



ТЕМА 4

ТИПОЛОГІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. *Поняття «керівник» і «лідер»:
сутність, основні характеристики та відмінності*
- 4.2. *Функції керівника*
- 4.3. *Типологія керівника та стилі керівництва*
- 4.4. *Лідерство та авторитет*

4.1. Поняття «керівник» і «лідер»: сутність, основні характеристики та відмінності

У системі менеджменту одним із головних аспектів її успішного функціонування є сам менеджер, власне розуміння його ролі як ключової фігури управлінської діяльності. Особливого значення набуває роль менеджера в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, високоризикованої господарської діяльності, глобалізаційних процесів. Саме на менеджмент покладається функція забезпечення ефективного функціонування бізнесу як на мікро-, так і на макрорівні.

Сучасний якісний менеджмент – це передовсім ефективне керівництво та успішне лідерство. Вивчаючи питання ефективності менеджменту, науковці у своїх дослідженнях асоціюють менеджера з такими поняттями, як «керівник» та «лідер». Часто їх розглядають як синоніми, проте єдиного розуміння сутності, рис і форм прояву цих категорій та понять немає.

Щоб зрозуміти роль і значення керівника та лідера, варто з'ясувати їхню сутність та значення в контексті їх прояву в управлінській діяльності, тобто зрозуміти масштаб реалізації у них функцій менеджменту.

Керівництво та лідерство як об'єкт досліджень у різні історичні періоди формування управлінської науки набувало різного значення і теоретичного та практичного наповнення. Хоча тільки з початку ХХІ ст. лідерство стали вивчати систематично на науковій основі. Зокрема, перед науковцями та практиками поставали питання: хто потрібний для успішного управління бізнесом: ефективний та професійний керівник чи яскравий лідер? Чи кожен керівник є, може і повинен бути лідером? Чим відрізняється лідер від керівника?

Керівництво та лідерство – це, попри взаємозамінність, дещо відмінні поняття. На рівні загального уявлення, не у сфері спеціалістів-управлінців, доволі часто ці відмінності важко розрізнити. Керівникам здебільшого відводять роль практиків, які концентруються на оперативній управлінській діяльності, впровадженні планів, контролі над їх виконанням тощо. Лідерів же переважно розглядають як особистостей, як тих, хто може розв’язувати глобальні бізнес-проблеми, успішно реалізовувати програми розвитку бізнесу, формувати культуру та стратегію організації.

Але, без жодних сумнівів, у сфері менеджменту важливо чітко розуміти найменші відмінності між керівництвом та лідерством, оскільки їх розуміння в майбутньому може вчасно допомогти лідерам ставати кращими керівниками, а ефективним керівникам розвинути потужні лідерські якості.

Універсалізація всіх підходів і поглядів до розуміння та тлумачення «керівника» та «лідера» дає змогу сформулювати *групи ключових відмінностей* між ними.

Відмінності у способі реалізації менеджерських функцій. Керівник більше є адміністратором управлінських процесів, їх організатором та координатором. Головне завдання керівника – щоб управлінська система працювала безперебійно, була максимально оптимізована та функціонувала легко й прозоро. На практиці це проявляється через створення такого бізнес-середовища, в якому усі складові менеджменту та його підлеглі працюють у режимі максимальної продуктивності з мінімізацією втрати ресурсів різного рівня (матеріальних, людських, фінансових тощо). Одночасно виконання цих завдань має бути в синергії з реалізацією поставлених бізнес-цілей як компанії, так і конкретного її працівника. Фактично керівник задає системі динаміку та технічність виконання. Лідери ж реалізують функції в досягненні поставлених завдань через створення особливої, іноді ексклюзивної (діє в межах конкретної компанії) ідеології та концепції впливу на систему менеджменту (керувану та керівну), створюючи особливий мікроклімат, який мотивує та надихає працівників виконувати свої зобов’язання не просто тому, що вони працюють у цій компанії, а тому, що вони розуміють мету, можуть творчо її реалізувати та відчувати себе надважливою ланкою у всій системі створення продукту компанії. Здебільшого менеджер як лідер реалізує свої управлінські функції через відкриті й довірливі, часто міжособистісного характеру, відносини з підлеглим колективом. Створює управлінську структуру, яка орієнтується на розкриття потенціалу кожного співробітника, не втрачаючи якості у виконанні щоденних адміністративних обов’язків.

Відмінності у ставленні до формування, сприйняття та реалізації цілей. Щоб окреслити цю відмінність, можна використати метафору «сьогодення проти майбутнього», тобто керівники працюють у системі координат «сьогодні і зараз», а лідери – «творимо майбутнє». Інакше кажучи, керівники концентрують усю свою енергію управління на теперішньому, ставлячи короткострокові цілі, які завжди були, є і будуть. Усі чинники, які не сприяють досягненню короткострокових цілей, часто розглядають як марну втрату часу й ресурсів. У пріоритеті підтримка балансу як найкраща протизага ризикам. Виконання довгострокових завдань

може відкладатися і знецінюватися, оскільки з погляду керівника вони не є «на сьогодні і зараз» ключовими, пріоритетними, важливими і т. д. Звісно, керівники не відкидають довгостроковий розвиток компанії та роль співробітників у ній і ухвалюють управлінські рішення з урахуванням таких перспектив, але ґрунтуються переважно на минулому, постійному, стабільному та перевіреному досвіді. Перевагу віддають кількісному показнику зростання прибутку, продуктивності праці, щоденному контролю, а не креативності та інноваційності.

Лідери ж діють зовсім інакше. Це категорія менеджерів «більш ризикованих рішень», які для досягнення довгострокових перспектив часто діють у період «сьогодні і зараз», на перший погляд, алогічно, нераціонально, керуючись інноваціями та інтуїтивним підходом до формування цілей та завдань, які в сьогоденні сприймаються як ілюзії, проте в перспективі перетворюються на шалені успіхи та стрімкий розвиток. Очевидно, що в цій системі координат управлінська система базується на таких категоріях, як довіра, переконання, натхнення. Інакше співробітники не відчуватимуть опори у своїй діяльності, важливості цілей та кінцевого результату.

Отже, керівництво можна охарактеризувати як управління через примус, контроль, нагадування про наявність обов'язків, постановку в пріоритет цілей компанії з ситуативним врахуванням цілей колективу, не кажучи про окремого співробітника. Свої управлінські функції керівник часто виконує тому, що це є формальною частиною його посадових інструкцій. Керівник беззаперечно бере відповідальність на себе за свої дії та дії своїх підлеглих, але розуміє її крізь призму того, що він наділений владою та повноваженнями, наданими йому законодавчо, а не делегованою беззаперечною довірою підпорядкованого йому колективу.

Лідерство діє через інші механізми. Лідери управляють, керують передовсім не тому, що вони зобов'язані за інструкцією, а внаслідок своїх особистісних і поведінкових рис діяти за покликанням, через принципову позицію дотримуватися своїх переконань «попри все». Керівник вкладає свою енергію й ресурси в досягнення цілей і завдань і може це переконливо робити особисто, тому що він повинен за посадою реалізувати ці цілі і завдання, тоді як лідер зацікавлений не тільки в успіху організації, але й у тому, щоб у нього були свідомі послідовники в реалізації цих цілей з чітким розумінням, що це і цілі кожного учасника цього процесу розвитку. Доволі часто цілі лідера можуть не збігатися з генеральною метою організації.

Тому не всі керівники – лідери і, безсумнівно, не всі лідери – керівники. Хоча більшість керівників можуть стати лідерами, водночас залишаючись ефективними адміністраторами, організаторами, координаторами, вони вміють мотивувати та ефективно комунікувати з підлеглими. Але, на жаль, не всі. Деякі керівники не мають лідерських якостей і не намагаються їх розвивати. Підлегли виконують доручення і накази таких керівників тільки тому, що вони зобов'язані нормами та приписами.

Звісно, й не всі лідери є керівниками. Фактично основна різниця між керівником і лідером полягає в тому, що останній необов'язково має обіймати керівну посаду. Інакше кажучи, керівник не повинен бути авторитетною фігурою

в організації: лідером може бути хто завгодно. Часто лідерство є тимчасовим. Тимчасова влада лідера може бути зумовлена його здатністю надихати та мотивувати своїх послідовників, а це не завжди вдається робити постійно. Для цього лідер повинен уміти утримувати увагу підлеглих, генерувати ідеї та відчувати їхню перспективність. Лідерство підсилює керівні дії менеджера через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою, забезпечення групової синергії та фокусування на розвитку командної роботи, відстоювання інтересів колективу за межами компанії, створення ідеології управління.

4.2. Функції керівництва

Відмінності між лідером і керівником впливають із функцій, які вони виконують. Найважливішим аспектом для розуміння різниці між управлінськими функціями керівника та лідера є їхнє ставлення до системи ухвалення рішень:

- керівник здійснює управління на основі ухвалених рішень і контролює їх виконання;

- лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників.

Сутність діяльності керівника, а отже керівництва, як у теоретичному, так і в практичному аспектах власне й починається з вивчення функцій керівника.

Для цього варто визначитися з тлумаченням поняття «керівництво» і з тим, що ми розумітимемо під функцією керівника.

Функцію в цьому випадку будемо розуміти як сукупність однорідних завдань, які повторюються і які потрібно вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам.

Є різні підходи до трактування самого терміна «керівництво», серед них:

- вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [12];

- об'єднувальна функція, яка пронизує всі управлінські процеси в організації [26];

- процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати на досягнення спільної мети, здатність примусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Отже, керівництво – складна категорія. Його можна розглядати як окрему функцію менеджменту і як вид та процес управлінської діяльності.

Є декілька класифікацій функцій керівника за різними критеріями.

Багато дослідників ведуть мову про функції, послідовно розглядаючи стадії управлінського циклу. Такий підхід започаткував основоположник наукової організації праці на Заході А. Файоль, який виділяв такі елементи так званих адміністративних операцій: передбачення, організація, розпорядження, узгодження, контроль.

Психологи та соціологи (на відміну від фахівців з управління), виділяючи функції керівника, беруть за основу класифікації не лише управлінський цикл, а й

всю структуру діяльності керівника в трудовому колективі. Керівника розглядають не тільки як виконавця адміністративної ролі, а й беруть до уваги різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує.

Відомий канадський фахівець у галузі менеджменту Генрі Мінцберг стверджує, що у своїй повсякденній діяльності та спілкуванні з персоналом керівник сьогодні реалізує такі групи управлінських функцій:

- *міжособистісні* («головний менеджер», що є символом влади; «лідер», який надихає співробітників на досягнення цілей; «сполучна ланка» в команді управлінців);
- *інформаційні* («приймач», що концентрує інформацію; її «поширювач» серед підлеглих; «представник», що передає інформацію в зовнішній світ);
- *функції, пов'язані з ухваленням рішень* («підприємець», який планує і започатковує зміни в організації; «ліквідатор порушень», який коригує діяльність у нестандартних ситуаціях; «розподільовач ресурсів» і посередник – «той, хто веде переговори, переговорник»).

Врахування позитивної і негативної сторін положення керівника в організації та особливостей його праці, пов'язаних з реалізацією зазначених вище функцій, вимагає від нього особливих якостей і особливого підходу до стимулювання управлінської праці.

Дослідник Ю. Тихомиров виокремлює такі функції керівника: організація управлінської системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформація, ухвалення рішень, організаційна і мотиваційна діяльність, контроль, оцінювання ефективності управління.

В. Афанасьєв називає такі головні управлінські функції: вироблення і ухвалення управлінського рішення, організація, регулювання і корегування, облік і контроль. До цього переліку він додає ще одну функцію, яка пронизує весь управлінський цикл. Це функція збору й опрацювання інформації.

В. Афанасьєв і Ю. Тихомиров акцентують на відносності вирішення зазначених вище функцій на підставі поділу за управлінськими циклами, оскільки в реальній практиці управління ці функції нерозривно пов'язані між собою, перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Науковці В. Рубахін та А. Філіппов, розглядаючи загальну структуру функцій керівника крізь призму організаційних систем, виділяють загальні та спеціальні функції.

Загальні функції керівника (за В. Рубахіним та А. Філіпповим):

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспектив розвитку організації, колективу і виробництва загалом;
- створення згуртованого, працездатного колективу;
- формування раціональної організаційної структури;
- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;
- розроблення і впровадження ефективної організації праці й управління.

Спеціальні функції керівника (за В. Рубахіним та А. Філіпповим):

- **планово-економічна**, пов'язана з:
 - визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;
 - загальною координацією діяльності підлеглих для забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;
 - прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;
 - самоконтролем своєї роботи;
 - соціальним плануванням виробництва загалом;
- **кадрова**, пов'язана з:
 - комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків;
 - організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання;
 - забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;
 - виробленням системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;
 - усуненням виробничих конфліктів;
 - турботою про побутове обслуговування проблем співробітників;
- **технологічно-управлінська**, яка охоплює:
 - визначення завдань й оцінювання виробничої ситуації;
 - визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей виробничого колективу (кількості, кваліфікації, часу, матеріалу, техніки);
 - ухвалення рішень, визначення завдань підлеглим;
 - здійснення координації в колективі, в організації;
 - контроль виконання з визначенням завдань;
 - маневрування наявними резервами;
 - оцінювання, підбиття підсумків, виконання поставлених завдань.

Як бачимо, предметом управлінської діяльності є прогнозування, організація, адміністрування, узгодження і контроль. Особливе значення в процесі реалізації цих функцій мають процеси ухвалення рішення, координації і зв'язку всіх ланок виробництва.

Дотримуючись позиції В. Рубахіна і А. Філіппова, можна вважати, що загалом діяльність керівника визначається двома компонентами: безпосередньо керуванням, пов'язаним із загальною організацією діяльності виробничого колективу, та організацією, пов'язаним із виконанням виробничих завдань, які циклічно повторюються.

Отже, усі функції керівника можна згрупувати так:

стратегічна – постановка цілей організації, розроблення стратегії досягнення мети і планування діяльності. У звичайних умовах її вважають головною;

експертно-інноваційна (тісно пов'язана зі стратегічною) – спрямовує процес розроблення і впровадження нових видів продукції та послуг, створює умови для організаційних змін, консулює підлеглих;

адміністративна – має цілу низку підфункцій:

- *контрольна* (оцінювання результатів діяльності, її коригування);
- *організаційна* (розподіл повноважень, завдань, ресурсів, інструктування та ін.);
- *напрямна* (координація роботи виконавців);
- *кадрова* (підбір, розстановка, розвиток персоналу);
- *стимулювальна* (переконання і надихання працівників, їх заохочення і покарання);

комунікаційна – налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків, проведення нарад, переговорів, прийом відвідувачів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, поширення інформації, представництво і т. д.;

соціальна – створення в організації сприятливого морально-психологічного клімату; підтримування наявних норм поведінки та формування нових; допомога підлеглим у важку хвилину. Поява цієї функції зумовлена зростаючою роллю людського чинника в житті організації.

Управлінська діяльність є багаторівневою і різноманітною, полягає в безперервному розв'язанні деякої сукупності завдань.

Отже, керівника сьогодні можна розглядати як [34]:

- професіонала – автора рішення, стратегії, планів;
- організатора, який формує умови діяльності виконавців, що здійснюють їх на практиці;
- начальника, який наказує підлеглим, що робити, а ті зобов'язані це виконувати.

4.3. Типологія керівника та стилі керівництва

Управлінська наука і практика чітко не розмежовують лідерство та керівництво, тож на сьогодні немає такого чіткого розмежування й між стилем керівництва та стилем лідерства. Накопичений управлінський досвід свідчить, що менеджер, як керівник і як лідер, у певній ситуації обирає для себе відповідні методи, способи ухвалення рішень та розв'язання управлінських завдань. Фактично менеджер обирає тактику поведінки відповідно до ситуації, що склалася в процесі управління, – стиль управління. Обраний стиль управління є відображенням обсягу делегування повноважень, форми влади, що переважно застосовує керівник, та управлінських пріоритетів керівника – налагодження стосунків у колективі чи реалізації цілей.

Отже, **стиль керівництва (чи лідерства)** – це сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника чи лідера, набір типових для нього прийомів впливу на підлеглих, манера поведінки, які використовуються для ефективного ведення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей у визначеній управлінській ситуації [27; 33; 37].

Основними стилями керівництва згідно з традиційними науковими підходами є **авторитарний (автократичний), демократичний і ліберальний** (рис. 4.1). Відповідно визначають і три типи керівників: автократ, демократ, ліберал.

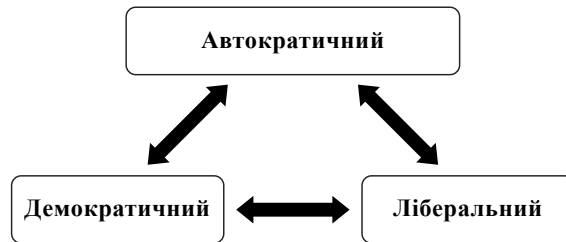


Рис. 4.1. Стилі керівництва

На практиці ці стилі реалізуються як вибір одноособового чи колективного впливу керівника на ухвалення управлінських рішень. Ця класифікація ґрунтується на класичній типології індивідуальних стилів управління, розробленій у 1930-ті роки німецьким психологом Куртом Левінім. Вона до сьогодні є найпопулярнішою. Згідно з нею і виділяють три основних стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний (нейтральний, анархічний, стиль попускання) [11].

Авторитарний, або директивний, стиль керівництва ґрунтується на припущенні, що люди за своєю природою ледачі, не люблять брати на себе відповідальність, управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання. За такого стилю управління керівник сам визначає групові цілі, сам ухвалює рішення, діє на підлеглих, головно, наказом, розпорядженням, які не можна ставити під сумнів.

Демократичний, або колегіальний, стиль характеризується прагненням керівника до вироблення рішень через розподіл повноважень і відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні «дорослий-дорослий», який дозволяє вільно спілкуватись, висловлювати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність саме такого розв'язання проблеми та користі, яку можуть отримати працівники. Керівник мобілізує групу на колективне розроблення рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, діє на підлеглих переконаннями, порадами, аргументами.

Ліберальний стиль характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, безініціативністю, невтручанням у процес роботи. Такі керівники недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, непринципові, питання вирішуються навіть без їхньої участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, невимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їхню роботу. Надаючи незаслужені пільги, часто прагнуть закріпити власний авторитет. Головні засоби впливу – прохання, інформація.

Американська управлінська наука запропонувала підходити до класифікації стилів управління власне через порівняння автократичного та демократичного.

Наприклад, Р. Вільям виділив негативні стилі управління: пасивний (нечіткі цілі, формалізм, немає самокритичності); місіонерський (мета – злагода, уникнення конфліктів); компромісний (керівник часто змінює свою думку, підлаштовується) [26].

Американський соціальний психолог Ренсіс Лайкерт і група його послідовників у Мічиганському університеті у 1949 р. запропонували класифікувати стилі

управління шляхом порівняння груп із високою та низькою продуктивністю праці по континууму, що розміщений у межах двох крайностей: зосереджений на роботі – зосереджений на людині. Було запропоновано чотири базові системи стилю керівництва: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, базований на участі (спільне управління). Причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак згодом з'ясували, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто прагнуть створити певний інтегральний стиль управління.

Дослідження систем і стилів управління в Університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджений або лише на роботі, або лише на людині. Ральф Стогділ розробив систему, відповідно до якої поведінка керівника класифікується за двома взаємодоповнювальними відношеннями: структура й увага до підлеглих. Структура передбачає таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих означає поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон концепцію ефективності керівництва за двома критеріями модифікували і популяризували. На їхню думку, діяльність менеджерів перебуває у «силовому полі» між векторами «виробництво» і «людський чинник». На основі цього вони визначили п'ять основних типів управлінської поведінки:

- диктатор,
- демократ,
- песиміст,
- маніпулятор,
- організатор.

За шкалою від 1 до 9 вертикальна вісь цієї схеми ранжувала «турботу про людину» (врахування інтересів людей), тоді як горизонтальна – «турботу про виробництво» (врахування інтересів організації). Стиль керівництва визначається обома цими критеріями (рис. 4.2).

На основі цієї схеми Блейк і Моутон характеризують середні і чотири крайні позиції решітки як відповідні стилі поведінки:

1.1 – страх перед бідністю. Від керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 – «будинок відпочинку». Керівник зосереджується на добрих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 – авторитет – підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.

9.9 – команда. Завдяки підвищеній увазі до підлеглих і ефективності керівник досягає того, що підлегли свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

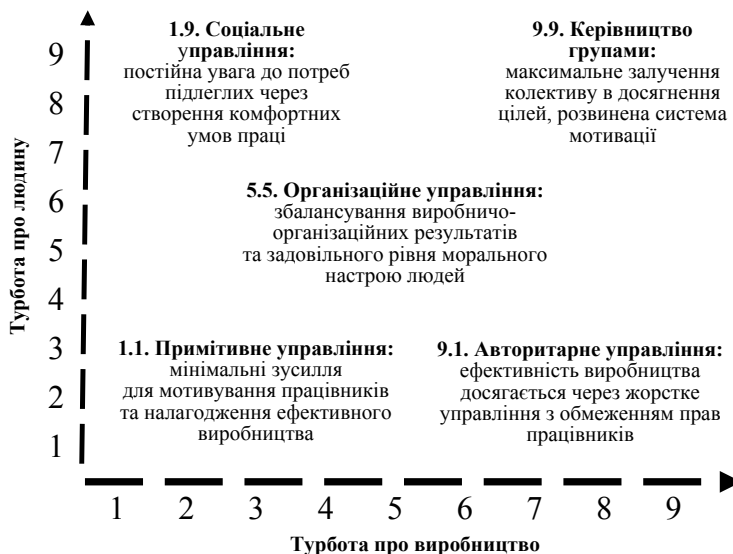


Рис. 4.2. Модель управління Блейка – Моутон

Блейк і Моутон вважали, що найефективнішим – оптимальним – стилем керівництва була поведінка керівника в позиції 9.9. Такий керівник має високий ступінь уваги як до своїх підлеглих, так і до продуктивності. Звісно, є багато видів діяльності, де важко чітко визначити стиль керівництва, але професійна підготовка і свідоме ставлення до мети дозволяє всім керівникам наближатися до стилю 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Попри незначну кількість емпіричних досліджень, безліч прикладів свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

Фред Фідлер, провідний дослідник промислової та організаційної психології ХХ ст., запропонував *ситуаційну модель керівництва (Fiedler contingency model)*, яка стала важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вперше зосередила увагу на ситуації і визначила три чинники, що впливають на поведінку керівника (рис. 4.3):

- стосунки між керівником і членами колективу;
- структура поставленого завдання;
- посадові повноваження.

За допомогою опитувань Ф. Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК) (*least preferred co-worker*), тобто такого, з яким найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а ті, хто має низький рейтинг, – зосереджуються на завданні і думають про виробництво. Відповідно до моделі стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання – структурованим і неструктурованим, а посадові повноваження – великими (сильними) і малими (слабкими). Зіставлення цих трьох параметрів (чинників) дає вісім стилів керівництва.

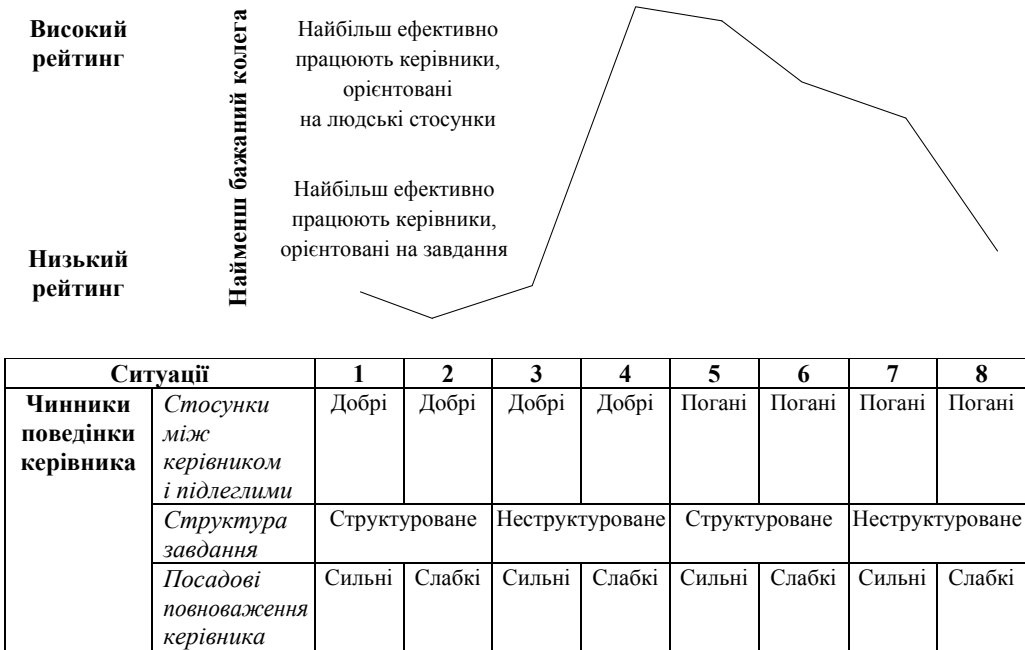


Рис. 4.3. Ситуаційна модель керівництва (за Ф. Фідлером)

Цікавий підхід до визначення стилю керівництва запропонували в середині 70-х років XX ст. Теренс Мітчел та Роберт Гаус. Ця теорія називається «шлях – мета».

Відповідно до цього підходу, керівник може мотивувати підлеглих на досягнення мети, впливаючи на шляхи її досягнення:

- роз'яснення підлеглому, що від нього потрібно;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети;
- забезпечення підтримки, введення наставництва;
- усунення перепон у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення мети тощо.

Роберт Гаус, один із авторів такого підходу, виділив чотири стилі керівництва:

- стиль підтримки;
- інструментальний стиль;
- партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих;
- стиль, орієнтований на досягнення успіху, – підлеглі отримують важке завдання.

У теорії життєвого циклу Пола Герсі та Кена Бланшара (рис. 4.4) ефективні стилі залежать від «зрілості» виконавців, яка охоплює здатність нести відповідальність за поведінку, бажання досягти поставленої мети, освіту, досвід у конкретному завданні. На основі оцінювання цих складників керівник визначає конкретний рівень зрілості виконавця: давати вказівки, продавати, брати участь, делегувати.

Стилі:

- S1 – давати вказівки (високий ступінь орієнтації на завдання, низький – на стосунки), підходить для підлеглих з низьким рівнем зрілості;
- S2 – продавати (високий ступінь орієнтації на завдання і стосунки), підлеглі хочуть нести відповідальність, але не можуть через середній рівень зрілості;
- S3 – залучати підлеглих до ухвалення рішень (низький ступінь орієнтації на завдання, високий – на стосунки), сприяє співпраці підлеглому та керівника; помірно високий ступінь зрілості;
- S4 – делегувати (низька орієнтація на завдання та стосунки), підлеглі можуть і хочуть нести відповідальність; ефективний, коли виконавці зрілі і їм не потрібні вказівки, підтримка; високий ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності.



Рис. 4.4. Модель керівництва за теорією життєвого циклу Герсі – Бланшара

Однією з сучасних моделей управління є *ситуаційна модель ухвалення рішень*, запропонована Віктором Врумом і Філіпом Єттоном у 1973 р., а у 1988 р. її істотно доповнив Артур Яго. Модель передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації, один лідер може використовувати різні стилі поведінки.

Автори спочатку виділили сім ситуаційних чинників: вимоги до якості ухвалення рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими.

Згодом Врум і Яго додали ще три чинники: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічний діапазон підлеглих. Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати *п'ять стилів керівництва*:

- 1) авторитарний I (AI): керівник ухвалює рішення самостійно;
- 2) авторитарний II (AII): керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно ухвалює рішення;
- 3) консультативний I (CI): керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам ухвалює рішення;
- 4) консультативний II (CII): керівник радиться з групою, а потім самостійно ухвалює рішення;
- 5) груповий (партнерський) II (GII): керівник дає завдання групі і разом з нею ухвалює рішення.

4.4. Лідерство та авторитет

Бути лідером, а не просто менеджером – це не забаганка, а конкурентна необхідність. Тому кількість охочих опанувати це мистецтво і стати тим, хто не лише володіє інструментами управління, а й тим, хто допомагає іншим розкривати потенціал, на шляху до реалізації цілей організації зростає з кожним днем.

Слова «лідер» (*leader*) та «лідерство» (*leadership*) походять від англосаксонського кореня *lead* (в перекладі на українську – дорога, шлях), який походить від дієслова *lead*, що означає «подорожувати», «йти». Англосакси були мореплавцями і вживали це слово для позначення головного судна (*ship*), яке задавало курс для інших. Спочатку лідерами називали судна, а згодом – людей, які знали і вказували шлях іншим.

У сучасному розумінні *лідерство* – це здатність формувати колектив/команду та вести їх до мети завдяки авторитету та особистим якостям.

Це хист впливати на людей так, щоб вони досягали результатів, демонструючи високі стандарти своєї роботи, і робили це з бажанням.

Це здатність говорити людям про їхню цінність та потенціал так, щоб вони надихалися цим і розвивали в собі ці якості. Це справжнє мистецтво створення можливостей, наголошував Стівен Кові, фахівець з питань лідерства, автор книг «Принципоцентричне лідерство» (*Principle Centered Leadership*), «7 звичок надзвичайно ефективних людей» (*The 7 Habits of Highly Effective People*), «12 важелів успіху» (*Primary Greatness: The 12 Levers of Success*).

Поняття «лідерство» набуває значення разом з поняттями «лідер», «мета» та «команда». Безглуздо б виглядав лідер без мети. Але мати мету і досягти її самотійно – також недостатньо для того, щоб бути лідером. Лідер не може існувати сам по собі. У лідера обов'язково мають бути послідовники, хоча б один.

Роль лідера полягає в умінні згуртувати людей так, щоб у напрямку мети всі стояли в одній лінії; створити команду та повести її за собою; забезпечити такі зв'язки між людьми в системі, які б сприяли виконанню конкретних завдань у межах конкретної мети, а члени команди зростали у своїх вміннях і талантах. Інакше кажучи, лідер – це елемент упорядкування системи людей.

Лідер – особа, що має визнання групи, яка досягає цілей за допомогою розкриття талантів інших людей, створює команду та веде за собою.

Тому бути лідером – означає мати поряд із собою команду людей, об'єднаних спільними цінностями та інтересами, які готові йти до мети та брати на себе відповідальність.

Лідером може бути лише той, хто має та виявляє якості, які приймає певна група, тому «пересаджування» лідера в іншу групу або призначення його зверху як керівника малоефективно.

Людині, яка претендує на роль лідера в групі, мають бути притаманні **певні лідерські якості**, особливо на етапах становлення лідерства. Саме наявність чи відсутність таких якостей деякою мірою визначає, чому одні члени групи стають лідерами, а інших, навпаки, група не приймає як лідерів.

Можна виділити таку структуру лідерських якостей організаційного лідера:

1. Особисті якості

1. Бути собою. Знання своїх сильних і слабких сторін, цінностей та вірність своїм принципам є важливими якостями лідера, які допомагають орієнтуватися на життєвому шляху та розуміти інших. Його погляди на життя є чіткими й зрозумілими для інших. У сторонніх не виникає запитань щодо цілей та завдань, які він поставив перед собою та іншими. Люди хочуть йти за особистістю, а не за виконавцем ролі, посадовою особою, бюрократом. У їхній голові неминуче виникнуть запитання: «Що в ньому такого особливого? Чому я повинен за ним йти?».

2. Автентичність, або непідробність, означає злагоду з самим собою. Це те внутрішнє джерело, яке забезпечує несуперечність під час виконання різних ролей.

3. Впевненість у собі. Адекватна самооцінка лідера в поєднанні з впевненістю в собі підвищують його рішучість у критичних ситуаціях і допомагають йти на ризик, ухвалювати неприємні рішення, розширювати межі своїх можливостей, набувати нового досвіду. Адже відчуття впевненості в собі у лідера є значно вищим, ніж у послідовників.

4. Відповідальність. Лідер бере на себе зобов'язання та реалізує їх. Він не звинувачує інших людей чи обставини, а береться за справу і вирішує проблемні ситуації. Насамперед лідер є господарем свого життя. Він свідомий, надійний, послідовний у вчинках. Його рішення не розходяться з діями.

5. Стоїцизм. Вміння бачити в труднощах можливості для росту та долати їх з мінімальними енергетичними затратами – вкрай важлива лідерська риса. Стоїцизм вчить приймати невдачі як належне та очікувати їх. Лише так вдасться зберегти спокій, уникнути негативної емоційної реакції та погіршення ситуації. Лідер має бути наполегливим та рішучим.

6. Пристрасть. Це енергія та бажання, з якими лідер підходить до справи.

7. Шарм. Привабливість лідера, його любов до людей.

II. Управлінські якості

1. Далекоглядність та інноваційність. Для того щоб лідер міг вести групу за собою, він повинен знати, куди йти. Для цього він має бачити перспективи діяльності групи. Цю якість Уоррен Бенніс назвав «спрямовуючим баченням».

2. Чіткість і сфокусованість. Вміння лідера виділити головну думку, ідею з перенасиченої інформації.

3. Чутливість до ситуації, адаптивність, гнучкість. Лідер часто є учасником складного процесу, де діє велика кількість різних сил, деякі з яких поза межами його знання, розуміння і контролю зараз. Тому чутливість до ситуації, здатність швидко орієнтуватися і ухвалювати правильні рішення потрібні лідеру. Здатність за потреби швидко змінити курс. Подібну якість Макс Дебре називав «ситуативною проникливістю».

4. Делегування. Лідер має вміти розставляти пріоритети і віддавати всі завдання, які можуть виконати інші. Так він вивільняє час для найважливіших справ, що сприяють лідерському росту та допомагають членам команди зростати в професіоналізмі.

5. Здатність організувати групу на виконання поставленого завдання. Уміння розподіляти функції між членами групи, надихати їх на виконання завдання, координувати роботу, контролювати результати спільної діяльності.

6. Здатність створювати команду. Вміння притягувати до себе інших людей, бачити їхній потенціал, приймати рішення про те, хто краще працюватиме на якому місці, задавати вектор, об'єднувати навколо ідеї, розвивати таланти, формувати цінності – найважливіші завдання лідера.

7. Комунікативність. Уміння швидко налагоджувати контакти з людьми, надихати та впевнено почуватися в колективі.

8. Уміння створювати умови для росту є основою готовності послідовників іти за лідером.

Перелічені вище якості формують **лідерський потенціал**, але їх наявність необов'язково перетворює індивіда на лідера. Кожна з цих якостей може бути значущою і корисною як для керівника, так і для будь-якої людини, що прагне успіху.

Суто лідерськими можна вважати ті якості, якими наділяє лідера група. Це сприйняття індивіда групою як лідера; визнання його лідерського статусу і авторитету; наявність послідовників, готових іти за лідером; наявність особистих очікувань у членів групи від діяльності лідера; делегування членами групи частини особистої активності лідерові тощо.

Можна стверджувати, що якщо група не наділяє індивіда цими якостями, то лідером у цій групі він не є.

Авторитет – це категорія, що має зазвичай неформальний характер і пов’язана з особистісними якостями лідера, який завойовує довіру і повагу підлеглих завдяки своїм знанням, особливостям характеру, працьовитості, вмінню спілкуватися з людьми. Це повага, оцінка і визнання лідера послідовниками.

Підлеглим імпонує керівник, який бере на себе відповідальність, сміливо ухвалює рішення, чесно визнає власні помилки і терпляче ставиться до слабкостей і дрібних помилок своїх підлеглих.

У теорії менеджменту розрізняють *три категорії авторитету*:

– формальний (офіційний) авторитет лідера визначається його посадою, впливає з його прав розпоряджатися підлеглими, давати їм вказівки, вимагати виконання своїх розпоряджень, контролювати і стимулювати роботу підлеглих;

– особистісний авторитет визначається комплексом особистісних якостей лідера як людини: сміливість, оптимізм, широта поглядів, рішучість, терпимість, людяність, справедливість, чесність, етичність, інтелігентність;

– повний (реальний) авторитет – авторитет лідера виявляється за наявності у нього формального й особистісного авторитету і залежить від результатів його діяльності, якостей, досвіду роботи, професіоналізму.

Посиленню реального авторитету сприяє правильний стиль роботи керівника. Фактичний вплив керівника на підлеглих без використання адміністративних важелів залежить від лідерських якостей і від стилю управління. Вибір керівником правильного стилю управління підвищує його авторитет, дає змогу успішно розв’язувати багато проблем управління, уникати формалізму, запобігати конфліктам.

Менеджер, який не став лідером серед підлеглих, який не є для них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих професійних і особистих результатів.

Лідер-менеджер

Для того щоб остаточно визначитися з тим, що ж таке лідерство, треба порівняти його з поняттям «управління».

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. І той і інший організують, спонукають групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх розв’язання. Водночас ці поняття не є тотожними (табл. 4.1).

Розходження понять «управління» і «лідерство» пов’язане з наявністю у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління – це передовсім наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується.

Таблиця 4.1

Відмінність між лідерством та управлінням

Лідерство	Управління
Лідери – це люди, які роблять правильні речі (Уорен Бенніс)	Менеджери – це люди, які роблять речі правильно
Лідерство породжує зміни (Джон Коттер)	Менеджмент долає труднощі
Лідерство відчувається кінестетично, наче рух (Джеймс Кузес, Баррі Познер)	В управлінні йдеться про вирішення питань, дотримання вказівок, організованість і контроль
Лідери концентруються на тому, що певні речі означають для людей (Абрахам Залезнік)	Менеджери концентруються на тому, як робити певні речі
Лідери – це архітектори (Джон Марріот)	Менеджери – це будівельники
Лідер концентрується на створенні спільного бачення	Менеджери – це спосіб роботи, спосіб контролю
Лідер формується стихійно	Керівника призначають офіційно
Лідерство передбачає взаємозв'язок «лідер – послідовник»	Управління передбачає взаємозв'язок «керівник – підлеглий»
Лідерство має меншу стабільність, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації	Управління більш стабільне, оскільки підкріплене системою правових санкцій
Лідер діє всередині групи	Керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами
Лідерство ініціює зміни в організації, зосереджуючись на натхненні людей	Менеджмент реагує на зміни, втілює їх та контролює показники роботи
Лідер працює над системою: не ігнорує чи ламає, а дивиться збоку (згори), такий собі <i>helicopter view</i> , і може побачити, що треба змінити	Керівник працює в системі: всі правила і завдання описано, він їх дотримується і стежить, щоб інші їх виконували
Лідер завойовує довіру	Керівник використовує повноваження
Лідери – підривають	Менеджери – стабілізують

Лідерство і менеджмент однаково важливі, одне без одного не можуть існувати. Щоб процвітати, компаніям потрібні як лідери, так і менеджери. Хоча більшість менеджерів повинні бути лідерами, не всі лідери обов'язково повинні бути менеджерами. Не можна бути лідерами матеріальних засобів, грошових потоків. Ними треба управляти. Отже, лідер веде людей, а менеджер управляє грошима, витратами, інформацією, часом, структурами, системами, процесом, засобами праці, устаткуванням, інструментами. Інколи – людьми, які обирають бути керованими замість власного лідерства.

Успішне лідерство створює управлінські виклики, успішний менеджмент – лідерські виклики. Саме тому за допомогою інструментів менеджменту майже неможливо вийти з серйозної кризи. А лідер майже ніколи не приводить організацію до стабільності.

Якщо подивитись на те, як працюють компанії, то стане очевидним: хаотичні організації здебільшого мають дуже сильного лідера. А в бізнесу, що переживає стагнацію, навпаки, немає проблем з менеджментом.

Уоррен Бенніс (Warren Bennis), відомий консультант з теорії організацій, зауважив: «Організації, що занепадають, зазвичай є занадто керованими і мають недостатньо сильного лідера». Отже, компанія балансує між двома станами: занадто сильна керованість (*over-managed*) і занадто сильне лідерство (*over-led*). І кожен із цих станів створює потребу в іншому. Організація із занадто сильною керованістю має налагоджені системи та процеси, але не має пристрасті. Компанія із занадто сильним лідерством, навпаки, має велике «серце», але всередині неї забагато хаосу та нестабільності.

Ознаки компанії із занадто сильною керованістю

- Системи висмоктують з бізнесу енергію. На практиці це виглядає так, що треба заповнити три паперові форми, щоб отримати канцтовари.
- Люди постійно перебувають у русі, але забули про своє призначення.
- Процедури перетворюються на бюрократію.
- Ніхто вже не пам'ятає, коли востаннє в компанії скасовували хоч якусь процедуру.
- Ніхто не бере під сумнів те, як робиться будь-що в організації.
- Люди стають гвинтиками у великому корпоративному механізмі.

Ознаки компанії із занадто сильним лідерством

- Пристрасть тримається на високому рівні, а процесам приділяється замало уваги.
- Ніхто точно не знає, хто що має робити.
- Навчання – лише в процесі виконання завдань: «Іди й збagni сам, як це зробити».
- Системи прийнято вважати чимось зайвим.
- Неофіційним слоганом компанії може бути: «Просто візьми й зроби це».

Як же обрати бажаний для компанії стан, як знайти рівновагу між цими двома станами? Ден Роквелл дає таку пораду: занадто керованій компанії варто знайти лідерів, які трохи її лякають. А організації із занадто сильним лідерством – найняти декількох менеджерів, які зводитимуть її з розуму своєю педантичністю. У першому випадку компанії потрібні «підричники», у другому – ті, хто вибудовує системи.

Також варто пам'ятати: менеджмент без лідерства стає ефективною стагнацією, а лідерство без менеджменту – неефективним хаосом [3].

Стили лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для взаємодії з групою чи членами команди. Вони досягають кращих результатів, коли добре

володіють декількома стилями управління і застосовують їх поперемінно залежно від обставин. У книзі «Емоційне лідерство» Д. Гоулман виділив *шість стилів лідерства*. Розглянемо їх докладніше.

Диктаторський стиль. Агресивно нав'язуючи свої рішення підлеглим, керівник губить усе нове. У людей пропадає відчуття відповідальності. Диктаторський стиль негативно впливає і на систему заохочень. Для більшості професіоналів гроші – не єдиний мотиваційний чинник, не менш важливі для них задоволення і гордість за добре виконану роботу. Диктаторський стиль знецінює ці почуття. Людей більше не цікавить, що відбувається в організації, їм байдуже до її долі. Диктаторський стиль треба застосовувати дуже обережно і лише у виняткових випадках, наприклад, під час масштабної реорганізації бізнесу. Крім того, примус варто іноді застосовувати до складних підлеглих, коли інші методи не діють.

Авторитетний стиль. Насамперед, це чітке розуміння співробітниками завдань, які стоять перед ними та компанією, її цінностей. Авторитетний лідер добре бачить перспективи, він мотивує людей, пояснюючи їм, наскільки важлива для спільної справи робота кожного, тому працівники особливо віддані цілям і стратегії організації. Формулюючи завдання, пов'язані зі спільною стратегічною метою, він задає відповідні стандарти. Кожен член колективу розуміє, яка робота вважається гарною, за що він може отримати винагороду. Також позитивно авторитетний стиль впливає на гнучкість. Лідер визначає кінцеву мету, зазвичай надає підлеглим свободу у виборі засобів для її досягнення і прояві ініціативи. Через це авторитетний стиль підходить майже завжди, але особливо – в період «нестійкості». Керівник, що управляє в цьому стилі, здатний створити новий курс і повести за собою команду. Проте іноді авторитетний стиль є неефективним. Він не підходить для управління командою фахівців, що перевершують начальника у кваліфікації.

Батьківський стиль. Люди – це найголовніший і найцінніший актив компанії. Для такого лідера почуття співробітників вищі за корпоративні завдання і цілі, тому він намагається зробити так, щоб працівники були щасливі, а в колективі панувала гармонія. Прибічник батьківського стилю встановлює тісні стосунки з підлеглими і в нагороду отримує їхню щирі відданість. Цей стиль управління сприятливо позначається на взаємодії співробітників. Коли люди добре ставляться одне до одного, вони охоче спілкуються, діляться ідеями і натхненням. Батьківський стиль також сприяє розвитку гнучкості: в атмосфері взаємної довіри інновація стає звичною справою – людям легше зважитися на ризиковану ініціативу. До того ж такий лідер діє подібно до мудрого глави сімейства, який у міру дорослішання дітей змінює правила життя дому: він не нав'язує підлеглим суворі правила досягнення поставлених цілей, а надає їм право самим вирішувати, як виконати роботу. Лідер-«батько» щедро хвалить за якісну роботу. Так він мотивує співробітників, адже похвала – потужний інструмент впливу.

Батьківський стиль – універсальний, але особливо ефективний тоді, коли треба відновити в колективі гармонійні стосунки і довіру, зміцнити моральний дух, налагодити взаємодію.

Хоча в батьківського стилю немало переваг, його не слід використовувати в «чистому вигляді». Його слабке місце – акцент на заохоченнях. Керівник часто не бачить недоліків. Якщо це відбувається регулярно, співробітники починають вважати посередні результати цілком допустимими. Коли людям потрібні чіткі вказівки, як здолати серйозні проблеми, лідер, що використовує тільки батьківський стиль, найімовірніше, таких вказівок не дасть.

Демократичний стиль. Лідер, який застосовує цей стиль, не шкодує часу, намагаючись довідатися думку співробітників, і в такий спосіб отримує від них довіру та повагу. У результаті люди починають працювати з більшою віддачею. Завдяки спілкуванню з підлеглими демократичний лідер краще розуміє, що треба робити для підтримки морального духу. Крім того, співробітники «демократичної» організації, що мають право голосу під час обговорення корпоративних цілей і стандартів, чіткіше усвідомлюють, які цілі реально здійсненні, а які – ні. У демократичного стилю також є недоліки, і цим пояснюється, чому його вплив на клімат в організації часто буває не дуже помітним. Негативним наслідком є нескінченні збори. На них постійно обговорюють ті самі ідеї, але єдиної думки не знаходять, а закінчується все призначенням наступних зборів. Багато керівників використовують цей стиль, коли їм треба ухвалити найважливіші рішення: вони сподіваються, що завдяки довгим дебатам врешті-решт зрозуміють, що робити. Але підлегли в таких випадках часто перебувають у стані розгубленості, у них з'являється відчуття, що організацією ніхто не керує.

Демократичний стиль дає найкращий ефект, коли керівник не знає, який обрати шлях, і йому потрібно порадитися зі співробітниками. Якщо лідер сам чітко бачить мету і знає, як до неї йти, він може добитися того, що підлегли пропонуватимуть нові способи її досягнення. Демократичний стиль не підходить для організацій, співробітники яких недостатньо кваліфіковані або інформовані і не можуть давати конструктивні поради. Цей стиль абсолютно непридатний в період кризи.

Еталонний стиль. Варто застосовувати вибірково, хоча його основні риси виглядають дуже гідно. Керівник особистим прикладом встановлює для організації високі стандарти роботи. Він одержимий ідеєю удосконалення і прискорення роботи, миттєво виявляє неефективних працівників та добивається від них кращих результатів або знаходить їм заміну. За всіх переваг еталонний стиль згубно впливає на клімат в організації. Вимоги таких керівників виявляються зависокими для більшості співробітників. Керівник чітко уявляє цілі і напрями роботи, але він не може чітко донести їх до підлеглих. Йому здається, що співробітники самі повинні знати, що їм робити, а якщо не знають, то треба знайти на їхнє місце кого-небудь розумнішого. Тому люди, замість того щоб якісно робити свою справу, намагаються передбачити бажання начальника і витрачають на це всі свої сили. До того ж вони відчувають, що керівник не довіряє їм і не хоче, щоб вони працювали самостійно і проявляли ініціативу. Що стосується системи винагороди, то «еталонний» лідер або ніяк не відгукується про роботу підлеглих, або критикує їх. Він перфекціоніст. У людей немає відчуття

причетності до спільної справи: вони не знають, як їхня робота позначається на загальних результатах компанії.

Еталонний стиль може виявитися корисним, якщо під керівництвом лідера працюють висококваліфіковані і мотивовані фахівці, яким не потрібен постійний контроль з боку керівництва (це характерно для багатьох дослідницьких колективів і юридичних контор). У такій ситуації еталонний стиль виконує свою головну роль – сприяє швидкому розв'язанню поставленого завдання. Проте, як і в усіх інших випадках, не слід застосовувати лише його.

Наставницький стиль. Керівник допомагає підлеглим побачити свої сильні та слабкі сторони і будувати кар'єру, враховуючи їх. Він закликає співробітників ставити перед собою довгострокові професійні цілі і допомагає їм скласти план для їх досягнення. Він щедрий на консультації та зворотний зв'язок, охоче делегує повноваження, дає людям складні та відповідальні завдання, навіть якщо розуміє, що швидко вони не будуть виконані. Керівники-наставники готові миритися з труднощами і невдачами заради довгострокового успіху. Дослідження Д. Гоулмана показало, що наставницький стиль трапляється украй рідко. За словами багатьох керівників, у нинішніх умовах жорсткої конкуренції у них просто немає часу на неспішну і кропітку роботу з навчання та розвитку співробітників. Дарма! Коли підлеглі знають, що начальник доброзичливо спостерігає за їхньою роботою, готовий у будь-який момент допомогти і дати пораду, вони не бояться експериментувати, а це робить колектив гнучкішим. Завдяки діалогу люди завжди знають, чого від них очікують і як їхня робота пов'язана із загальнокорпоративною стратегією. У них посилюється відчуття відповідальності, зміцнюється відданість цілям організації, оскільки лідер показує підлеглим, що вірить у них, готовий допомагати і натомість чекає повної віддачі. Часто люди роблять усе можливе, щоб виправдати його очікування.

Наставницький стиль може бути ефективним, але найсприятливіший вплив він має в колективах, де співробітники знають свої зони росту і хотіли б краще працювати або просунути вперед, розвиваючи нові здібності. Якщо ж співробітники з тих чи інших причин не бажають вчитися і чинять опір усьому новому, цей стиль не підійде. Звісно, наставницький стиль не годиться, якщо керівникові бракує кваліфікації і досвіду, щоб допомагати підлеглим [7].

Що більше стилів в арсеналі керівника, то краще. Найсприятливіший клімат і найвищі виробничі показники в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, передусім авторитетним, демократичним, батьківським і наставницьким. Талановиті керівники легко перемикаються з одного стилю на інший. Дуже важливо, щоб лідери тонко відчували реакцію колективу і досягали найкращих результатів, гнучко, інтуїтивно пристосовуючи свій стиль до обставин.

Ділове середовище постійно змінюється, і керівник повинен іти в ногу з часом. Щодня відточувати своє ремесло, щоб, подібно до висококласного гольфіста, в потрібний момент дістати відповідну ключку – стиль – і майстерно його застосувати. Високі результати не забаряться.



Питання для самоперевірки

1. Хто такий «керівник»? Що таке «керівництво»?
2. Хто такий «лідер»? Що таке «лідерство»?
3. Вкажіть риси, якими можна охарактеризувати керівника та лідера.
4. «Правильні» й «неправильні» форми поведінки керівника та лідера.
5. Назвіть відмінні та спільні риси керівника та лідера.
6. Що таке функція керівництва?
7. Назвіть підходи до класифікації функцій керівництва.
8. Що таке стиль керівництва?
9. Назвіть традиційні стилі керівництва.
10. Назвіть та охарактеризуйте основні моделі керівництва.
11. Порівняйте модель керівництва за теорією життєвого циклу Герсі – Бланшара з моделлю ухвалення рішень Врума – Сттона – Яго. Вкажіть спільні та відмінні риси.
12. У якому випадку модель керівництва Герсі – Бланшара забезпечує гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності? Обґрунтуйте відповідь.
13. Яким чином керівник може мотивувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей? Обґрунтуйте свою відповідь, базуючись на теорії «шлях – мета» Мітчела – Гауса.
14. Розкрийте сутність трьох чинників, що впливають на поведінку керівника, відповідно до ситуаційної моделі керівництва Ф. Фідлера. Обґрунтуйте свою відповідь.
15. Розкрийте сутність концепції підготовки менеджера та навчання ефективних керівників згідно з моделлю управління Блейка – Моутон.



Тестові завдання

1. *Лідери вміють делегувати владу, менеджери схильні контролювати:*
 - а) так;
 - б) ні.
2. *Сукупність однорідних завдань, які повторюються і які треба вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам, – це:*
 - а) принцип;
 - б) функція.

3. Керівництво – це:

- а) вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій;
- б) процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети;
- в) всі відповіді правильні.

4. Взаємодія керівника та підлеглого на рівні «дорослий-дорослий» відображає:

- а) демократичний стиль керівництва;
- б) ліберальний стиль керівництва.

5. Головні засоби впливу «прохання», «інформація» властиві:

- а) ліберальному стилю керівництва;
- б) колективному стилю керівництва.

6. Класифікацію стилів управління на авторитарний, демократичний, ліберальний уперше запропонував:

- а) Ю. Тихомиров;
- б) К. Левін;
- в) Г. Мінцберг.

7. Ефективні стилі залежать від «зрілості» виконавців та відповідають концепції моделі керівництва:

- а) Герсі – Бланшара;
- б) Блейка – Моутон;
- в) Фідлера.

8. Міжособистісну, інформаційну функції та функцію ухвалення рішень керівника розглядав:

- а) А. Файоль;
- б) В. Афанасьєв;
- в) Г. Мінцберг.

9. У теорії життєвого циклу Герсі та Бланшара ефективні стилі залежать від:

- а) вміння спонукати підлеглих до досягнення цілей;
- б) зрілості виконавців;
- в) командної поведінки керівника.

10. Діяльність менеджерів перебуває у «силовому полі» між вектором «виробництво» та вектором «людський чинник» у моделі:

- а) Блейка – Моутон;
- б) Мітчела – Гауса;
- в) Врума – Єттона.



Практичні завдання

Встановити стиль керівництва за Методикою визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. Захаров, А. Журавльов).

Пояснення для виконання завдання

1. Проаналізуйте характеристики керівника, використовуючи Таблицю-анкету, що містить 16 груп тверджень щодо ділових якостей керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених літерами *a*, *b*, *c*. Уважно прочитайте всі три твердження і виберіть одне, яке, на вашу думку, найбільше характеризує керівника. Позначте обране твердження в Таблиці-анкеті знаком «+» біля відповідної літери.

Таблиця-анкета

№ з/п	Твердження
1	<ul style="list-style-type: none"> a. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому. b. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки найтерміновіші та оперативні питання. c. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.
2	<ul style="list-style-type: none"> a. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить. b. Наказує так, що хочеться виконати. c. Наказувати не вміє.
3	<ul style="list-style-type: none"> a. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями. b. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником. c. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.
4	<ul style="list-style-type: none"> a. Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей одне до одного. b. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально. c. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити добрі стосунки між людьми в колективі.
5	<ul style="list-style-type: none"> a. Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового. b. Ініціативу підлеглих не схвалює. c. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

Таблиця-анкета

№ з/п	Твердження
6	а. На критику керівник не ображається, дослухається до неї. б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це. в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.
7	а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, прагне зменшити свою відповідальність. б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими. в. Керівник одноосібно ухвалює рішення або скасовує їх.
8	а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками. б. Підлеглі не тільки радять, але й можуть давати вказівки своєму керівникові. в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а заперечували й поготів.
9	а. Зазвичай радиться із заступниками і нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими. б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати. в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.
10	а. Завжди ставиться до підлеглих чемно, доброзичливо. б. У стосунках з підлеглими часто виявляє байдужість. в. Буває нетактовним і навіть грубим з підлеглими.
11	а. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками. б. У критичних ситуаціях зазвичай переходить на більш жорсткі методи керівництва. в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.
12	а. Сам вирішує навіть ті питання, які не зовсім добре знає. б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається по допомогу до інших. в. Не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.
13	а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина. б. Він вимогливий, але водночас і справедливий. в. Про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим.
14	а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивні здобутки, хвалить підлеглих. б. Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих і колективу загалом. в. Контролює роботу нерегулярно.
15	а. Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок. б. Часто робить підлеглим зауваження, догани. в. Не може впливати на дисципліну.
16	а. У присутності керівника підлеглим весь час доводиться працювати в напрузі. б. З керівником працювати цікаво. в. Підлеглих кинуту напризволяще.

Джерело: Журавлев А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин. – Москва : ИУНХ, 1976. – 119 с.

2. Інтерпретуйте результати, зважаючи на такі характеристики компонентів стилів керівництва та використовуючи Таблицю-ключ:

– *Директивний компонент (авторитарний стиль)* – Д. (Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне ухвалення рішень. Контроль за діями підлеглих.)

– *Поблажливий компонент (ліберальний стиль)* – П. (Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості і суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекидати відповідальність в ухваленні рішень.)

– *Колегіальний компонент (демократичний стиль)* – К. (Вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішень.)

Таблиця-ключ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
a	д	д	к	д	п	к	п	к	д	к	п	д	п	к	к	д
b	к	к	п	п	д	д	к	п	к	п	д	к	к	д	д	к
c	п	п	д	к	к	п	д	д	п	д	к	п	д	п	п	п

3. Підрахуйте кількість балів по кожному з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

Література до теми

1. Адаир Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве / Джон Адаир. – Москва : Эксмо, 2007. – 208 с.
2. Антипова Л. Успішний керівник: який він / Л. Антипова // Управління школою. – 2009. – № 8. – С. 2.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский. – Москва : Гадарика, 2001. – 528 с.
4. Водолазська Т. Лідерами народжуються, ефективними – стають / Т. Водолазська // Освіта Полтавщини. – 2009. – № 19. – С. 47–49.
5. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника [Електронний ресурс] / М. Возна. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
6. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – Москва : Дело, 1991. – 320 с.

7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2015. – 301 с.
8. Гоффи Р. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс ; пер. с англ. – Москва : МИФ, 2009. – 240 с.
9. Гуроров О. І. Керівництво та лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект / О. І. Гуроров, О. О. Гуророва, І. О. Шарко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. – 2014. – № 7. – С. 7–12.
10. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л. Г. Данченко // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). – С. 52–55.
11. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань. – Київ : Знання, 2008. – 389 с.
12. Керівництво організацією : навч. посіб. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 250 с.
13. Кови С. Скорость доверия: То, что меняет все / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 425 с.
14. Коды Адизеса: азбука лидерства и формирование успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isra-training.com/articles/coaching/adizes.html>
15. Красовский Ю. Д. Если я руководитель / Ю. Д. Красовский. – Москва : Московский рабочий, 1983. – 191 с.
16. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – Київ : Знання, 2011. – 415 с.
17. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – Санкт-Петербург : Сенсор, 2000. – 368 с.
18. Максвелл Дж. Основы взаимоотношений: об этом должен знать каждый лидер / Дж. Максвелл. – Киев : Брайт Букс, 2007. – 128 с.
19. Максвелл Дж. Развиль лідера у собі / Дж. Максвелл. – Київ : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
20. Маргерисон Ч. Д. «Колесо» командного управления: путь к успеху через систему управления командой / Ч. Д. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
21. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Г. Минцберг. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 544 с.
22. Між лідерством і менеджментом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html>
23. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посіб. / упоряд. І. О. Слепов. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
24. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом / О. А. Нужна // Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : зб. наук. праць. – Харків : ХІБМ, 2016. – С. 296–303.

25. Осокин Р. Феномен лидерства. Первый среди равных / З. Осокин. – Москва : ГроссМедия : РОСБУХ, 2008. – 200 с.
26. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
27. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси / О. Ю. Саврук // Держава та регіони. – 2009. – № 8. – С. 387–393.
28. Сазонова О. Співвідношення стилів керівництва в управлінні / О. Сазонова // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 25–29.
29. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник. – Київ : Академвидав, 2003. – 464 с.
30. Стрижко В. Краткое слово о философии для лидера / В. Стрижко. – Харьков : ИНЖЭК, 2008. – 232 с.
31. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – Москва : Республика, 1992. – 349 с.
32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академ-видання, 2007. – 576 с.
33. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О. А. Цуруль. – Київ : КНЕУ, 2002. – 142 с.
34. Цюрупа М. В. Поняття політичного лідерства. Керівник та політичний лідер / М. В. Цюрупа. – Київ : Кондор, 2009. – 354 с.
35. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – Киев : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
36. Шатун В. Т. Основи менеджменту / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
37. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2004. – 687 с.
38. Шоутен Т. Менеджмент керівника / Т. Шоутен, Л. Даниленко, О. Зайченко // Підручник для директора. – 2009. – № 6. – С. 56.
39. Эллиот Дж. Стив Джобс. Уроки лидерства / Джей Эллиот, Уильям Саймон ; пер. с англ. Н. Яцюк. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
40. Янг Р. Лидерство в командах : пер. с англ. / Р. Янг. – Москва : ГИППО (НИРО), 2004. – 122 с.
41. Covey S. The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness / Stephen R. Covey. – New York : Free Press, 2004. – 432 p.
42. House R. G. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness / R. G. House, T. R. Mitchell // Journal of Contemporary Business. – 1974. – № 3. – P. 81–97.
43. Qualities That Make a Great Leader [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299443>
44. Whitehill A. M. Japanese Management: Tradition and transition / Arthur M. Whitehill. – London : Routledge, 2001. – 240 p.