МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАУ

МУЛЬТИМЕДІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

« Лідерство та командотворення »

Лекція *2*

м. Біла Церква

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Зуб А.Т.,Смірнов С.Г. Лідерство в менеджменті. – М., 1999. – 212с.
2. Лебон Г. Психология народов и масс. – М.: Академический проект, 2011. – 238 с.
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181 с.
4. Шекшни С. Лидерство в современном бизнесе (фрагмент из книги) / В.П. Шекшни // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 68-73.

Тема *2*
Теорії походження лідерства

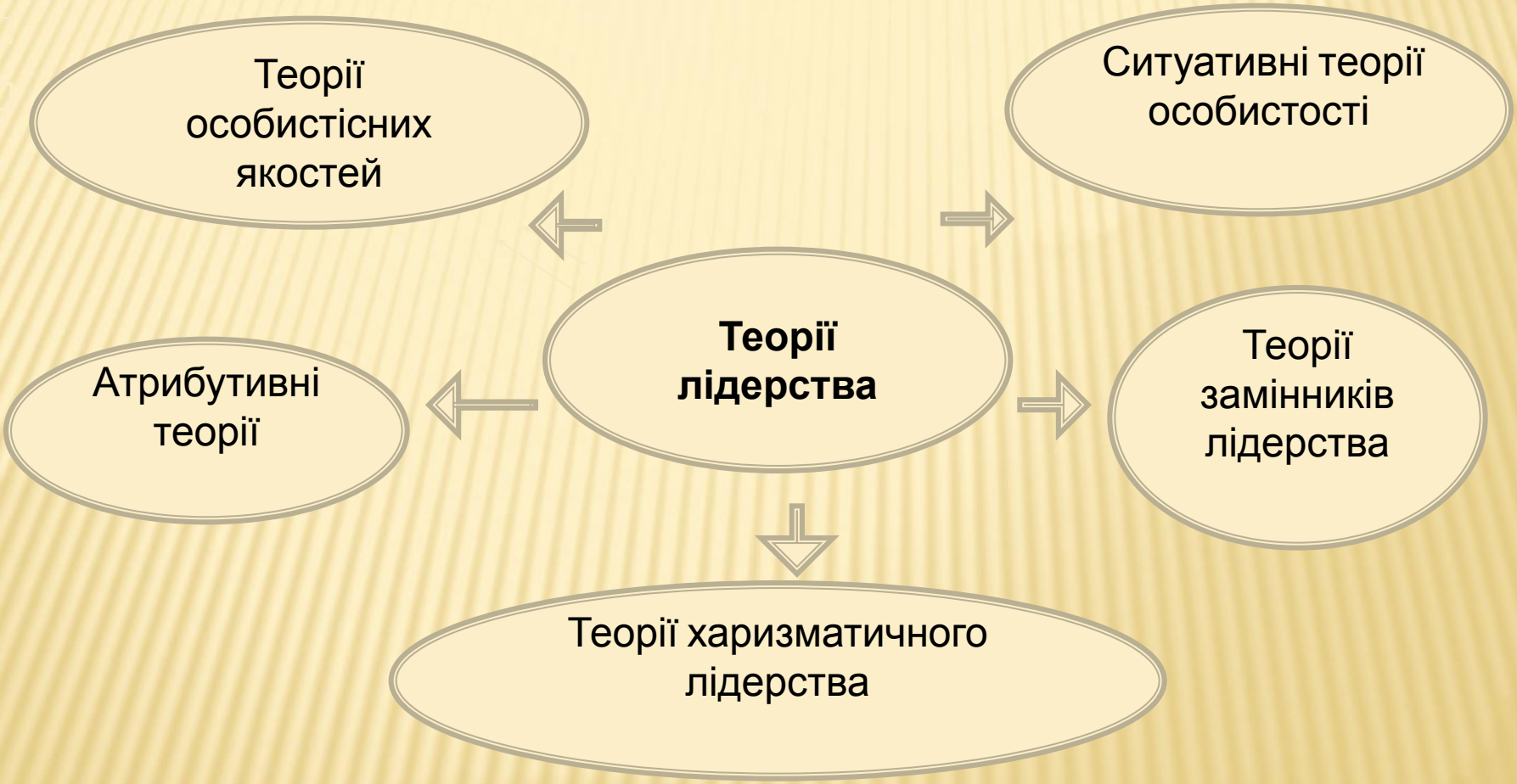
План

1. Теорії лідерства та їх основні ідеї.
2. Моделі керування та лідерства.
3. Теорії та підходи до розуміння керівництва і лідерства.
4. Теорія Г. Юкла про категорії поведінки лідера.

1. **Теорії лідерства та їх основні ідеї.**

Лідер – це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, яке ухвалює команда. Він вірить в її компетентність – у те, що його підлеглі мають відповідний рівень знань і вмінь, щоб ухвалювати оптимальні рішення.

Розуміння феномену лідерства неможливе без знання ***теорій лідерства.***



Теорії особистісних якостей

Приблизно до 60-х років найбільшою популярністю користувалася **теорія рис лідерства**. Ця теорія визнає неповторність характерних рис лідера, тому лідерство можна розглядати у вигляді сукупності видатних рис особистості, що забезпечують лідерам можливість зайняти провідну позицію й утримувати владу в своїх руках завдяки цим унікальним рисам.

Істотний недолік теорії рис лідерства – положення про те, що здатність бути лідером є природженою рисою, тобто лідер наділений певними рисами від народження.

Ключовими особливостями теорій особистісних якостей є:

1. Надання визначальної ролі в процесі лідерства особистості лідера.
2. Недостатня увага до групових процесів при поясненні феномену лідерства.
3. Розуміння лідерства як сталої властивості особистості, що проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій.
4. Дослідження стилів лідерства як особливостей лідерської поведінки, що формується в залежності від характеру лідера та важко піддається зміні.

Дослідники	Основні ідеї теорії особистісних якостей
Хаус, Бейтс	Різні сфери діяльності потребують різних лідерських якостей. Не змінними залишаються: комунікабельність, потреба у владі, потреба в досягненнях.
Лорд	Лідерів відрізняють від «нелідерів»: високий рівень інтелекту, консервативність, домінантність, екстраверсія, адаптивність.
Кіркпатрік, Локк	Лідерів характеризуються високою енергією, цілеспрямованістю, активністю, мотивацією лідерства, чесністю та прямотою, впевненістю у собі, пізнавальними здібностями, добрим знанням своєї справи.
Таненбаум, Шмідт	Стиль лідерства визначається тим, наскільки лідер готовий ділитися своїми повноваженнями з членами своєї команди. В залежності від цього виділяють такі стилі: авторитарний, переконуючий, консультувальний, демократичний, ліберальний.

Ситуативні теорії. Особливістю цієї групи теорій є переконання в тому, що стиль лідерства і якості лідера залежать від ситуації, з її унікальними вимогами та особливостями.

Представники цього напряму навіть не намагалися виділити універсальні критерії та змінні для аналізу різних управлінських ситуацій. Вони наголошують на тому, що лідерський стиль непередбачуваний.

Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

1. Акцент дослідження зміщено з особистості на ситуацію.
2. Стиль лідерства розглядається як поведінка, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера.
3. Одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації.

Дослідники	Основні ідеї ситуативних теорій
Херсі, Бланшард	Управлінську ситуацію можна описати такими змінними як: готовність людей виконувати роботу, здатність людей виконувати роботу, характер роботи, психологічний клімат в організації. В залежності від зрілості підлеглого до нього необхідно застосовувати один зі стилів: структурування, навчання, заохочення, делегування.
Фідлер	Управлінську ситуацію можна описати через такі змінні: атмосфера в групі, структура задачі, посадові обов`язки. Особистісні якості лідера вимірюються через його відношення до найменш бажаного співробітника.
Врум, Йєттон, Яго	Теорія фокусується на особливостях прийняття рішення лідером в різних ситуаціях. Вони описали п`ять стилів прийняття рішень: Авторитарний I, Авторитарний II, Консультативний I, Консультативний II, Груповий. Вибір стилю здійснюється на основі аналізу таких змінних: вимоги до якості, вимоги до згоди, інформованість лідера, структура проблеми, вірогідність підтримки, узгодженість цілі, наявність конфлікту між підлеглими.
Хаус	Теорію було названо «Шлях-мета», вона пов`язана з аналізом мотивації підлеглих виконувати ті чи інші завдання. Змінними при аналізі ситуації є: очікування, сприяння, значущість

Атрибутивні теорії. Основним фактором лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини.
Атрибуція — це процес, у якому люди пояснюють причини поведінки або подій. Атрибуції можуть впливати на рішення лідера непередбачено. Вони можуть як збільшувати їх ефективність, так і суттєво послаблювати.

Дослідники	Основні ідеї атрибутивних теорій
Келлі	Атрибуція – це спосіб, за допомогою якого люди намагаються виявити причинно-наслідкові зв`язки в умовах недостатності інформації, спираючись на свій попередній досвід. Для того, щоб уникнути негативного впливу атрибуцій, Келлі розробив **«коваріаційну модель»** аналізу ситуацій, яка робить прийняття рішень лідера більш раціональним. Згідно цієї моделі, аналізуючи діяльність одного з підлеглих, лідер має спиратися на три фактори: - особливості поведінки інших підлеглих у цій ситуації; - постійність поведінки підлеглого в подібних ситуаціях; - особливості поведінки підлеглого в інших ситуаціях.

Теорії замінників лідерства

У другій половині ХХ століття у дослідника Майндл виникла підозра, що сам феномен лідерства дещо переоцінюється. Дослідник описав велику кількість випадків, у яких лідерство відходило на другий план, а на першому плані залишалися добрі відносини в колективі, професіоналізм членів команди, узгодженість дій.

- Дослідник виділив дві категорії факторів, що роблять лідерство непотрібним.
- *Перша категорія* – це замінники лідерства. До них відносяться: добрі відносини в колективі, висока формалізованість відносин, висока структурованість завдань, автоматичний зворотній зв`язок, професіоналізм, досвід.
- *Друга категорія* – це нейтралізатори лідерства. До них відносяться: відсутність гнучкості лідера, слабка позиційна влада, фізичний розділ, низька цінність винагороди.
- *Деяким колективам лідер не просто не потрібен, а може навіть наносити шкоди через зайве втручання.*

Теорії харизматичного лідерства

- Харизматичне лідерство було визначене дослідниками як здатність примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в незвичайних обставинах.
- У центрі цих теорій знаходиться поняття «харизми» як неповторної якості, що забезпечує ефективність лідера.

Дослідники	Основні ідеї теорії харизматичного лідерства
Хаус	Харизма розглядається через особливий тип відносин між лідером та послідовниками. Поведінка харизматичного лідера обумовлюється його здатністю до управління тим враженням, що він справляє на послідовників. У своєму спілкуванні з послідовниками харизматичні лідери мають спиратися на ідеологічне підґрунтя, візуалізувати майбутнє, апелювати до глибинних цілей та цінностей підлеглих.
Конгер, Канунго	Харизма – це феномен процесу атрибуції, що проявляється в приписуванні лідеру «зверх рис». Умовами виникнення харизматичного лідерства є: наявність особливого бачення лідера, готовність до адаптації, готовність до ризику, піклування про підлеглих, впевненість у собі, використання нетрадиційних методів досягнення мети.
Шамір	Цю теорію також називають теорією харизматичної Я-концепції. Умовами виникнення харизматичного лідерства є: особистісна ідентифікація, соціальна ідентифікація, висока самоефективність лідера.

2.Моделі керування та лідерства.

Теорія особливостей лідерства. Одним з основоположників нової теорії лідерства є американський психолог Ральф Мелвін Стогділл, який висунув гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не через свої риси, а внаслідок ситуації. **Лідерство** дедалі частіше починають розглядати **як функцію групи**. Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту, коли група досягає визначеної мети.

- **Синтетична теорія лідерства**. Лідерство розглядають тут як процес, що виникає зі специфічного набору культурних і групових факторів середовища.
- **Фред Фідлер** запропонував ***модель ефективності лідерства***, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація «сприятлива» для лідерства чи ні. «Сприятлива» ситуація – це така, що дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих.
- *Найцікавіший висновок, якого дійшов Ф. Фідлер, полягає в тому, що орієнтований на завдання лідер – ефективніший, коли ситуація в групі або дуже сприятлива, або вкрай несприятлива для нього.*

За Ф.Е. Фідлером ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів:

- 1) ***відносини між керівником і членами колективу***. Передбачає деяку лояльність підлеглих, їх довіру до керівника і привабливість його особистості для формування сприятливішого клімату (харизматичний ефект);
- 2) ***структура завдання*** — звичність завдань, чіткість їх формулювання та структуризація;
- 3) ***зміцнення офіційної влади лідера*** — обсяг законної влади, що виміряються авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому віддавати накази чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дозволяє застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.
- *Фідлер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника.*

Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв’язок у відносинах лідерства, який би дозволив передбачити можливу поведінку лідера і наслідки цієї поведінки.

Ситуаційні теорії, які з’явилися у рамках цього підходу, підкреслювали, що вибір стилю обумовлюється ситуацією. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідерові можливість впливати на інших людей.

Модель Херсі і Бланшарда. П. Херсі та К. Бланшард розробили ситуаційну теорію лідерства, **теорію "життєвого циклу",** згідно з якою стилі лідерства залежать від "зрілості" виконавців. Зрілість вважається не віковою категорією, а здатністю нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти мети, досвід і компетентність.

Зрілість включає два складники:

1) ***професійну зрілість*** – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий рівень цього складника означає, що послідовник не потребує директив і вказівок;

2) ***психологічну зрілість*** – відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий рівень цього складника у послідовників не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення перших до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості послідовників:

- 1. Люди неспроможні і не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або невпевнені в собі.
- 2. Люди неспроможні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.
- 3. Люди спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.
- 4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм лідер.

- Модель будується на визначенні лідером поведінки в галузі стосунків і у сфері роботи, які б відповідали ситуації, що склалась у групі.

Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер мусить коригувати свої дії щодо встановлення стосунків з підлеглими і щодо самої роботи. Поведінка в галузі стосунків вимагає від лідера більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління.

Ця модель особливо корисна для організації, що широко використовує роботу «команд». Вона дозволяє вибрати такий стиль керівництва, який відповідає стадії розвитку групи і є для цієї стадії досить ефективним.

- **Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса** отримала свій розвиток у 70-х роках XX століття. В її основі – мотиваційна теорія очікування, керівник може впливати на мотивацію підлеглих.
- Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види завдань. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення.
- Модель «шлях-мета» передбачає, що зусилля лідера і працівника приводять до зміни обставин. Вважається, що працівники отримують задоволення від роботи і показують високу продуктивність, якщо існує тісний зв'язок між зусиллями та результатами роботи і між результатами та винагородою. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результатові.
- **Модель констатує, що ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаного результату.**

- Відповідно до **моделі «шлях-мета»** поведінку лідера можна характеризувати як підтримувальну, директивну, орієнтовану на досягнення і таку, що передбачає участь підлеглих в управлінні.
- ***Директивне лідерство*** передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як потрібно робити, а також, що і коли від них очікують.
- ***Підтримувальне лідерство*** приділяє велику увагу потребам працівників і їхньому благополуччю, розвитку товариських робочих стосунків, взаємодії з підлеглими нарівні.
- ***Орієнтоване на досягнення лідерство*** – це встановлення напружених, але привабливих цілей, велика увага якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.
- ***Лідерство, засноване на участі*** – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході ухвалення рішень, залучення їх до участі в управлінні.

3. Теорії та підходи до розуміння керівництва і лідерства.

Існує три основних підходи до розуміння керівництва:

- ***Перший підхід*** заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.
- ***Другий підхід*** одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера.
- ***Третій підхід*** названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивіда

Основа даної теорії - спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник-лідер.

- Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.
- Всі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і нелідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства.
- Особливу увагу в цій сфері досліджень приділив **Едвін Гізелі** та зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні.
- Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на службових сходинках), розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Теорія поведінки - течії у вивченні процесу керівництва.

Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера:

1. ***Турбота про людей***. За такого підходу керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. ***Упор на процес виробництва***. Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, вище за все ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені у двох названих напрямах, дозволили одержати досить цікаву інформацію.

Менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські та подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний.

- Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вищий, ніж за іншого підходу до управління.
- Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Теорія випадків

Поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Керівник і лідер повинен бути готовим до вибору завжди. Цей підхід відомий за назвою ***теорії випадків чи ситуаційного підходу*.**

4. Теорія Г. Юкла про категорії поведінки лідера.

- Найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника вніс **Гаррі Юкл**, що розробив ***дев'ятнадцять категорій поведінки лідера***.
- Цей список є найбільш повним і дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій та вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

1. Головний акцент на виробництво. Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. Чуйність, уважність. Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, суворий і об'єктивний. Він повинен надавати визначену підтримку людям, що у нього вірять.

3. Наснага. Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. Похвала і визнання. Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності всього виробництва. Керівник може виразити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, виразити впевненість у збереженні подібного відношення і надалі.

5. Винагорода за діяльність на благо фірми. Керівник може виразити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, або підвищення в посаді, або надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

6. Участь у прийнятті рішень. Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

- **7. Передача повноважень**. Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, при цьому члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.
- **8. Роз'яснення ролей**. Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.
- **9. Постановка цілей**. Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальну задачу, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

- **10. Навчання**. Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.
- **11. Поширення інформації**. Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в тому числі зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.
- **12. Рішення проблем**. Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

13. Планування. Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. Координація дій. Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. Полегшення роботи. Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу.

16. Залучення консультантів. Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

17. Налагодження сприятливого клімату в колективі. Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. Управління конфліктами. Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не вдалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. Дисципліна і критика. Будь-який керуючий у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлеглих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

Дякуємо за увагу!