

Тема 9. Лідерство (4год.)

9.1. Природа лідерства

9.2. Теорія особистих якостей лідера.
Поведінкові теорії лідерства.

9.3. Ситуаційні теорії лідерства.

9.4. Сучасні концепції лідерства.

1. Природа лідерства

Лідерство - це здатність керівника значно впливати на окремих індивідуумів або на групи людей і направлена на ефективне досягнення цілей організації.

Рівень 5: Лідер 5-го рівня

Скромний і професійний, створює організацію, здатну довгий час залишатися справді великою

Рівень 4: Ефективний керівник

Створює загальну відданість чіткому і привабливому лідерству, стимулює людей на високопродуктивну роботу

Рівень 3: Компетентний менеджер

Складає плани й організовує людей для продуктивного і ефективного переслідування цілей

Рівень 2: Активний член команди

Вносить вклад у досягнення цілей команди, ефективно працює з іншими членами групи

Рівень 1: Здатний працівник

Продуктивний співробітник, самостійно застосовує свої здібності, знання, навички

П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей

Менеджер – це особа, наділена владними повноваженнями, пов'язаними з посадою, яку вона обіймає.

Менеджер 1)призначається на посаду;
2) наділяється владними повноваженнями;
3) забезпечує досягнення цілей організації через вплив як на групи людей, так і на окремого індивіда.

Лідер – це особа, яка має здатність впливати на людей для досягнення певних цілей.

- Лідер** 1) може займати формальну посаду в організації або сам бути неформальним лідером;
- 2) може наділятися владними повноваженнями або не мати їх;
- 3) має здатність впливати на поведінку і інших людей як в межах організації, так і поза її межами;
- 4) Може мати різні цілі впливу: цілі організації або інші.

Лідерство і менеджмент

Менеджмент	Лідерство
Націленість на підтримання стабільності, порядку і вирішення проблем у межах існуючих організаційних структур й систем.	Стимулювання нового бачення, креативності і змін.
Лідерство не може замінити менеджмент. Воно повинно його доповнювати.	

Основні якості лідера й менеджера



Розум

МЕНЕДЖЕР

Раціональність

Схильність давати поради

Наполегливість

Уміння вирішувати проблеми

Розсудливість

Аналітичний склад розуму

Застосування структурного
підходу

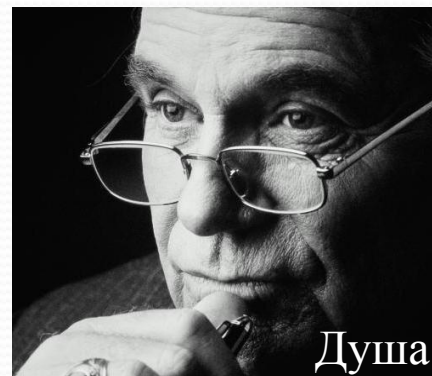
Обережність

Владність

Уміння стабілізувати ситуацію

Володіння службовими

повноваженнями



Душа

ЛІДЕР

Мрійливість

Небайдужість

Творчість

Гнучкість

Уміння надихнути людей

Новаторство

Рішучість

Уявлення

Схильність до експериментів

Ініціатива щодо здійснення змін

Володіння особистою владою

Влада і вплив як інструменти лідерства

Влада - це потенційна можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку іншого індивіда.

Джерела влади і впливу:

- | | | |
|--|---|----------------------|
| ☐ Закон; | } | Владні повноваження |
| ☐ Примушування; | | |
| ☐ Винагорода; | | |
| ☐ Компетентність; | } | Особистість індивіда |
| ☐ Референтне право. | | |

Типи влади

Група джерел влади, які походять від
організаційної основи влади:



Законна влада - виконавець визнає, що той, хто впливає, має право віддавати накази і його обов'язок - підкорятися.

Влада винагородження - виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість задовольнити його потреби.

Влада примушування - виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість покарати так, що завадить задоволенню його потреб.

Влада над ресурсами - право контролювати, регулювати і розподіляти обмежені організаційні ресурси.

Група джерел влади, які виникають завдяки
особистим якостям лідера:



⇒ **Експертна влада** - виконавець визнає, що той, хто впливає, володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом.

⇒ **Еталонна (референтна) влада** (влада прикладу, харизма) - характеристики або особисті якості того, хто впливає, є такими привабливими для виконавця, що він намагається бути схожим на лідера.

⇒ **Влада інформації** - можливість доступу до потрібної, важливої інформації і вміння використовувати її для впливу на виконавців.

⇒ **Влада зв'язків** - сприйняття підлеглими існування зв'язків керівника з впливовими особами як в організації, так і за її межами.

Правила ефективного використання впливу

- Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною й сильною.
- Людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення, будь-якої потреби.
- Людина, на яку впливають, повинна вважати достатньо високою ймовірність того, що виконання приведе до задоволення або незадоволення потреби.
- Людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля мають добрий шанс виправдати очікування керівника

Тактика міжособистісного впливу

- Використовуйте раціональне переконання.
- Викликайте у людей симпатію до себе.
- Покладайтеся на принцип взаємності.
- Створюйте собі союзників.
- Будьте наполегливі - просіть те, що ви бажаєте отримати.
- Отримайте підтримку керівників вищого рівня.
- Винагороджуйте людей за бажану для вас поведінку.

Наукові концепції лідерства

- **Теорія особистих якостей лідера.** Ціль досліджень - виявити особистісні характеристики ефективних керівників.
- **Поведінкові теорії лідерства.** Створили основу для класифікації стилів поведінки керівника. Ефективність керівника визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих.
- **Ситуаційні теорії лідерства.** Розглядають, які стилі поведінки й особисті якості керівника найбільше відповідають певним ситуаціям.
- **Сучасні концепції лідерства.** Фокусування на дослідженнях динаміки відносин між лідером й його послідовниками.

2. Теорія особистих якостей лідера. Поведінкові теорії лідерства

Фізичні характеристики	Особливості характеру	Характеристики, пов'язані з участю у процесі праці
Енергійність Витривалість	Впевненість у собі Чесність і прямота Ентузіазм Бажання керувати Незалежність	Прагнення до досягнення результату, до переваги Сумлінність у досягненні цілей Здатність працювати незважаючи на труднощі, завзятість
Розумові здібності	Соціальні характеристики	Соціальні передумови
Інтелект, когнітивна здатність Знання Розсудливість, рішучість	Товариськість, навички міжособистісного спілкування Здатність залучати до співробітництва інших людей Уміння працювати в колективі Тактовність, дипломатичність	Освіта Мобільність

Поведінкові теорії лідерства

Стиль лідерства - це звична манера поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу і спонукання їх до досягнення цілей організації.

Стилі лідерства:

Автократичний керівник - це керівник, який покладається на чинні повноваження, прагне сконцентрувати у своїх руках всю владу, засновану на винагородженні і примушенні. Концентрує свою увагу на роботі.

Демократичний керівник - це керівник, який делегує владні повноваження працівникам, сприяє їхній участі в управлінні й за рахунок впливу на підлеглих покладається на референтну й експертну владу. Концентрує свою увагу на людині.

Ліберальний керівник - це керівник, який дає своїм підлеглим повну свободу щодо вибору робочих завдань і контролю за своєю роботою.

Результати досліджень стилів лідерства Левіна

Автократичний керівник	Демократичний керівник	Ліберальний керівник
Люди відмінно працюють тільки у присутності керівника Співробітники негативно сприймають твердий автократичний стиль У колективі виникає атмосфера ворожості	Ефективність діяльності групи перебуває на досить високому рівні Люди добре працюють як у присутності керівника, так і в його відсутності У колективі формуються добрі стосунки Люди охоче беруть участь у прийнятті рішень	Люди виконують невеликий обсяг роботи Якість роботи знижується

Дослідження Університету штату Огайо

- **Ініціювання структури** - це ступінь, в якому лідер, орієнтований на виконання робочих завдань і досягнення цілей організації.
- **Увага до підлеглих** - це ступінь поваги лідером ідей і почуттів працівників.

Увага	Високий	Низький ступінь структурування	Високий ступінь структурування
	Низький	Низький ступінь структурування	Високий ступінь структурування
		Низький	Високий
		Структурування	
		Низький ступінь уваги до підлеглих	Низький ступінь уваги до підлеглих

Дослідження Мічиганського університету

Дослідження Мічиганського університету ґрунтуються на порівнянні моделей поведінки ефективних й неефективних супервайзерів.

Стилі лідерства

- **Лідер, орієнтований на працівників** - це тип поведінки лідера, що передбачає концентрацію уваги на потребах працівників. Якості лідера: підтримування позитивної взаємодії і прагнення мінімізувати конфлікт.
- **Лідер, орієнтований на роботу** - це тип поведінки лідера, який спрямовує діяльність підлеглих на підвищення ефективності, скорочення витрат й встановлення графіків роботи. Якості лідера: прагнення до досягнення цілей і оптимізація діяльності працівників.

Решітка менеджменту Р Блейка і Дж. Моутон

Висока Увага до людей	9	(1.9)					(9.9)			
		Управління заміським клубом					Управління командою			
	8	Підвищена увага до потреб співробітників, спрямована на встановлення добрих стосунків, дружньої атмосфери й прискорення строків виконання робіт					Виконання робочих завдань досягається за рахунок високого залучення співробітників: взаємозалежність за рахунок «загальної ставки» в інтересах організації приводить до стосунків довіри й поваги			
	7									
	6	(5.5)								
		Серединне управління								
	5	Нормальна робота організації забезпечується рівновагою між необхідністю виконання робітниками завдань і підтримкою здорової моральної атмосфери в колективі								
	4									
		Вбоге управління					Засноване на повноваженнях управління			
	3	Мінімальні зусилля з підвищення робочих завдань, спрямовані на збереження приналежності до організації					Ефективність досягнення результатів досягається за рахунок створення таких умов праці, щоб роль людського фактора була мінімальною			
2	(1.1)									
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	(9.1)
Низька	Низька					Висока				
Увага до виробництва										

9.3. Ситуаційні теорії лідерства

Ситуаційна теорія Херсі і Бланшара

Ситуаційна теорія Херсі і Бланшара або теорія життєвого циклу - ґрунтується на взаємозв'язку двох параметрів:

- "Зрілість виконавців", тобто ступінь готовності працівників до виконання робочих завдань.
- Стиль лідерства (директивний, делегувальний, учасник, який переконує).

Використання моделі передбачає:

1. Визначення рівня готовності підлеглих.
2. Вибір відповідного стилю лідерства.

Висновки. Стиль лідерства повинен відповідати рівню кваліфікації й особистісним характеристикам працівників.

Ситуаційна модель Фідлера

Ситуаційна модель Фідлера - ґрунтується на взаємозв'язку двох параметрів:

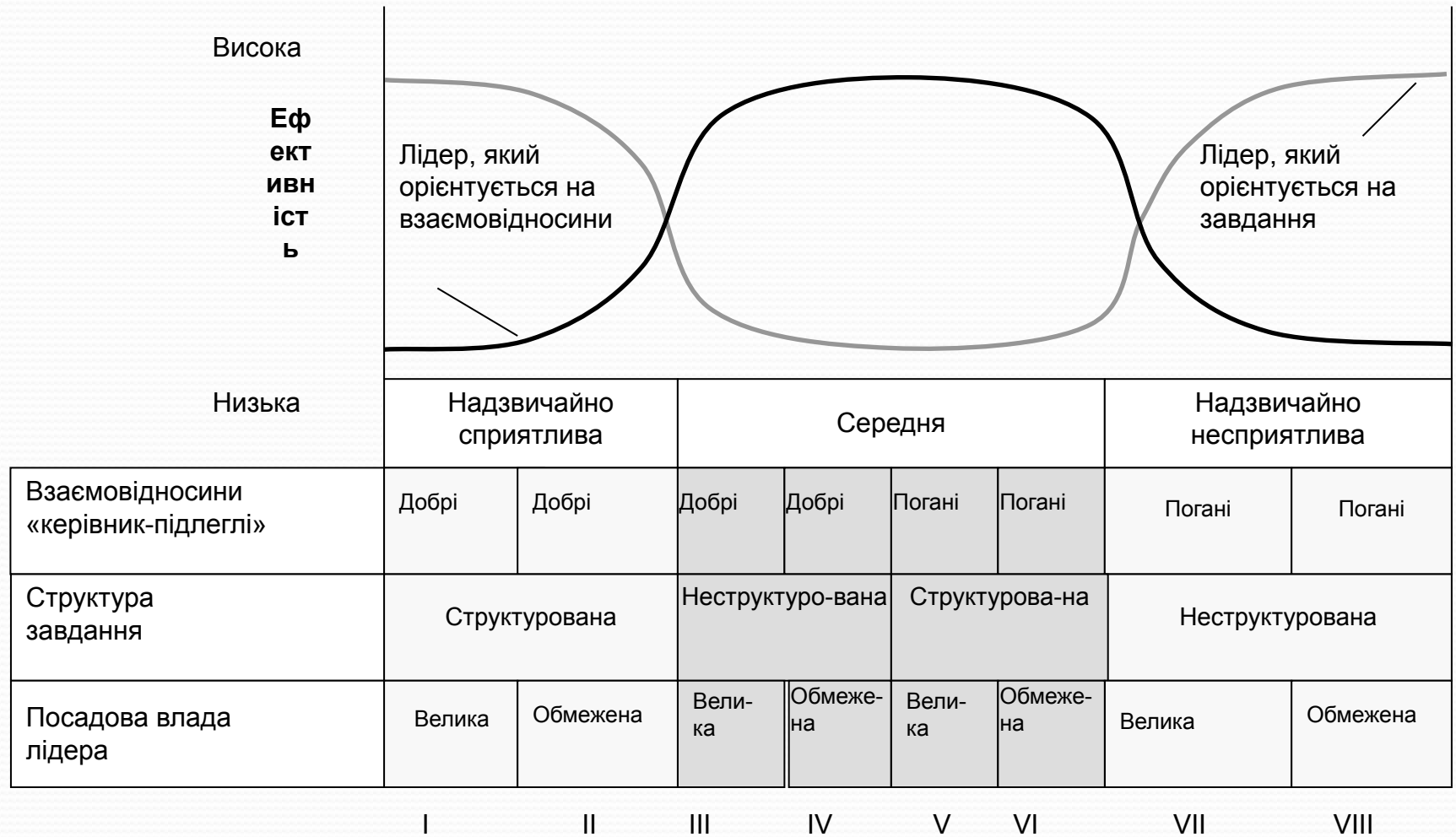
- Стиль лідерства (орієнтація на стосунки, орієнтація на завдання). Базовий стиль лідерства розглядається як незмінний.
- Ситуація (стосунки "керівник - підлеглий", структура завдання, посадова влада лідера).
- Кожна ситуація розглядається як сприятлива або як несприятлива

Використання моделі передбачає:

- Визначення базового стилю лідерства за допомогою шкали НПС (найменш кращий співпрацівник).
- Діагностика ситуації (сприятливі або несприятливі існуючі стосунки "керівник - підлеглий", структура завдання, посадова влада лідера).

Висновки. *Зміна ситуації вимагає зміни лідера.*

Ситуаційна модель Фідлера



Модель "шлях - ціль" Мітчела й Хауса

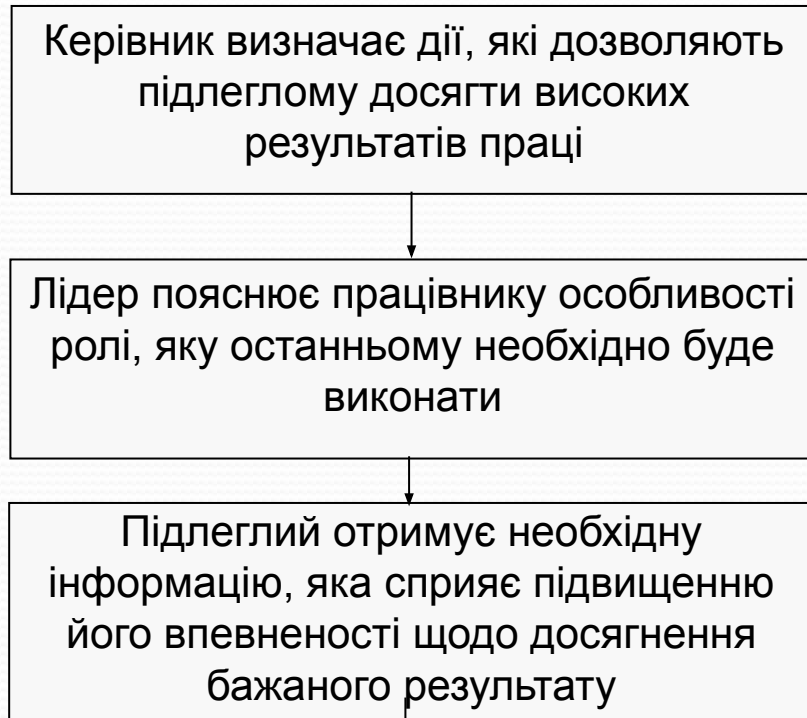
Модель "шлях-ціль" - лідер повинен посилювати мотивування підлеглих шляхом пояснення форм поведінки, що дозволяють виконати завдання й отримати винагороду.

Групи ситуаційних факторів моделі "шлях - ціль"

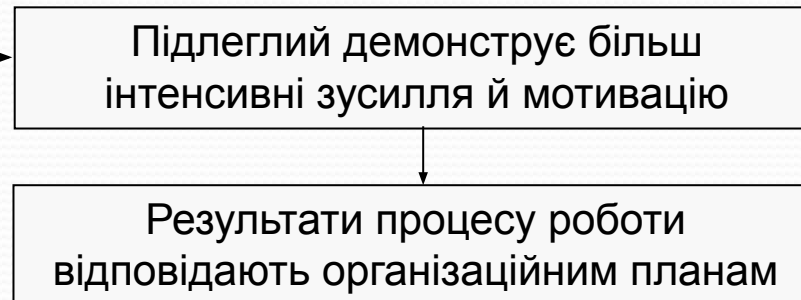
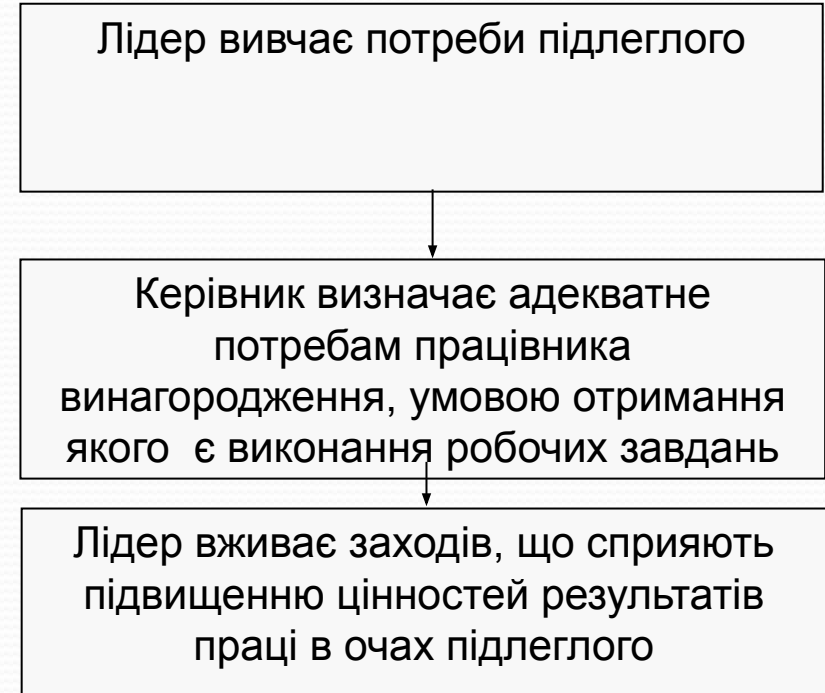
- 1) Поведінка лідера** (директивна, підтримувальна, орієнтована на участь, орієнтована на досягнення).
- 2) Характеристики підлеглих** (ступінь самоконтролю, досвід роботи, здібності) й **ситуацій** (ступінь структуризації завдання, природа формальної влади, характеристика групи).
- 3) Винагородження**, що відповідають потребам підлеглих (внутрішні, зовнішні).

Роль лідера в моделі "шлях - ціль"

Визначення шляхів досягнення цілі



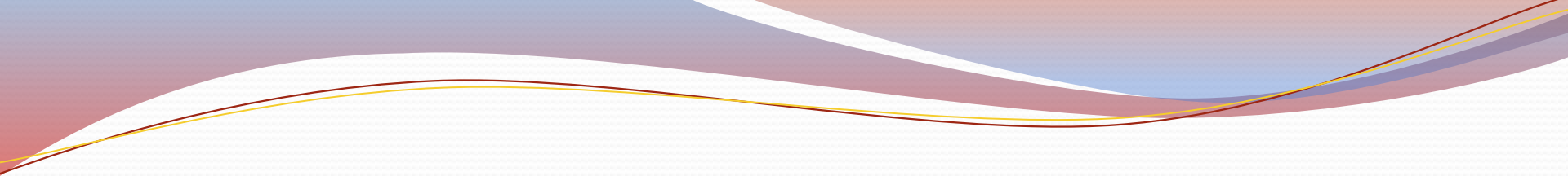
Збільшення винагородження





Поведінка керівника залежно від ситуації згідно з теорією "шлях-ціль"

Висновки.Лідер може змінювати свою поведінку в залежності від ситуації.

- 
- «Той, хто знає людей, – розумний,
той, хто знає себе, – просвітлений,
той, хто перемагає людей, – сильний,
той, хто перемагає себе – могутній»

Лао Цзи

Субститути і нейтралізатори керівництва

- **Субститути (підміні) і нейтралізатори керівництва** - це концепція ситуаційного лідерства, згідно якої окремі ситуації замінюють або нейтралізують необхідність керівництва.
- **Субститути** - це ситуаційні змінні (високий рівень професіоналізму, високий рівень мотивування працівників), які роблять непотрібним або зайвим керівництво менеджера.
- **Нейтралізатори** - це ситуаційні змінні (обмеженість влади, територіальна віддаленість) - перешкоджають і визволяють лідера від певної роботи.

Субститути і нейтралізатори керівництва

Ситуаційні змінні		Керівництво, орієнтоване на завдання	Керівництво, орієнтоване на співробітників
Організаційні змінні	Згуртованість колективу	Заміняє	Заміняє
	Формалізація	Заміняє	Не впливає
	Твердість	Нейтралізує	Не впливає
	Обмежене коло посадових повноважень	Нейтралізує	Нейтралізує
	Фізична далекість	Нейтралізує	Нейтралізує
Характеристики робочих завдань	Високоструктуро-ваний	Заміняє	Не впливає
	Автоматичний зворотний зв'язок	Заміняє	Не впливає
	Внутрішнє задоволення	Не впливає	Заміняє
Характеристики колективу	Професіоналізм	Заміняє	Заміняє
	Підготовка/досвід	Заміняє	Не впливає
	Низький рівень винагородження	Нейтралізує	Нейтралізує

9.4. Сучасні концепції лідерства

- 1. Харизматичне лідерство** - це спрямованість поведінки лідера на натхнення і мотивування працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує стандартні результати виконання посадових обов'язків, незважаючи на перешкоди й жертви. Джерела впливу: 1) чітке бачення, що поділяють усі працівники; 2) система цінностей; 3) взаємодовіра.
- 2. Візіонерське лідерство** - це лідерство, що засноване на баченні, тобто здатності лідера сформулювати й донести до працівників привабливої картини майбутнього організації.

Основні характеристики харизматичних лідерів

1. Впевненість в собі.
2. Бачення.
3. Здатність чітко викласти своє бачення.
4. Чітка переконливість у правильності свого бачення.
5. Неординарність.
6. Прагнення до нововведень.
7. Висока чутливість до змін зовнішнього середовища.

3. Трансформаційне лідерство - це лідерство, що характеризується здібністю до впровадження інновацій і проведення змін. Трансформаційний лідер:

- Трансформує підлеглих у лідерів.
- Переводить потреби працівників на більш високий психологічний рівень (самооцінка, реалізація своїх здібностей).
- Надихає працівників на відмову від особових інтересів заради інтересів групи.
- Створює бажану картину майбутнього, заради якої слід подолати усі труднощі, що пов'язані зі змінами.

4. Трансакційне лідерство - це трансакція або процес взаємообміну між лідером і його послідовниками. Трансакційні лідери фокусують увагу на поточній діяльності організації, прагнуть до стабільності.



ДЖОН МАКСВЕЛЛ

21

неопровержимый
ЗАКОН
ЛИДЕРСТВА

<http://www.klex.ru/igt>