позитивних міжособистісних взаємовідносин;
- Знання особистих цілей кожного суб'єкта лідерського процесу;
- Формування відчуття приналежності;
- Конструктивне вирішення міжсуб'єктних конфліктів;
- Навчання послідовників лідерській поведінці і управлінській взаємодії;
- Підтримка ініціативності та розподіл відповідальності;
- Формування команди (взаємодопомога і взаємопідтримка);
- Діалогічність спілкування

Сучасні підходи до лідерства в рамках синтетичної теорії:

3. Концепція обслуговуючого лідерства

Ніхто і ніколи не став лідером за те, що він отримав. Лідером людина стає за те, що вона дала іншим.

Обслуговуючим лідером є той, хто створює умови для задоволення потреб своїх послідовників в професійній та особистісній самореалізації

Показниками лідерства є:

- індивідуальний професійний ріст та розвиток особистостей послідовників;*
- вільні, незалежні їхні дії,*
- виникнення у послідовників бажання підтримувати інших, формувати самообслуговуючі, самопідтримувані професійні спільноти ,*
- тощо.*

Характеристики обслуговуючого лідера (за Р. Грінліфом):

- Здатність уважно слухати і розуміти співрозмовника;
- Відчуття емпатії;
- Надання допомоги у вирішенні емоційних проблем;
- Прагнення до саморозвитку і вдосконалення;
- Використання методів переконання;
- Здатність до концептуального мислення і бачення майбутнього;
- Управління через задоволення потреб інших людей;
- Створення умов для постійного зростання людей;
- Формування ефективнодіючого співтовариства.