# ПСИХОЛОГІЯ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

3.1 Керівництво й лідерство як психологічний феномен

Управління є специфічною сферою людської діяльності, у якій важлива роль відводиться керівнику (лідеру).

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, що використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, які працюють у цій організації, та несе повну відповідальність за результати їхньої роботи. Керівник може використовувати формальні важелі впливу, які йому надає посада, і неформальні (у цьому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

Лідер – особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організовують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні.

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і розв’язання певних завдань. Основою керівництва є вплив (поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншої людини) і влада (можливість впливати на поведінку інших).

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії в групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Феномен лідерства за своєю природою пов’язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що мають неформальний характер. Тому за своєю суттю керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

• керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;

• керівникові закон надає певні права та обов’язки, а лідер може їх не

мати;

• керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій,

використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

• керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;

• керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

• керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні відносини в групі;

• лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов’язане з усією системою суспільних відносин;

• керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від налаштування групи).

Ефективним вважають такого керівника, який поєднує в собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позиції формальної влади, а й з позиції визнаного лідера, уміло використовуючи для цього всі форми влади. З огляду на це психологія управління велику увагу приділяє вивченню лідерства як явища, у процесі якого сформувалося чимало концепцій (підходів, теорій).

Персонологічний підхід (теорія рис особистості). Основні положення теорії рис особистості зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, які необхідні керівнику для його успішної діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

Теорія рис особистості виходить з того, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цього підходу розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте за своєю суттю вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не мають «найважливіших рис», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера. Отже, персонологічний підхід до лідерства виявився недостатньо евристичним як з точки зору академічної науки, так і в прикладному аспекті.

Ситуаційний підхід. Згідно з цим підходом, особистість стає лідером не в силу своїх особливих рис, а в силу вимог ситуації. Експериментально встановлено, що одна й та сама особистість в одній і тій самій групі стає лідером за однієї ситуації і не стає – за іншої. Ситуаційні теорії не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації. Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

Ситуаційний підхід зробив значний внесок у розвиток теорії та практики проблеми лідерства. Однак у спробах його застосування на практиці виникає низка проблем. Це викликано, по-перше, тим, що часто зустрічаються люди, які мають професійні знання та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге, групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з’являтися новий лідер, що в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і часто конфліктний процес. Тому ситуативні теорії, як і теорії рис особистості, не дають вичерпних пояснень феномена лідерства. Це стало причиною виникнення системних (синтетичних) теорій лідерства.

Системний (синтетичний) підхід. Системна теорія лідерства розглядає лідерство як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідера – як суб’єкта управління цим процесом. У цьому підході лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його треба з точки зору цілей і завдань групи, хоча не можна ігнорувати і структуру особистості лідера. Лідерство залежить від низки взаємозалежних чинників:

• характеристик особистості лідера;

• відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих;

• особливостей організації: її структури, природи завдань, які вона вирішує;

• специфіки політичного, економічного, соціального середовища.

Сучасна психологія управління іде шляхом пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі чинники, що впливають на процеси лідерства в групі.

3.2 Психологічні особливості стилів керівництва

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, використовує певний тип поведінки, що в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва – сукупність способів, прийомів і механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації.

Уперше класифікація стилів керівництва була розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левіним у 1939 році і спиралася на такі параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв’язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва:

• авторитарний, що характеризується зосередженням усієї влади в керівника, нав’язуванням власної волі підлеглим, запереченням ініціативи й обговорення прийнятих рішень;

• демократичний, що заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення та прийняття спільних рішень;

• ліберальний стиль, який характеризується слабко вираженим керівництвом, самоусуненням, зняттям із себе відповідальності та відмовою від влади на користь організації чи групи.

**Характерні риси класичних стилів керівництва**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерії** | **Авторитарний** | **Демократичний** | **Ліберальний** |
| Визначення цілей | Визначає керівник | Результат групового рішення за підтримки керівника | Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участькерівника |
| Розподіл завдань | Усі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу | Установлений певний порядок розподілу робіт | Керівник надає необхідні матеріали й на вимогу співробітника надає інформацію |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оцінкароботи | Керівник особистонагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі | Керівник намагаєтьсявикористовувати об’єктивні критерії критики, докладає зусиль, щоб безпосередньо брати участь у роботі групи | Керівниккоментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу |
| Трудоваатмосфера | Висока напруженість,ворожість | Вільна, товариськаатмосфера | Атмосферасвавілля окремих співробітників |
| Мотиваціяпраці | Мінімальнамотивація | Висока мотиваціякожного працівника та групи загалом | Мінімальнамотивація |

Авторитарний стиль управління полягає в тому, що керівник замикає всі зв’язки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Керівник визначає мету та всю політику загалом, розподіляє обов’язки, а також найчастіше вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює та виправляє виконувану роботу. Автократичний керівник нав’язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження та відповідальність, користується численними інструкціями й розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення керівника до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і загалом негативно впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але й створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені та скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства. У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливлює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їх виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників, а також в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Демократичний стиль здійснюється керівником, який надає директиви, команди та розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними

зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність – форма прийняття рішень, що враховує колективну думку й використовує метод колективного обговорення. Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв’язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень. Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення). Але демократичний стиль також має недоліки, серед яких нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва значно менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані й не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди в суперечливих питаннях під час кризи.

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання та задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві). Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю менеджера, постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність не тільки за роботу інших, а й за результати своїх власних рішень і дій. Керівник- ліберал часто-густо займається другорядними справами, не проявляє належної активності, дуже обережний, рідко відвідує робочі місця підлеглих, не втручається у їхню роботу та справи, не здатен відстояти свою позицію в складних ситуаціях. В умовах ліберального керівництва завдання і роботу серед виконавців розподіляє не керівник, а його заступники (помічники, довірені особи), які часто навіть не радяться з керівником.

Керівник, який прагне стати ефективнішим, повинен бачити переваги й недоліки кожного стилю.

# Переваги й недоліки класичних стилів керівництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стиль** | **Переваги** | **Недоліки** |
| Авторитарний | * забезпечує чіткість і оперативність управління;
* створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей;
* скорочує час прийняття рішень, що важливо за будь- якого цейтноту;
* у «молодих» фірмах дозволяє швидше й успішніше впоратися з труднощами становлення;
* забезпечує простоту роботи, співробітникові не потрібно проявляти ініціативу;
* керівник повністю реалізує

себе, досягає мети саме у своєму розумінні | * пригнічується ініціатива й творчий потенціал співробітників;
* керівник багато витрачає ресурсів на контроль і дисципліну;
* у великих фірмах – запорука бюрократії, збільшення апарату управління;
* низька задоволеність працівників своєю роботою;
* співробітники залежать від керівника, його думки, контролю;
* керівник одноосібно несе

тягар відповідальності |
| Демократичний | * стимулює прояв ініціативи, розкриває творчий потенціал людей;
* найуспішніше вирішуються інноваційні, нестандартні та творчі завдання;
* дозволяє працівникам висловлювати свою думку, ділитися досвідом, самореалізуватися;
* включаються психологічні механізми трудової мотивації;
* підвищується задоволеність співробітників своєю працею;
* створюється сприятливий

клімат у колективі | * відсутній централізований контроль;
* відповідальність за виконання може довго перекладатися з однієї людини на іншу;
* затягується процес прийняття рішень і їх виконання
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ліберальний | * у рази підвищується

самореалізація співробітників;* велика свобода для керівника й можливість займатися творчістю, розвитком, стратегією;
* з’являється можливість перевірити людей, їхній рівень відповідальності;
* з’являється можливість виявити лідерів у колективі;
* у деяких випадках може піднятися авторитет керівника, якщо без нього впоратися не

вдається | * висока ймовірність

втрати контролю та влади;* люди можуть втратити орієнтир і змістити цілі;
* результат може бути далеко (чи трохи) не той, що планувався;
* слабкі співробітники, виконавці без лідерських якостей частіше залишають колектив, називаючи те, що відбувається, анархією
 |

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який з них може бути ефективним залежно від ситуації. Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, мислячі, ініціативні підлеглі будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого й недостатньо розумного. Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, серед ініціативних, інтелектуальних, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. У напруженій, гострій ситуації такого керівника вважатимуть людиною, яка не вміє керувати, нерішучою, боязкою, незібраною, розгубленою. Керівника, що чітко дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники, конструктори, архітектори. Керівник у такому разі повинен якнайменше втручатися в процес творчості. А от у будівельній організації типового ліберального керівника будуть сприймати як людину безвладну, зовсім непридатну бути керівником. Тому найбільш ефективним можна вважати комбінований стиль керівництва.

Комбінований стиль керівництва ґрунтується на поєднанні авторитарного та демократичного стилів. Це означає, що керівник за певних умов виявляє себе більше автократом, а в інших – більше демократом. Його

поведінка залежить від дисциплінованості працівників, їхньої взаємодії, рівня конфліктності в групі, інформаційних обмежень, часу на прийняття рішення.

Американські дослідники Р. Блейк і Д. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва й до людей. Використання цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

Невтручання. Цей стиль визначається низьким рівнем турботи про виробництво та людей. Керівник, що дотримується такого стилю, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. У цьому випадку докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Особливістю цього стилю є високий рівень турботи про людей і низький про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Стиль «керівництво завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

Стиль «золотої середини». Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси. Він часто виступає на боці більшості. З підлеглими використовує метод «батога та пряника».

Командний стиль. Головною особливістю цього стилю є прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв’язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. У цьому випадку досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів

організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

3.3 Якості та риси керівника

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно й соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

Найчастіше виокремлюють такі обов’язкові для управлінця якості:

• компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні);

• висока відповідальність, особиста гідність;

• відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв’язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;

• гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;

• висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;

• комунікабельність, здатність установлювати контакти;

• увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв’язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості й риси керівника умовно можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

Загалом найбільш значущими для успішного керівника є такі риси особистості:

• навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію);

• орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику);

• соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки);

• практичний інтелект (здатність визначати проблему та знаходити можливі способи її розв’язання);

• здатність до складної праці (стійкість проти стресу, уміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу);

• соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної культури, традицій, норм, ритуалів);

• лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Цей перелік не вичерпує всього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна та зарубіжна управлінська теорія та практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.