Тема 6. Особистість керівника та стиль управління

План лекції

6.1. Особистість керівника: особистісні й функціональні якості, психологічний портрет

6.2. Стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний

6.3. Лідерство й керівництво

Література: [3, 8, 9, 10, 12, 17, 18]

6.1. Особистість керівника: особистісні й функціональні якості, психологічний портрет

Особистість керівника – це система соціально значущих психологічних властивостей, які виявляються в управлінських відносинах і визначають результативність діяльності. Фахівці виокремлюють особистісні та функціональні якості керівника. До особистісних належать моральні риси (чесність, принциповість, відповідальність), інтелектуальні (аналітичність, гнучкість мислення), емоційні (витримка, стресостійкість, емпатія), комунікативні (здатність слухати й переконувати) та вольові властивості. Функціональні якості пов’язані з виконанням управлінських функцій: уміння планувати, організовувати, мотивувати, контролювати, ухвалювати рішення, делегувати повноваження, будувати команду, розв’язувати конфлікти. Особистісні якості створюють підґрунтя для розвитку функціональних, а функціональні виявляються в діяльності й удосконалюються на практиці [8; 10].

Передумовою конструктивного розвитку особистості управлінця є вдосконалення вольових якостей. Цілеспрямованість – уміння ставити й досягати конкретних цілей: цілеспрямований менеджер має чіткі особисті цілі, орієнтується в запитах колективу, знає стратегію розвитку організації й

відповідно до цього визначає цілі управління. Рішучість виявляється в швидкому ухваленні рішення на основі продуманого вибору між альтернативами та відмові від вагань; людина, яка довго й болісно сумнівається в правильності рішення, непридатна до управлінської праці. Наполегливість – здатність тривалий час спрямовувати поведінку на мету попри опір зовнішнього чи внутрішнього середовища; наполегливий керівник не лише використовує обставини, а й сам їх створює, не зупиняючись перед невдачами. Витримка – здатність стримувати психічні та фізичні прояви, що заважають досягненню мети або суперечать нормам етики; вона характеризує гальмівну функцію волі [8; 9].

За цими властивостями визначають психологічний портрет ефективного менеджера: бажання багато та наполегливо працювати для досягнення цілей; готовність нести відповідальність і приймати ризиковані рішення; готовність починати зміни, керувати ними й використовувати їх в інтересах організації; уміння швидко ухвалювати рішення; здатність зосереджуватися на проблемі; постійне самовдосконалення, прагнення до гарної психологічної та фізичної форми; готовність мотивувати себе та персонал; готовність працювати на чолі підготовленого, професійного колективу. Ці якості закладають фундамент ефективності управлінського процесу, тому їхній розвиток є пріоритетним завданням менеджера. Для складання портрета конкретного керівника за відкритими джерелами корисна схема «особистісні якості – функціональні якості – стиль управління» з обов’язковим зіставленням фактів із різних джерел [8; 10].

Саморозвиток у напрямі соціальної адекватності означає здатність керівника відповідати вимогам ролі, очікуванням колективу й етичним нормам, не втрачаючи особистісної самобутності. Він передбачає самопізнання (зворотний зв’язок, самоаналіз), постановку цілей розвитку, навчання, наставництво й рефлексію власних управлінських рішень. Особливу роль

відіграє емоційна саморегуляція, тому що керівник, який не володіє власним станом, не може ефективно впливати на колектив.

6.2. Стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний

Стиль управління – сукупність найтиповіших і найстійкіших способів розв'язання управлінських завдань і вироблення рішень. Його визначають особистість керівника, характер завдань, особливості підлеглих і організаційна культура. Найвідоміша класифікація, яку запропонували К. Левін, Р. Ліпіт і Р. Уайт (1939), виокремлює авторитарний, демократичний і ліберальний стилі [9; 12].

Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, одноосібним ухваленням рішень, жорстким контролем і обмеженням ініціативи підлеглих. Він забезпечує швидкість рішень і чіткість виконання, проте знижує ініціативність, породжує залежність від керівника, формальне виконання, напруженість і приховану опозицію. Його виправдано застосовувати в кризових ситуаціях, у разі нестачі часу та з недосвідченим персоналом, але у вузьких межах і разом із поясненням мети рішень.

Демократичний стиль ґрунтується на участі підлеглих у підготовці рішень, делегуванні повноважень, відкритому спілкуванні та зворотному зв'язку. Він підвищує мотивацію, згуртованість і задоволеність працею, сприяє творчості, але потребує більше часу й зрілості виконавців; за браку чітких меж відповідальності може призводити до довгих обговорень без результату.

Ліберальний (невтручальний) стиль означає мінімальне втручання керівника й надання підлеглим повної самостійності. Він доречний для висококваліфікованих, самомотивованих фахівців (дослідники, творчі колективи), проте за нечітких цілей, недостатньої кваліфікації чи відсутності контролю веде до розпорошення зусиль, конфліктів і втрати відповідальності.

У чистому вигляді стилі трапляються рідко: керівники поєднують їх елементи залежно від ситуації. Орієнтація на завдання й на людей лежить в

основі двох вимірів, що їх описали в дослідженнях Університету штату Огайо (структурування діяльності та увага до підлеглих) та в «управлінській сітці» Р. Блейка й Дж. Мутон. Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що не існує єдиного найкращого стилю. За моделлю П. Герсі й К. Бланшара стиль залежить від рівня зрілості (компетентності й готовності) підлеглих: від директивного для новачків до делегування для досвідчених; за моделлю Ф. Фідлера ефективність керівника залежить від відповідності його орієнтації (на завдання чи на стосунки) сприятливості ситуації (якість відносин із підлеглими, структурованість завдання, реальна влада керівника); за теорією «шлях–мета» Р. Хауса керівник усуває перешкоди на шляху підлеглих до мети й добирає стиль (директивний, підтримувальний, партисипативний, орієнтований на досягнення) за особливостями підлеглих і завдання.

Практично це означає, що керівник має діагностувати ситуацію (завдання, рівень підлеглих, наявний час, стан колективу), розрізняти, коли потрібна директивність, а коли підтримка й залучення, і гнучко змінювати стиль. Для оцінювання власного стилю використовують опитувальники, а також зворотний зв’язок підлеглих; важливо пам’ятати про обмеження самооцінки (тема 4) та про те, що результати анонімного опитування підлеглих про стиль керівника потрібно використовувати з дотриманням етичних вимог [9; 12].

6.3. Лідерство й керівництво

Лідерство – здатність здійснювати вплив на окремих осіб або групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації. Керівництво (менеджмент) – здійснення управлінських функцій у межах офіційно наданих повноважень. Спільне для них – вплив на людей, орієнтація на цілі, робота з групою; відмінне – джерело влади, фокус і спосіб впливу. Керівник отримує владу з посади й спирається на формальні повноваження, лідер здобуває вплив завдяки авторитету, довірі, особистому прикладу. Менеджмент зосереджений на плануванні, організації та контролі, тобто на стабільності процесів, а

лідерство – на баченні, мотивуванні, залученні людей та змінах. Формальний лідер поєднує обидві ролі; у неформальних групах лідер виникає на основі симпатій, визнання компетентності й авторитету [8; 10].

Семантична формула управління: ефективне керівництво формальною групою, лідерство в неформальній групі та їх максимальна інтеграція в єдине референтне соціально-психологічне утворення – колектив. Керівник, якому вдається поєднати посадові повноваження з особистим авторитетом, стає «неформальним лідером формальної групи» й має максимальні можливості впливу.

Підходи до вивчення лідерства змінювалися. Теорія рис шукала якості, що відрізняють лідерів (інтелект, впевненість, витримка, цілеспрямованість, чесність). Поведінкові теорії зосередилися на стилях керівництва. Ситуаційний підхід розширив теорію рис, інтегрувавши характер завдань, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища й особливості послідовників, оскільки попередні підходи не пояснили зв'язку якостей і поведінки лідера з ефективністю управління групою. Сучасні концепції розрізняють трансформаційне лідерство (керівник надихає, формує бачення й розвиває людей) і трансакційне (обмін винагороди на виконання завдань, контроль відхилень), а також лідерство-служіння, що ставить на перше місце потреби підлеглих [10; 12].

Український огляд досліджень лідерства (за матеріалами журналу «Організаційна психологія. Економічна психологія») виявив відсутність єдиної теорії: дослідники розходяться в поглядах на природу явища та в групуванні підходів; теорія рис залишається найпоширенішою попри відомі недоліки; лідерство й менеджмент нерідко ототожнюють чи вживають як взаємозамінні, а серйозних праць про лідерство в комерційних організаціях замало [3]. Для студента це означає, що під час опрацювання літератури слід звертати увагу на те, як автор визначає лідерство й на яку теорію він спирається.

Управлінська компетентність – професійно важливе психічне утворення, що дає змогу керувати підлеглими підрозділами, планувати й організовувати діяльність та ухвалювати рішення у складних, динамічних умовах; це багатокомпонентна система, пов’язана з організаційно-управлінськими компетенціями [18]. До її компонентів зазвичай зараховують знання (професійні й управлінські), уміння (планування, комунікація, делегування, розв’язання конфліктів), особистісні якості, цінності й мотивацію до розвитку. Компетентність формується в навчанні та практиці, тому в сучасних програмах її розвивають тренінгами, ситуаційними вправами, наставництвом [10; 18].

Розвиток цифрового середовища змінює умови лідерства. Електронне лідерство розглядають як соціальний вплив, опосередкований інформаційно-комунікаційними технологіями; основним його завданням у комерційних організаціях є забезпечення командної довіри та згуртованості віртуальних команд [17]. Це вимагає чітких правил комунікації, регулярного зворотного зв’язку, уваги до стану працівників, яких не видно на робочому місці, й відповідної цифрової грамотності керівника.

Ключові поняття теми: *особистість керівника; особистісні й функціональні якості; вольові властивості; психологічний портрет керівника; соціальна адекватність; стиль управління; авторитарний, демократичний, ліберальний стилі; ситуаційний підхід; лідерство; керівництво; формальний і неформальний лідер; управлінська компетентність; електронне лідерство.*

Питання для самоперевірки

1. Чим особистісні якості керівника відрізняються від функціональних? Наведіть приклади.

2. Які вольові властивості важливі для керівника? Охарактеризуйте цілеспрямованість, рішучість, наполегливість і витримку.

3. З яких елементів складається психологічний портрет ефективного менеджера?

4. Охарактеризуйте авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління та умови їх доцільного застосування.

5. У чому полягає ситуаційний підхід до стилів управління? Які моделі вам відомі?

6. Чим лідерство відрізняється від керівництва і що в них спільного? Що таке семантична формула управління?

7. Які підходи до вивчення лідерства вам відомі? Які проблеми, за матеріалами українських досліджень, існують у цій галузі?

8. Що таке управлінська компетентність і електронне лідерство? Яке завдання електронного лідера є головним?