



# КЕРІВНИЦТВО - ЛІДЕРСТВО



*Однією з характеристик вашого лідерства є масштаб особистостей тих, хто вирішив піти за вами (Д.Пір)*

- 
- 1. Основні поняття.**
  - 2. Порівняльна характеристика керівництва та лідерства.**
  - 3. Спільні риси керівництва та лідерства.**
  - 4. Лідерство як міжособистісний феномен сфери взаємодії.**
  - 5. Основні складові лідерського потенціалу.**
  - 6. Типи лідерів.**
  - 7. Проблема термінаторного, руйнівного керівництва.**
  - 8. Емоційне лідерство.**
  - 9. Реальне управлінське лідерство та реальний авторитет керівника.**
  - 10. Баланс влади в системі управління.**
  - 11. "Гальма" розвитку особистості керівника.**
  - 12. Проблеми кар'єри та заходи щодо їх усунення.**

## ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ

- **Лідерство – 1) керівне положення окремої особистості, соціальної групи, клану, партії, держави; 2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, обумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів; 3) процес, за допомогою якого одна людина здійснює вплив на іншу чи на групу людей.**
- **Лідер – будь-який член співтовариства, який здійснює значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом.**
- **Лідер управління, лідер управлінського типу – людина, здатна висувати продуктивні цілі розвитку, знаходити оптимальні шляхи їхнього досягнення та об'єднувати різних людей у соціальні організації для вирішення спільних завдань, максимально використовувати творчі можливості як свої, так і оточуючих, у тому числі талановитих та обдарованих.**
- ***Керівництво та лідерство - це персоніфіковані форми соціального контролю, способи соціально-психологічного впливу на підлеглих співробітників з метою досягнення максимального ефекту в діяльності організації як соціальної мікросистеми.***
- **Мистецтво управління – уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід та отримані навички у конкретній управлінській ситуації.**

## Спільні риси керівництва-лідерства:

- ✓ є засобом координації, організації відносин членів соціальної групи та управління ними з метою досягнення цілей: керівництво спрацьовує в системі формальних, а лідерство – в системі неформальних відносин;
- ✓ реалізують процеси реального соціального впливу у групі: вплив у керівництві проходить по офіційних, а в лідерстві - по неофіційних каналах, здійснюючись, у зв'язку з цим, різними засобами;
- ✓ їм обом притаманна субординація відносин: у керівництві субординація відносин, виступаючи чітко та жорстко, закріплюється у посадових інструкціях; а в лідерстві субординація менш помітна і ніяк не закріплена. Тому часто лідерство здатне переходити у керівництво, а керівництво – у лідерство;
- ✓ ґрунтуються на постійному спілкуванні із співробітниками, об'єднаними у групи (колектив, команда, кліка);
- ✓ спрямовані на мотивування персоналу;
- ✓ реалізують соціальний вплив на робочі групи чи на весь колектив.

- **Основна відмінність між керівником-лідером та керівником-нелідером полягає у наявності/відсутності послідовників=союзників саме серед підлеглих співробітників.**

**Сутність лідерства полягає в умінні керівника оволодіти соціальними силами у колективі, у мистецтві формування, розвитку і спрямування моральних цінностей.**

# Типи лідерства з точки зору масштабів діяльності:

- **побутове лідерство** – у шкільних, товариських компаніях, студентських групах, у сім'ї;
- **соціальне лідерство** – в організації, підрозділі, колективі, в громадському русі тощо;
- **політичне лідерство** – державні, політичні діячі.

## Основні складові лідерського потенціалу:

- **Компетентність** – досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми.
- **Особистісні особливості та ділові риси** – впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність.
- **Здібності** – інтелект, пам'ять, творчі здібності.
- **Установки, цінності, пріоритети** – визначають відношення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію, приймаючи рішення.

# Ситуації, що відчутно впливають на гармонізацію життя та діяльності в організації:

- Керівник та лідер – різні особи, які не знаходять спільних точок для міжособистісної взаємодії.
- Керівник та лідер – різні особи, які співпрацюють на основі взаємоповаги та прагнення до компромісів.
- Керівник та лідер – одна й та сама особа.



## Сучасне управлінське лідерство —


- сфера взаємодії, а не особистісних рис;
- продукт взаємовідносин керівника-лідера та підлеглих співробітників-послідовників;
- не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен;
- подія, а не риса характеру.
- Сучасне керівництво=обов'язкове поєднання офіційного та соціального лідерства має набути статусу реального управлінського лідерства:

$$K=РУЛ = ОфЛ + СоЛ,$$

де *K* – керівництво, *РУЛ* – реальне управлінське лідерство, *ОфЛ* - офіційне лідерство, *СоЛ* - соціальне лідерство.

# Реальний авторитет сучасного керівника - обов'язкове поєднання

 **авторитету посади** (офіційний,  
формальний авторитет)

 **авторитету особистості**  
(соціальний, неофіційний,  
неформальний авторитет) управлінця:

$$РАК = АП + АО,$$

де *РАК* – реальний авторитет керівника,  
*АП* – авторитет посади, *АО* –  
авторитет особистості.

## Термінаторне, руйнівне керівництво

**Складність цього явища полягає у складності діагностики і малопомітності симптомів; життєвий досвід і неабиякі розумові здібності дають можливість “вбивці ідей” вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного. Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні тяжкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, задрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається (В.І.Кноррінг).**

**Емоційне лідерство (емоційний інтелект, емоційна компетентність)** - здатність управляти власними емоціями та своїми відносинами з іншими людьми:

1. **Самосвідомість, або оцінка власних емоцій** - здатність не лише визначати, а й розуміти власні почуття у будь-який момент часу.
2. **Самоконтроль, або управління власними емоціями** - уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції, зумовлені тими чи іншими подіями чи явищами.
3. **Самотивація** - здатність пробуджувати чи «гасити» ті чи інші емоції залежно від поставлених людиною цілей та бажань.
4. **Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей** – налаштування на соціальні сигнали, які йому надсилає співробітник, вловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника комунікативної взаємодії.
5. **Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект)** - володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно "читати" емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.

## **“Гальма” розвитку особистості керівника:**

- нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них;
- завищена самооцінка, намагання все робити особисто;
- постійна зайнятість дріб'язковими справами, відсутність головної мети в діяльності;
- спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час;
- страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту;
- невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми;
- прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на матеріальне заохочення;
- спілкування з підлеглими при “відчинених дверях”;
- фамільярність у відносинах з підлеглими;
- лицемірство заради люб'язності.

## Фази службового шляху кар'єри керівника (закон Паркінсона):

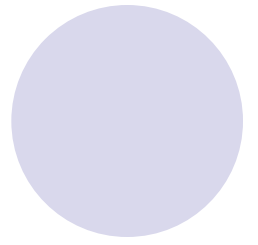
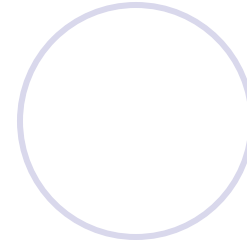
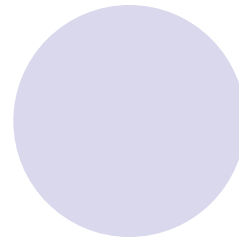
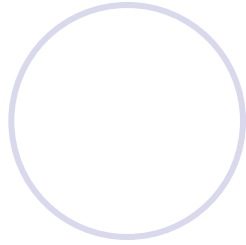
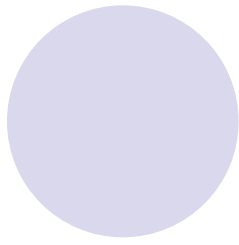
- пора готовності (Г);
- пора розсудливості ( $P=G+3$  роки);
- пора висування ( $B=P+7$  років);
- пора відповідальності ( $B\text{-сть}=B+5$  років);
- пора авторитету ( $A=B\text{-сть}+3$  роки);
- пора досягнень ( $D=A+7$  років);
- пора нагород ( $H=D+9$  років);
- пора важливості ( $Ba=H+6$  років);
- пора мудрості ( $M=Ba+3$  роки);
- пора глухого кута ( $GK=M+7$  років).

**NB!!!** Якщо керівник не сприяє кар'єрному зростанню свого співробітника, останній, замість фаз 6-10, проходить такі фази:

1) пора краху ( $K=A+7$  років);

2) пора заздрощів ( $Z=K+9$  років);

3) пора смирення ( $C=Z+4$  роки).



***І якщо колектив добровільно визнає винятковість свого керівника, неухильно буде слідувати за ним, вірити його компетентності, освіченості, людяності, високій моральності, тоді можна вважати, що досягнуте таке бажане злиття ролі керівника й лідера (В.І.Кноррінг)***



**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!!!**

**Пашко Л.А., професор СК-8**

**050-20.90.113**

**ludmyla\_pashko@ukr.net**

ПАШКО Л.А.