



# Керівництво і лідерство

- 1. Основні засади влади, керівництва та лідерства
- 2. Еволюція теорій лідерства:
  - А) теорії лідерських якостей
  - Б) поведінкові теорії
  - В) ситуаційні теорії лідерства

<https://www.youtube.com/watch?v=XKUPDUDOBVo>

- 
- 1. Основні засади влади, керівництва та лідерства

- Керівництво людьми засноване на повноваженнях і впливі. Повноваження забезпечують процес керівництва, що його здійснює керівник відповідно до посади, яку він обіймає, та свого статусу в структурі апарату управління. Щоб реалізувати свої повноваження та впливати за їх межами, керівникові необхідно мати владу. Влада керівника базується на його можливості впливати на потреби підлеглих, сприяючи або перешкоджаючи їхньому задоволенню.

# Види влади

- Законна влада
- Влада, заснована на примусі
- Влада, заснована на винагороді
- Експертна влада
- Харизматична влада

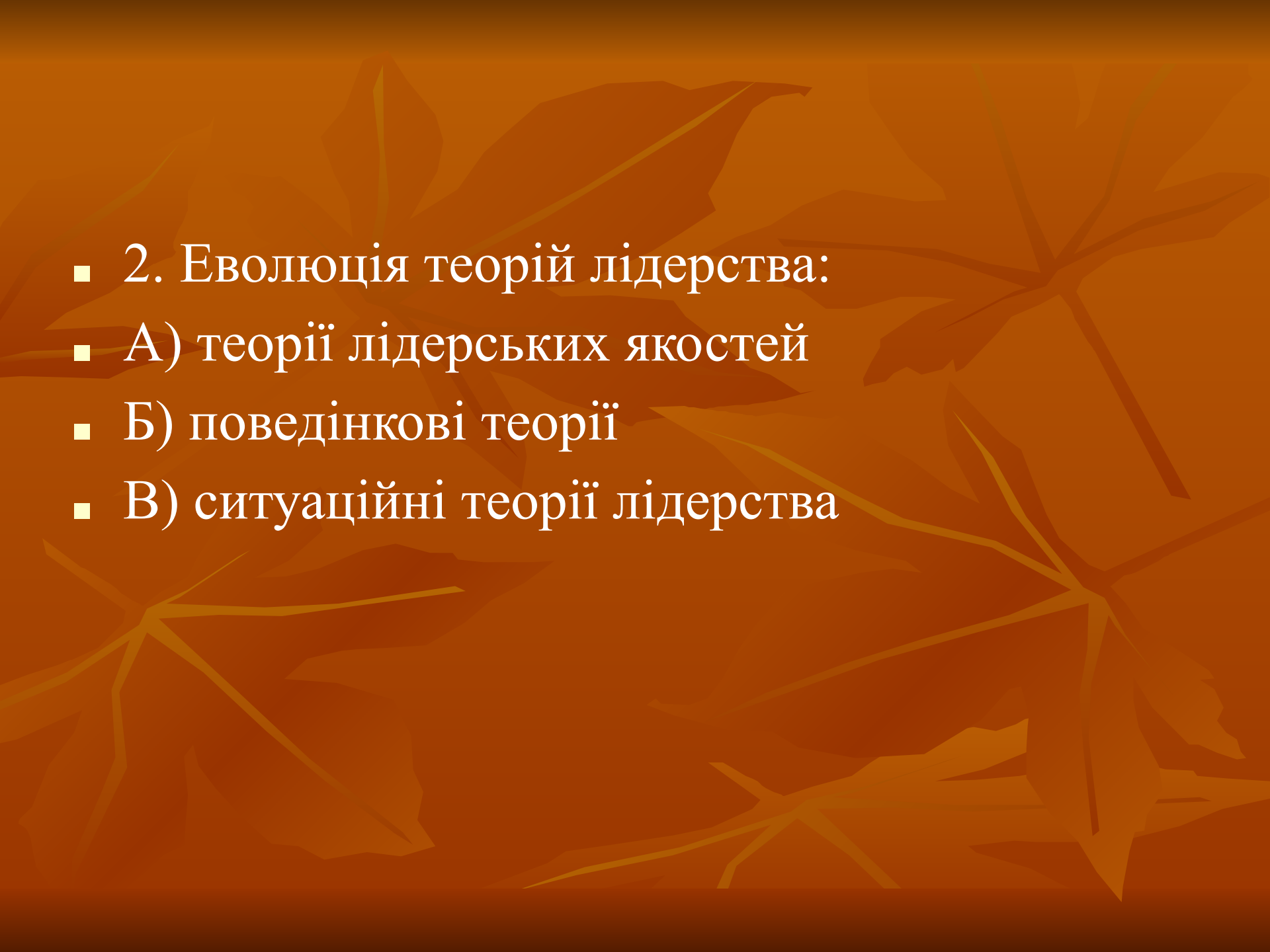
- Перші системні дослідження феномену лідерства були проведені в кінці ХІХ - початку ХХ століття. За цей час розуміння феномену зазнало значних змін, що знайшло своє відображення в еволюції теорій лідерства. Прийнято виділяти три основних групи теорій: теорії рис лідера; теорії поведінки лідера; ситуативні теорії лідерства.

# Визначення “лідерства”

- Лідерство – це здатність впливати на індивідумів та групи людей щоб спонукати їх до досягнення (організаційних) цілей.
- Лідерство – це влада, тому що вона є здатністю одного або декількох особистостей змушувати інших робити те позитивне або негативне, що вони могли б не робити за інших обставин.

- *Лідер* - це особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку із своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями.
- *Лідерство* — це тип управлінської взаємодії (не впливу, як при використанні функції "керівництво"), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.
- Відмінності між функціями лідера і керівника зумовлена відмінностями їх ролей. Керівник здійснює управління на основі одноосібного прийняття рішень і контролю за процесом праці. Основне завдання лідера — допомога працівникам у вирішенні проблем, у формулюванні цілей і завдань колективної праці.



- 
- 2. Еволюція теорій лідерства:
  - А) теорії лідерських якостей
  - Б) поведінкові теорії
  - В) ситуаційні теорії лідерства

*Підхід із позицій особистих якостей розглядає проблему лідерства як теорію великих людей. Керівники-лідери, за цією теорією, повинні мати певний набір загальних для всіх особистих якостей.*

- Одним з перших дослідників лідерства в управлінні був американець О. Тід. Вже у першій книзі «Інстинкти на виробництві» (1918) О. Тід розглянув ряд найбільш важливих інстинктів, в тому числі і лідерство. Тема лідерства була продовжена в роботах «Людська природа і менеджмент» (1929) та «Мистецтво лідерства» (1935). Лідерство він визначив як «здійснення впливу на людей з метою спільного досягнення деякої цілі, яку вони вважають бажаною». Тід вважав, що більшість людей хочуть належати до якої-небудь орієнтованої на досягнення мети групи, наприклад до підприємницької компанії, церкви, синагоги чи суспільної організації. Лише частина покликана бути лідерами, більшість людей хочуть, щоб їх вели, і почувають себе задоволеними в такій якості.

Як і більшість вчених, які раніше писали про лідерство, наперекір «логіці подій» і закону ситуацій О. Тід був впевнений, що успішним лідерам притаманні визначені і чітко ідентифіковані риси. До найбільш важливих рис він відносив наступні:

- *фізична і емоційна витримка*. Лідерство – це тяжка праця, тому лідер повинен бути дуже витривалим;
- *розумінням призначення організації і напряду її діяльності*. Лідер повинен мати цілі і надихати інших на їх досягнення;
- *ентузіазм*. Гарні лідери часто вважаються «одержимими». Їх ентузіазм перетворюється в панування і вплив;
- *дружелюбність і прив'язаність*. Тід вважав, що для лідера краще, якщо його люблять, ніж бояться. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували ті, кого вони ведуть, якщо вони хочуть впливати на них;
- *порядність*. У відповідності зі своїми принципами Тід вважав, що лідери повинні заслуговувати довіру.

Сучасні наукові погляди передбачають наявність у лідера таких груп якостей:

- *Фізичні характеристики* (енергійність, витривалість);
- *Особливості характеру* (впевненість, чесність, незалежність, ентузіазм, бажання керувати);
- *Характеристики, пов'язані з участю у процесі праці* (настирливість, добросовісність, прагнення до результату);
- *Розумові здібності* (знання, інтелект, рішучість);
- *Соціальні характеристики* (комунікабельність, тактовність, колективізм);
- *Соціальні передумови* (освіта, мобільність).

- *Поведінковий підхід* проблему лідерства розглядає з позицій поведінки, стилю управління керівника. Ефективність лідерського стилю визначається не особистими якостями лідера, а скоріше, його манерою поведінки стосовно підлеглих.
- Одним з перших дослідників цього напрямку був К. Левін, який виділив три стилі лідерства: автократичний, демократичний, ліберальний.

# Стилі керівництва

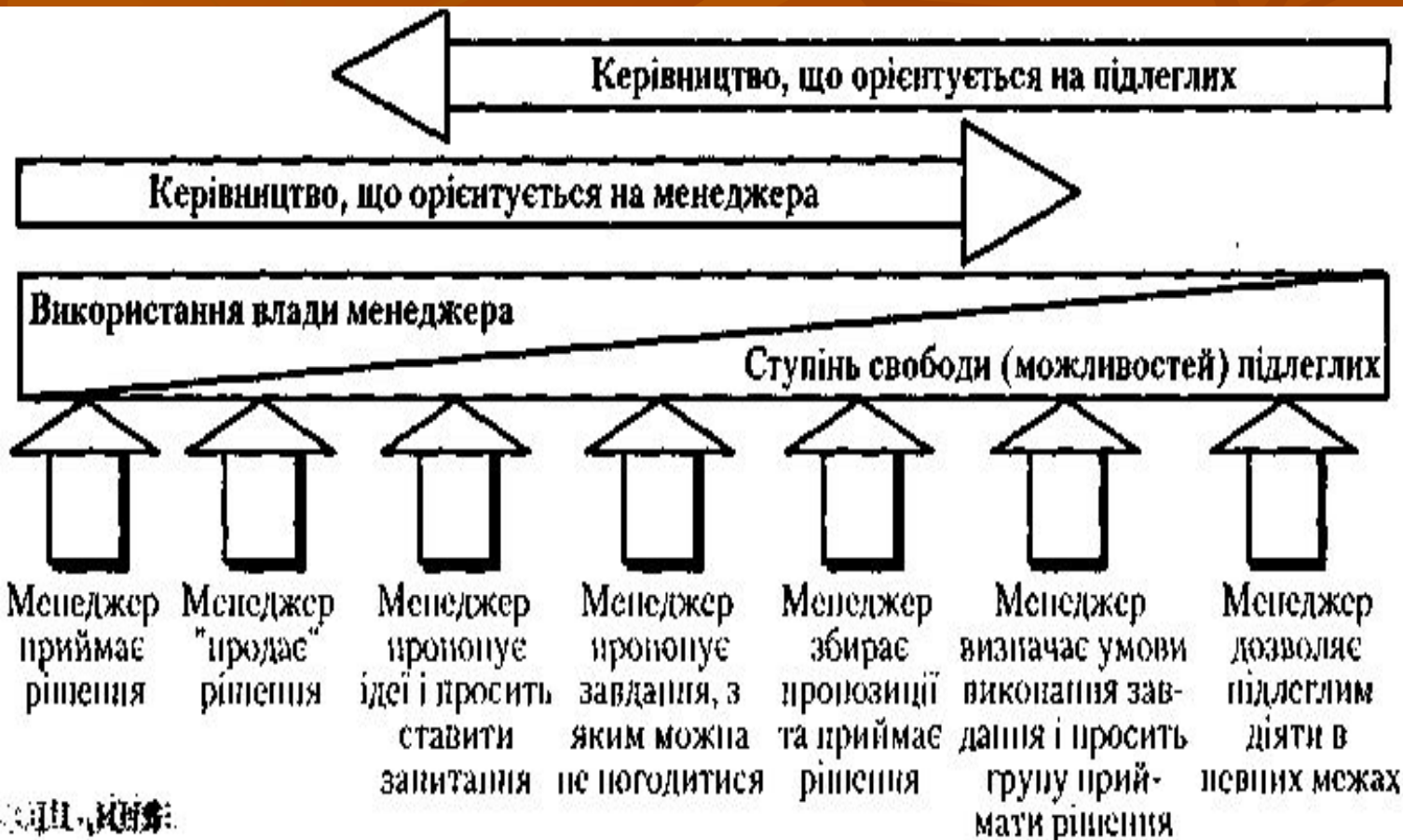
- **Автократичний** керівник намагається, на законних підставах, сконцентрувати «в своїх руках» всю владу, що базується на винагороді та примусі.
- **Демократичний** керівник делегує владні повноваження співробітникам, залучає їх до участі в прийнятті рішень, спираючись на референтну та експертну владу.
- **Ліберальний** керівник дистанціюється від підлеглих, намагається уникати відповідальності, перекладає на підлеглих функцію прийняття рішень і відповідальність за їх виконання.

Пізніше поведінковий підхід до лідерства був розвинений у таких теоріях:

- континуум стилів лідерства Таненбаума-Шмідта;
- - теорія "Х" і "У" Д. МакГрегора;
- континуумом стилів лідерства Р. Лайкерта;
- управлінська сітка Блейка-Моутон.

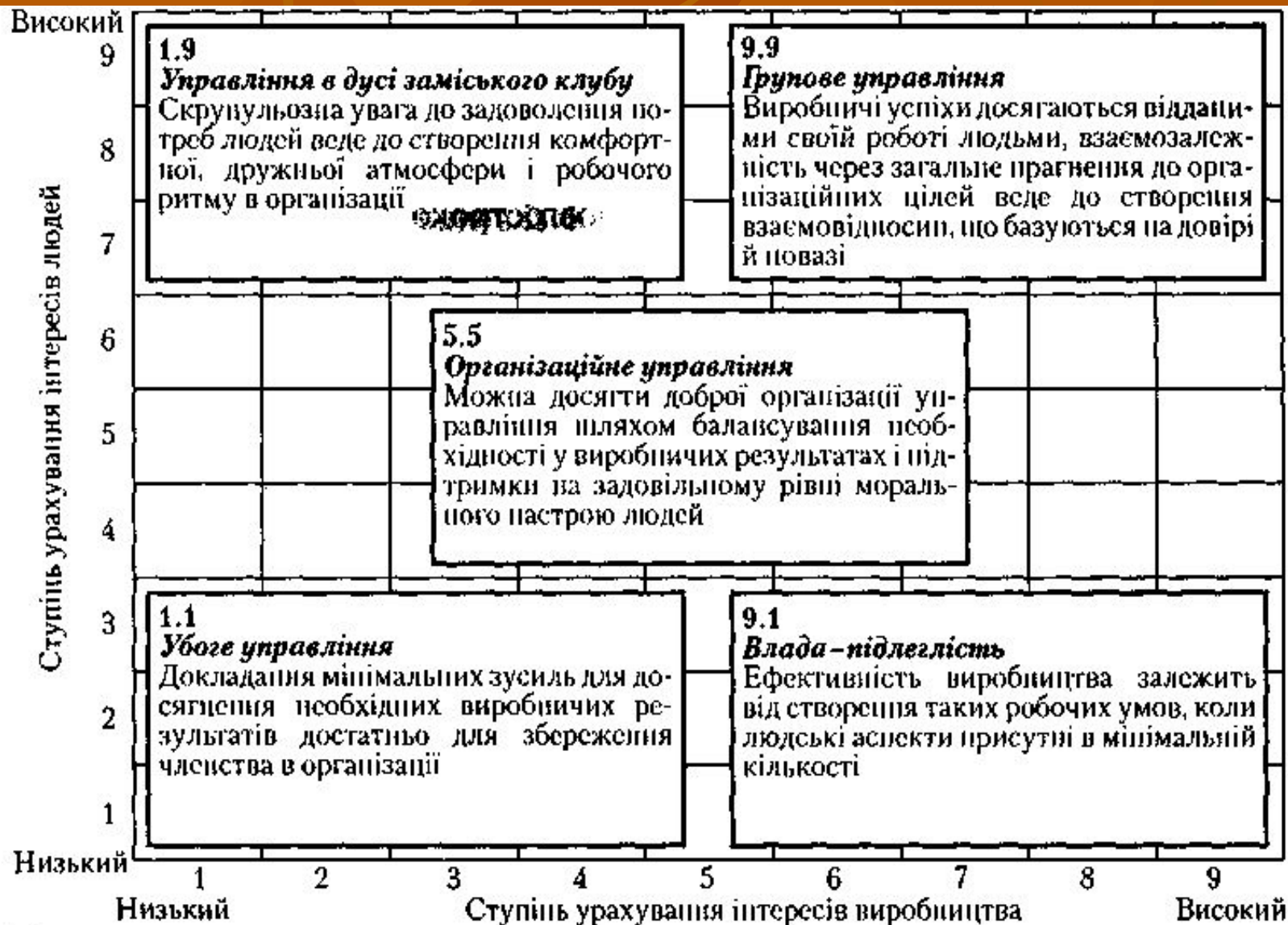


# Контиууум стилю лідерства за Таненбаумом-Шмідтом



Стилі лідерства Р. Лайкерта дають характеристику керівникам, що володіють різним ступенем поєднання авторитарного і демократичного стилю. Лайкерт виділяє чотири системи стилів. Система 1 — *експлуаторсько-авторитарна* — включає керівників, що мають характер автократа. Система 2 називається *прихильно-авторитарною*, у якій лідери використовують авторитарний стиль стосунків із підлеглими, але при цьому дозволяють їм брати участь у прийнятті рішень. Система 3 називається *консультативно-демократичною*. У цій системі керівники використовують заходи заохочення та у ряді випадків — покарання; керівники допускають обмежену участь підлеглих в управлінні. Система 4 заснована на *участі в груповому управлінні*, що передбачає широке застосовування методів заохочення і залучення групи до вирішення багатьох важливих питань.

# Управлінська сітка Блейка-Моутон



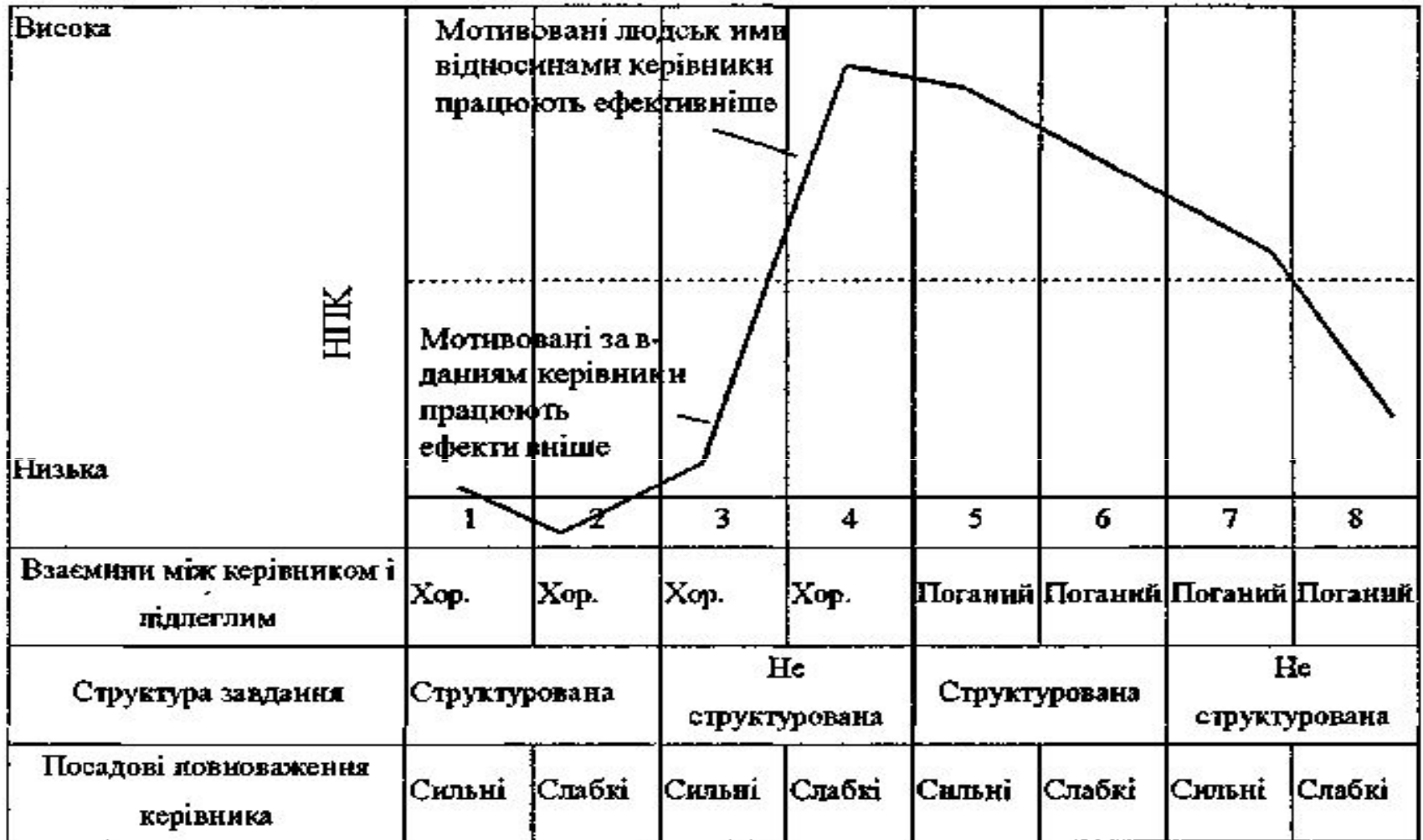
*Ситуаційний підхід* доводить, що лідер повинен обирати різні стилі керівництва залежно від конкретної ситуації.

Одним з найважливіших досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того факту, що універсально ефективний стиль лідерства — утопія. Лідерство в наші дні принципово ситуаційне. Воно залежить від ситуації, і проблема полягає лише в тому, які параметри ситуації в той чи інший момент є ключовими.

*Модель Фідлера* стала важливим внеском у подальший розвиток теорії лідерства, тому що вона зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника. Цими факторами є:

- *Відносини між керівником і членами колективу, тобто лояльність підлеглих, їх довіра до свого керівника і привабливість особистості керівника для виконавців.*
- *Структура завдання, тобто звичність завдання, чіткість його формулювання і структуризації.*
- *Посадові повноваження, тобто обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, а також рівень підтримки, яку надає керівнику організація*

# Ситуаційна теорія Фідлера



*Підхід "шлях — ціль" Мітчела-Хауса* намагається дати пояснення тому впливу, що робить поведінку керівника спрямованою на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. З цією метою лідер може використовувати такі прийоми:

- роз'яснення того, що очікує лідер від підлеглого;
- надання підтримки;
- наставництво і усунення перешкод;
- направлення зусиль підлеглих на досягнення мети;
- створення у підлеглих таких потреб, задоволення яких є у компетенції керівника;
- задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

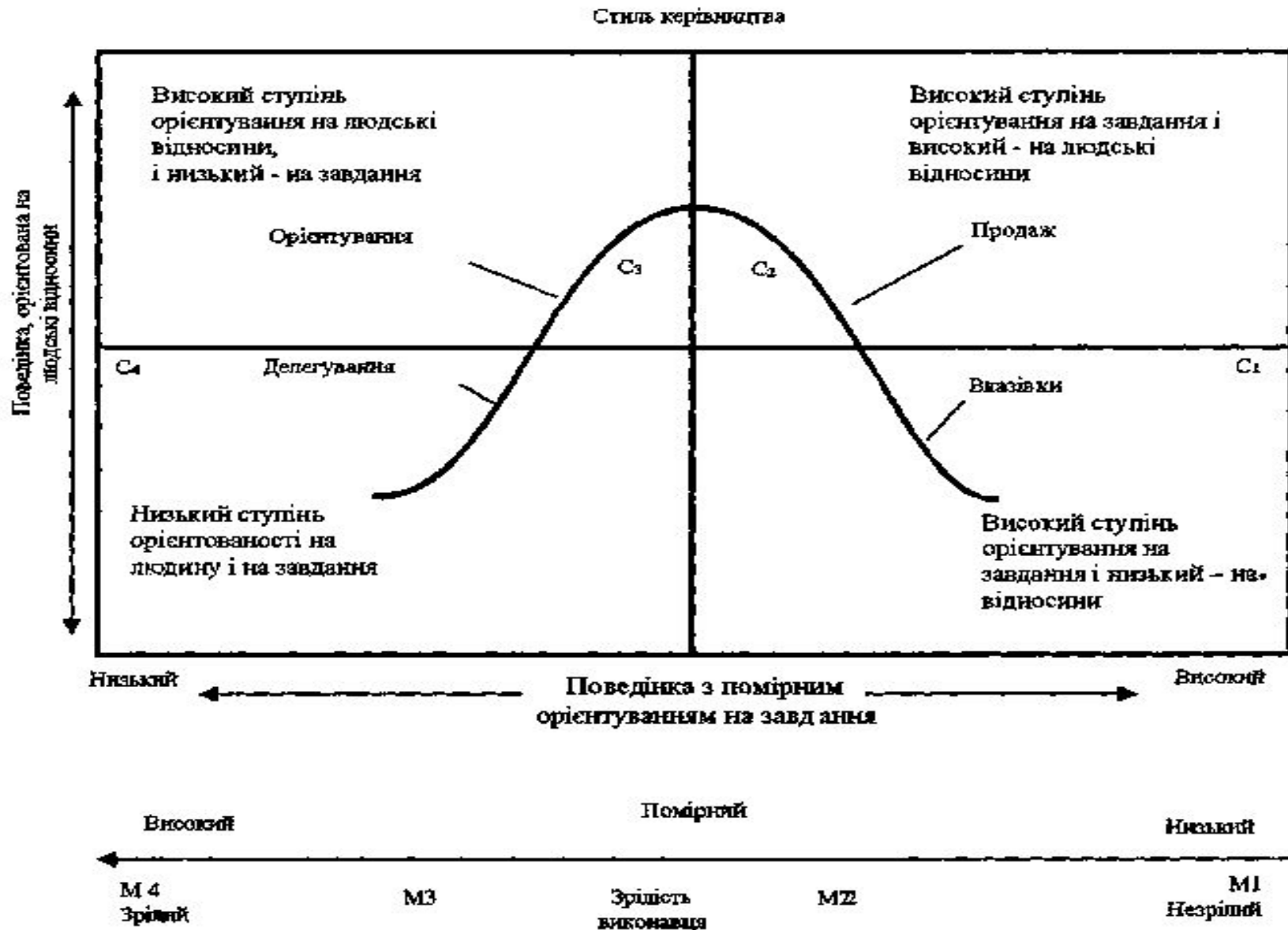
Модель констатує, що ефективний лідер — це той, хто допомагає підлеглим йти шляхом, що веде до бажаної мети. При цьому передбачаються різні варіанти поведінки лідера в залежності від ситуації.

Відповідно до ситуаційної теорії Херсі-Бланшарда, ефективність стилю лідерства залежить від "зрілості" виконавців. Зрілість визначається не в категорії віку, а у здатності осіб і груп нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також рівень освіти і досвід у відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати.

Згідно Херсі і Бланшарда, поняття зрілості є не постійною якістю особи чи групи, а характеристикою конкретної ситуації.



# Ситуативна модель керівництва Херсі і Бланшарда



# Висновок

Ситуаційні теорії лідерства підтверджують необхідність застосування гнучкого підходу до управління. Менеджер не може домогтися ефективного управління, використовуючи той самий стиль лідерства. Лише знання сутності ситуації недостатньо керівникові для впливу на підлеглого. Щоб точно вибрати необхідний стиль лідерства, керівник має оцінити ситуацію, добре уявляти здібності й інтереси кожного підлеглого і власні, природу завдання, потреби, повноваження і якість інформації, якою вони володіють.