**Тема 8\_Природа та визначення поняття лідерства**

Організації, які достигають успіху, відрізняються від протилежних їм головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, з точки зору власника, розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією. До слів керівник, керівництво часто відносять такі поняття і явища як лідер та лідерство.

В деяких випадках ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власно з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації.

Цей процес є набагато складним, який потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від власно управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини “начальник - підлеглий”, притаманні традиційному погляду на управління, заміняються відносинами “лідер – послідовник”.

Не зважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можливо судити по тому, в якій мірі він чи вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може і заважати формальній організації.

Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції чи виробляти товари та послуги низької якості. Якщо взяти за інший приклад директора заводу, то за посадою він є менеджером. Посада відкриває йому дорогу до лідерства. Процес впливу на людей з позиції посади, яку він займає, називається формальним лідерством. Однак, в своєму впливі на людей директор не може покладатися тільки на посаду, яку він займає.

Наглядно це становиться очевидним, коли виясняється, що один із заступників, який має менш формальної влади, користується більшим успіхом в управлінні стресовими й конфліктними ситуаціями, а також при вирішенні життєво важливих для підприємства проблем. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству в значній мірі притаманна неформальна основа.

Можна займати першу посаду, але не бути в ній лідером. Тому можна сказати, що нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом.

З вище зазначеного можна сказати, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

**Формальний авторитет керівника** випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю.

**Особистий авторитет керівника** визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність та ін.

**Повний авторитет керівника,** або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільностях показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей:

* По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар’єри і особистого життя.
* По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.
* По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як “елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації.

Автор далі розвиває думку: “Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід”. Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як міжособова взаємодія, яке проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлене на досягнення цілей.

Узагальнюючи різні визначення можна вивести єдине, яке на мою думку буде відповідати самої суті цього поняття. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети. Звідси Лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це:

* член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
* індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

**Лідерство і управління. Лідер і менеджер**

Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні речі.

Різниця між лідером і менеджером проводиться по багатьом позиціям (див. табл. 1). Ефективний менеджер не обов‘язково являється ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики находяться як би в різних вимірах.

Лідер також являється керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не являтися фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

* керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно;
* керівникові надаються законом певні права й обов‘язки, а лідер може їх не мати;
* керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
* керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками;
* керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Таблиця 1.

|  |  |
| --- | --- |
|  КЕРІВНИК |  ЛІДЕР |
|  Адміністратор | Новатор |
|  Доручає | Надихає |
|  Працює за цілями інших | Працює за своїми цілями |
|  План – основа дій | Бачення – основа дій |
|  Спирається на систему | Спирається на людей |
|  Використовує доводи |  Використовує емоції |
|  Контролює |  Довіряє |
|  Підтримує рух |  Надає імпульс руху |
|  Професіонал |  Ентузіаст |
|  Приймає рішення |  Перетворює рішення |
|  Робить справу правильно |  Робить правильну справу |
|  Той, кого шанують |  Той, кого обожнюють |

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Лідер і керівник - різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва.

Лідер і керівник – одна і та сама особа, В цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найбільш гармонійно з погляду людських стосунків.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, виконуваних першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а навпаки, надає кожному співробітнику.

В результаті змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени не відбувають повинність, а наповнені творчим поривом.

Лідер є членом цієї команди, займаючи разом з тим особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає у реалізації їх. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, в формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно і функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Вони кладуть довіру в основу групової та сумісної роботи. Щодо професіоналізму, то використовуючи його, а також різні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду.

Лідери, в протилежність, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показали, що значна група менеджерів в більшості володіє лідерськими якостями. Однак, зворотній варіант також зустрічається в реальному житті.

**Стилі лідерства**

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

* За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.
* За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
* За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перед тим, як перейти до розкриття стилів лідерства ми би хотіли з‘ясувати і вже напевне визначити, що ми розуміємо під словом “стиль”, “стиль керівництва, лідерства”. Це допоможе глибше вникнути в суть цього явища.

Під словом “стиль” розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об‘єкт від іншого. Стиль - поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль лідерства. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб‘єктом своїх функцій.

Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Ці два підходи мають щось спільне в своєму розумінні і обґрунтовуються з однієї позиції, але застосовуються в різних сферах, тому набувають інші напрямки і деякі відмінності.

Кожна організація представляє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і задач. Кожний керівник – це унікальна особистість, яка володіє рядом здібностей. Тому стилі лідерства не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії. Скоріше, стиль даного керівника – лідера може бути віднесений до якоїсь позиції. Спробуємо розкрити стилі лідерства, які обирає лідер для здійснення своєї діяльності.

Приступимо до описання кожного стиля, бо це дуже важливо для нормальної роботи підприємства, для встановлення приємного психологічного клімату в колективі та інших сферах діяльності підприємства.

Ці стилі можна зобразити схематично, де по традиційній класифікації стиль може бути авторитарним або автократичним (це одна крайність) та ліберальним (це друга крайність) і середній стиль між ними – демократичний.

Таблиця 2. Основні стилі керівництва



При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав‘язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, причому він одноосібно розв‘язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеню, зв‘язує їх ініціативу.

При цьому стилі управління лідер користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень. Дуглас МакГрегор, відомий в області лідерства, назвав передумови авторитарного керівника по відношенню до працівників теорією “Х” Згідно з теорією “Х”:

* Люди не люблять працювати і вже при любій нагоді уникають її.
* Люди намагаються уникнути відповідальності, обираючи, щоб ними керували.
* Більш за все люди хочуть захищеності.
* Щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус, контроль та погрозу покарання.

На основі таких припущень, автократ як можна більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і навіть не дає їм волі в прийнятті рішень. Автократ також повно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може спричиняти психологічний тиск.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов‘язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою.

У високій мірі керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

МакГрегор назвав уявлення про демократичний стиль теорією “Y”:

* Праця – процес природній. Якщо умови благодатні, люди не тільки візьмуть на себе відповідальпість, вони будуть прагнути до неї.
* Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль.
* Організації, де домінує демократичний стиль, характеризується високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь в прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Це найбільш вдалий стиль для ефективного керівництва.
* При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання, несуперечення або потурання (англ. Laisser-faire). Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді дотримується позиції простого члена групи.

Узагальнюючи вище викладену інформацію треба виділити, що в вищій мірі авторитарний чи автократичний керівник нав‘язує свою волю підлеглим шляхом примусу, нагороди або посилаючись на традицію. Лідер демократичний, який дозволяє підлеглим брати участь в прийнятті рішень, віддає перевагу спричиняти вплив за допомогою переконань та харизмі, де харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Він уникає нав‘язування своєї волі підлеглим.

Ліберальний же керівник надає підлеглим практично повну свободу. Але треба сказати, що названі стилі не охоплюють всю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі. Діяльність лідера настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

**Підходи до вивчення лідерства**

Лідерство стало об‘єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки. Цей підхід ще називають поведінковий. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним вкладом і корисним інструментом розуміння складностей лідерства.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

В першому випадку лідерство трактується головним чином в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер якби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. В протилежність цьому поведінковий підхід заснован на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаючого спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з‘ясувалось, що не існує одного “оптимального” стиля керівництва.

Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна відмітити, що необхіден ситуаційний підхід до лідерства.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв‘язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

* вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
* структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;
* взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї “працювати” внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як “лідер взагалі”. До того ж окремим людям властиво “ шукати посади”, тому вони поводять себе відповідним чином.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. Навпаки, вони являються суттєвими компонентами успіху. Однак, в ефективності керівництва вирішальну роль грають також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища.

Тому сучасна теорія лідерства звернулась до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки ти особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву теорія рис. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилося дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов‘язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв‘язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи “атрибутивна” теорія та “харизматична” теорія. В наступній главі будуть докладно висвітлені кожний з вказаних підходів з ціллю оцінки його значимості й корисності в поясненні лідерства та можливості визначення за його допомогою лідерської поведінки.