

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

1. Мета, предмет та завдання курсу «Психологія лідерства та робота в команді»
2. Сутність понять «лідерство» та «лідер», основні категорії
3. Функції лідера
4. Керівництво та лідерство

1. Мета, предмет та завдання навчальної дисципліни «Психологія лідерства та робота в команді»

Навчальна дисципліна «Психологія лідерства та робота в команді» буде корисна майбутнім менеджерам та керівникам в усіх сферах діяльності (зокрема у сфері управління й адміністрування), де від керівника, його лідерських якостей і його вмінь залежить можливість створити ефективне ділове партнерство у своїй діяльності.

Саме від керівника-лідера залежить життєвий строк його справи: від його вміння керувати, приймати рішення, взаємодіяти з людьми, передбачити ситуацію.

Крім того, складність, динамічність та різноманітність завдань, які постають сьогодні перед організаціями та підприємствами, обумовлюють необхідність об'єднання людських ресурсів, забезпечення їх згуртованості та взаємопідтримки під час розв'язання різного роду професійних ситуацій. Тому, одним з найбільш затребуваних особистих якостей, поряд з професіоналізмом, є здатність фахівця діяти в команді.

Таким чином, дисципліна «Психологія лідерства та робота в команді» дасть змогу узнати особливості типів та інструментів лідерства, забезпечити тривале ділове партнерство з різними економічними суб'єктами та стане потужним інструментом забезпечення ефективної діяльності керівника.

Метою навчальної дисципліни «Психологія лідерства та робота в команді» є формування системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства керівником та забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є теоретичні і практичні питання лідерства та управління роботою команди.

Завдання навчальної дисципліни «Психологія лідерства та робота в команді»:

- сформулювати наукове уявлення про соціально-психологічну природу лідерства, про сучасні виклики і вимоги щодо ефективного лідерства;
- ознайомити з основними видами лідерства та їх проявами у різних сферах життєдіяльності особистості та суспільства;
- розширити уявлення студентів про власний потенціал лідера для подальшого особистісного та професійного розвитку;
- сформулювати компетенції лідера (уміння працювати у команді, ставити цілі та досягати їх, упевненість у собі, подолання сумнівів та упереджень, самопрезентація, розуміння власних сильних сторін та перспектив у розвитку, уміння організовувати час та ін.).

- розвивати навички аналітичного, критичного мислення і розуміння, оцінювати ідеї та пропозиції, формувати докази, робити висновки і узагальнювати аргументи, творчо генерувати нові ідеї.
- засвоїти основи управління динамікою, мотивацією і згуртованістю груп;
- оволодіти навичками діагностування проблем групи та управління основними умовами її продуктивності;
- вивчити інструменти командоутворення (тестування, діагностики, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри);
- вміти приймати рішення в команді та управління командної креативністю.

2. Сутність понять «лідерство» та «лідер», основні категорії

Нині підприємства України функціонують у непростих соціально-економічних умовах, у яких гостро порушується питання вдосконалення системи менеджменту для досягнення високих показників ефективності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

О. Осичко наголошує, що сучасна економічна криза є, зокрема, продуктом некомпетентного управління. Відходять у минуле традиційні погляди на менеджмент, пов'язані з опорою на формально-адміністративні методи, детально розроблені процедури та правила, формальні показники роботи й управлінські піраміди, дух формальної знеособленості і засилля кількісних показників. Тому дедалі частіше потрібні нові підходи до управління. Необхідна робота злагодженої команди, яка можлива лише за наявності лідера, що координує роботу свого колективу.

Завдання менеджменту полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна максимально використовувати свій потенціал. Тому нова управлінська парадигма в досягненні успіху велике значення надає таким **факторам**, як лідерство, стиль керівництва, кваліфікація, культура, мотивація поведінки, взаємовідношення в колективі і реакція людей на зміни. Саме лідерство може задовольнити запит на зміну в управлінській парадигмі і забезпечить розвиток організації в новому ключі.

Серед якостей, які забезпечують успішність роботи з людьми, на перший план виходять лідерські якості. А що стосується особистості, то це – лідерство.

Лідерство закономірно з'являється в будь-якій групі, що об'єднує кілька осіб, а тим більше – у великій організації чи іншій соціальній структурі.

О. М. Первітська слушно зазначає, що *«феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи»*.

Найпомітнішими лідерські відносини є в тому разі, коли перед групою постає завдання розподілу ресурсів (ресурси в цьому контексті розуміються в широкому плані: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні і т. ін., аж до репродуктивних)».

Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку тощо), а також мікро- й макrorівні взаємодії людей (від взаємовідносин у малих групах до управління державою й міжнародною політикою), дає змогу охоплювати формальні й неформальні організації.

Чи не найяскравіше лідерство виявляється за умов, коли потрібна мобілізація всіх зусиль певної спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, проведення складних соціальних реформ чи організаційних змін. Людей, котрі їх очолювали, у різних народів від найдавніших часів називали героями, надзвичайно вшановували, визнаючи їхню владу й авторитет при здійсненні функцій управління.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років .

Термін лідер (leader) походить від англійського lead – вести.

Як відомо, слова **«лідер»** («leader») і **«лідерство»** («leadership») має англосаксонський корінь **«lead»** (українською – «вести», «шлях»), який, своєю чергою,

походить від дієслова «lead» – «іти», «подорожувати». Англосакси вживали його для визначення курсу судна в морі.

Отже, первісно лідерами називали людей або кораблі, які вказували шлях.

Лідер – той, хто веде; перший, що йде попереду, завжди перемагає. Член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього в прийнятті серйозних рішень і вирішенні важливих проблем

У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир».

Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич».

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників.

Найпершими джерелами вивчення феномена лідерства можна вважати вчення **Конфуція** про управління, праці видатних мислителів Античності, особливо **Платона**.

В них простежується підхід до вивчення якостей лідера з **точки зору характеристик його особистості**. Вони визначали портрет ідеального правителя як узагальнений образ попередніх успішних лідерів.

Основою їх роботи було те, що лідером може стати лише той, хто володіє набором певних якостей характеру.

Наприклад, Конфуцій казав: «Хто повторює старе і дізнається нове, той може бути ватажком», і вважав, що від моральноетичних якостей «благородного мужа» залежить як цілісність і процвітання імперій, так і їх занепад і розпад.

Відповідно до **Оксфордського словника**, термін «лідер» з'явився у XVIII столітті та використовувався для позначення *«авторитетного члена суспільної організації, будь-якої соціальної групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль у соціальних процесах і ситуаціях, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві; особа, яка має вплив на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів даного суспільства»*.

У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

На початку XX ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення.

У **1930–1950ті** роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з **1970х років**, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та ін.

Існують різні тлумачення слова «лідер».

Наголошую, що термін «лідер», як і «лідерство», має різні трактування. За підрахунками Річарда Дафта (**Річард Дафт** (народився в 1941) — теоретик менеджменту, професор Оуэнської школи управління в Університеті Вандербильта. Член Академії управління, також член редакційних колегій ряду журналів, посвящених проблемам управління, лідерства, організації. Был заместителем главного редактора в журналах «Organization Science» и «Administrative Science Quarterly»), існує понад 350 його дефініцій. У результаті з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною.

Слід зазначити, що до кінця XIX ст. – початку XX ст. у наукових текстах поняття «лідер» і «лідерство» розглядалися з точки зору політики й економіки. Лише в 1930-х рр. вони поширилися в соціальній психології у зв'язку з публікаціями з проблем теорії конфліктів американського дослідника Курта Левіна та його послідовників.

У довідкових виданнях читаємо, що **лідер** – це «особистість, яка має найбільший авторитет, вплив у будь-якому колективі»; «особа, яка посідає провідне місце серед інших, їй подібних».

Проте різні науки мають власний погляд на тлумачення цього поняття.

Так, у **філософській літературі** лідером називається найбільш авторитетний член організації або соціальної групи, котрий завдяки специфіці своєї особистості домінує в різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях.

Учені І. Д. Коротець, Л. О. Штомпель, О. М. Штомпель акцентують на неформальному характері авторитету лідера і стихійності виникнення лідерства в конкретній ситуації.

Економіка й соціологія вбачають у лідері авторитетного, впливового члена групи, здатного очолити групу, колектив; людину, яка завдяки своїм особистісним якостям має значний вплив на членів соціальної групи.

Політологія тлумачить лідера як особу, котра керує політичною партією або іншою суспільно-політичною організацією.

У **психолого-педагогічній науці** поняття «лідер» розглядається досить широко. Так, за В. В. Давидовим, це член групи, котрий у значущих ситуаціях спроможний впливати на поведінку інших учасників.

Лідером, на думку В.В. Григорьєвої, є член групи, здатний організувати її діяльність і регулювати відносини, той, хто фактично веде за собою. Лідер має такі самі якості, що й більшість інших членів групи, проте виокремлюється своїми діями, причому рівень його діяльності вищий.

Лідер, відповідно до поглядів С. А. Гармаша, – це «особистість, яка має розвинуті комунікативні вміння, здатна словами ефективно впливати на інших людей, з якою бажає співпрацювати більшість колективу».

Як зауважує Т. Є. Вежевич, **лідером** є член групи, якого всі інші члени уповноважують ухвалювати найвідповідальніші рішення, що «стосуються інтересів усієї групи й визначають спрямованість її діяльності».

За визначенням І. М. Ємельянова, **лідер** – «член групи, який має необхідні організаторські здібності, посідає центральне становище в структурі міжособистісних стосунків і заохочує своїм прикладом, організацією й управлінням групою до досягнення групових цілей у найкращий спосіб».

На думку Р. Л. Кричевського, **лідером** стає член групи, який асоціюється з ідеальним набором групових цінностей, найбільше впливає на свою спільноту і виявляє свої якості в процесі взаємодії.

Лідер, як твердить В. В. Ягоднікова, – «член групи, за яким вона визнає перевагу в статусі та надає право приймати рішення у важливих для неї ситуаціях»; «індивід, здатний виконувати основну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємин у групі»; «людина, яка завдяки своїм особистісним якостям впливає на членів соціальної групи».

Лідер, згідно з тлумаченням Дж. Сміт, – це член групи, який фокусує групові процеси, володіє мистецтвом дійти згоди, а з погляду рольової диференціації має власні позиції.

Науковець Р. Мартін називає **лідером** члена групи з найвищим статусом, котрий наділений правом приймати рішення у значущих для групи ситуаціях;

П. Л. Горецький – людину, яка має відповідні якості, зокрема ініціативність, здатна впливати на членів соціальної групи.

У тлумаченні В. М. Полонського **лідер** – це член групи, за яким та «визнає право ухвалювати відповідальні рішення у значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків».

Сильний вплив на аналіз феномена лідерства мав **З. Фрейд**.

Аналізуючи натовп, учений зазначав, що люди в групах інстинктивно ставлять себе в позицію підкорення, а ті люди, які проголошують свою владу, швидко стають лідерами і зберігають свої позиції, якщо мають силу і являють ідеальні риси групи. Отже, вплив лідера тут базується на емоційному, а не раціональному. Доки лідер допомагатиме групі досягати обраних цілей, доти він і зберігатиме свій вплив на цю групу.

Наступними проблемою лідерства цікавилися послідовники напряму психології і психоаналізу влади – **Карл Юнг** («Діагностика диктаторів»), **Еріх Фром** («Авторитарна особистість»), **Теодор Адорно** («Авторитарна людина»), **Серж Московічі** («Психологія харизматичного вождя»).

Юнг трактував лідера як особистість, яку ведуть «голоси» із підсвідомості.

Фром основною формуючою рисою лідера визначав потужне прагнення до задоволення ним садистсько-мазохістських потягів.

Адорно банально називає домінуючу особистість бунтівником і психопатом.

Від лідера багато в чому залежить робота всієї команди, тому для нього є важливим час від часу аналізувати свої сильні та слабкі сторони. Це допоможе йому своєчасно виявляти недоліки та коригувати їх.

Лідерство – це вплив на людей, що змушує їх згуртуватися навколо спільної ідеї. Воно передбачає справляння впливу на оточуючих, внаслідок якого люди прагнуть змін, спрямованим на досягнення бажаних результатів у майбутньому.

Лідерство – це особливий вид людської діяльності та закладені природні якості, притаманні цій людині.

Узагальнюючи сучасний науковий дискурс лідерології, доходимо висновку про відсутність у науковців єдності розуміння феномену лідерства, що пов'язано із різноаспектністю його виявів.

Так, лідерство розглядається, зокрема, як:

взаємодія (І. Вемлер, О. Віханський, Р. Кеттел, Ф. Массарик, Д. Ольшанський, Р. Танненбаум), **виклик** (С. Нестуля),

відносини (Н. Нішулін, А. Петрівська, С. Сокол),

відношення (Р. Стогділл),

влада (Ш. Блондель, Ж. Блондель),

вміння (А. Занковський, С. Кові),

вплив (Е. Голландер, Дж. Джуліан, С. Доннел, Л. Карпенко, В. Кондратьєва, В. Кац, Г. Кунц, Л. Едінгер, А. Свеницький, Л. Сергєєва, М. Хромей),
засіб (Н. Жеребова, О. Нежинська, О. Петровський),
здатність (М. Альберт, П. Друкер, Р. Ділтс, А. Менегетті, М. Мескон, А. Первітська, Н. Руда, В. Стрижко, Ф. Хедоурі),
механізм (В. Ольшанський), повноваження (О. Полисаєв),
положення (Л. Даунтон),
процес (В. Бондаренко, І. Волков, М. Гаврилюк, І. Гриценко, В. Грінфуд, Г. Гура, Х., Данфорд, М. Девані, Г. Ділігенський, Т. Джамгаров, А. Захаров, І. Зверєва, А. Іванова, О. Єріцен, С. Керр, А. Книш, І. Ковальова, Ю. Кращенко, Г. Лактіонова, Н. Мараховська, Д. Мацумото, В. Паригін, М. Пірен, А. Петрівська, Ю. Платонов, О. Романовський, Л. Старікова, С. Степанов, Н. Тічі, Ф. Файлі, Дж. Хаус),
результат (О. Скрипніков, Т. Шевченко), управління (С. Калашнікова),
спрямування (Дж. Юкл),
управлінський статус (Л. Дантон),
феномен (М. Пірен),
форма (О. Нежинська),
функція (Р. Бейлз, Ф. Слеттер),
характеристика (Г. Андрєєва),
цінність (Д. Волківська),
чинник (Ю. Луньов, Л. Орбан-Лебрик),
явище (А. Завадський, М. Логунова, М. Пірен),
якість (Л. Уманський).

Слід також звернути увагу, що Р. Сторожев, порівнюючи традиційні та сучасні підходи до визначення феномену лідерства, звертає увагу на тому, що **у традиційних підходах лідерство розглядалося** у контексті обраності, місця в ієрархічній структурі влади, соціального статусу, психологічно-соціальних характеристик, а **«сучасне розуміння лідерства»** трактує його як нову якість управління людськими ресурсами, в якій засадничими є знання та вміння оперативно реагувати на суспільні зміни, приймати відповідальні рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію».

Водночас вчений трактує **лідерство** як «взаємозв'язок, взаємодію та взаємовплив основних його елементів (лідер, послідовники, середовище, завдання)».

На основі аналізу різних сучасних теорій та концепцій лідерства С. Нестуля, О. Нестуля та Н. Кононець розглядають **лідера** як члена групи, «ключова роль якого полягає в цілеспрямованні, інтеграції, контролі та зміні діяльності інших членів групи у процесі вирішення групових завдань, за яким група визнає перевагу у статусі й надає право приймати рішення у значущих для неї ситуаціях» [6, с. 71], та пропонують такі **узагальнені трактування лідерства** як:

- один із процесів організації управління соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей;
- взаємовідносини між лідером і членами групи, що роблять вплив один на одного та спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі;
- реалізація організаційного керівництва, що реалізується топ-менеджментом (розроблення бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей);

- різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб;
- створення мотивації та вплив на людей.

Отже, лідерство» розуміється як здатність вести за собою, керувати чи управляти групою/організацією.

Більшість визначень лідерства включає **три компонента: вплив, групу і ціль.**

Більш точніше: **лідери** – це люди, які впливають на поведінку інших (учні, підлеглі, колеги, послідовники тощо); лідерство, зазвичай, досліджується в контексті груп (наприклад, професійних колективів, учнівських класів, спортивних команд); групова ціль, яка повинна бути досягнута – важлива сторона лідерства.

Узагальнюючи ці три компонента, можна сказати, що **лідерство** – це процес, при якому людина впливає на інших членів групи заради досягнення мети.

В сучасній науці, за наявності спільних вихідних позицій, лідерство характеризується неоднозначно. **Кожен дослідник акцентує увагу на певних гранях лідерства**, тому визначень лідерства існує безліч і кожне по своєму висвітлює цей багатоаспектний феномен.

Проведений аналіз визначень лідерства, надав можливість умовно розділити визначення лідерства на певні групи, на підставі ключових слів, покладених в основу цих визначень.

До першої групи увійшли визначення, в яких **лідерство розглядається як взаємодія**.

Р. Кричевський сприймає **лідерство** як вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення.

О. Віханський доводить, що **лідерство** це специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, а точніше взаємодії в організації.

Він розглядає лідерство як тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і направлений на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Д. Ольшанський розглядає **лідерство** як специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і ведених ним осіб, на стику двох проблем: психології окремої особистості (лідера) і психології груп, малих і великих. При цьому, ми звертаємо увагу на суттєву проблему, що у науковому аналізі здебільшого змішуються два типи лідерства – в малих групах та великих соціальних спільнотах. Однак цього робити не можна, оскільки механізми становлення та дії лідера у цих групах є різними.

Таблиця 1.

Трактування лідерства як взаємодії

<i>Сутність поняття лідерство</i>	<i>Джерело</i>
вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення	Р. Кричевський
специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і ведених ним осіб, на стику двох проблем: психології окремої особистості (лідера) і психології груп, малих і великих	Д. Ольшанський
специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, а точніше взаємодії в організації. Це тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і направлений на спонукання людей до досягнення загальних цілей	О. Віханський

Підсумовуючи трактування лідерства через призму взаємодії лідера і послідовників чи членів організації, слід зазначити, що в цих визначеннях **чітко прослідковується загальна тенденція взаємовпливу лідера на групу і групи на лідера, а також використання різних джерел влади направлених на спонукання людей до досягнення спільних цілей.**

До другої групи увійшли визначення, які **розглядають лідерство через призму впливу.**

Д. Мацумото в книзі “Психологія і культура” розглядає **лідерство** як процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних цілей.

Як здатність впливати на людей швидше емоційними закликами, ніж використанням авторитету сприймає лідерство Г. Ашин.

Р. Дафт трактує **лідерство** як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

М. Альберт, Л. Едінгер, М. Мескон, Ф. Хедоурі розуміють **лідерство як вплив на інших людей.**

На їх думку, такий вплив повинен відповідати наступним вимогам:

- 1) вплив повинен бути постійним;
- 2) вплив лідера повинен ґрунтуватися не на прямому використанні сили, а на авторитеті або визнанні правомірності керівництва;
- 3) керівництво лідера повинно розповсюджуватися на весь колектив (організацію);
- 4) лідер повинен мати явний пріоритет у впливі.

Таким чином, представники даного підходу змішують поняття “лідерство” та “керівництво” і наполягають на визнанні формального управлінського статусу лідера, оминаючи неформальний статус.

Американський політолог Р. Такер застерігав, що **лідерство** - це “щось значно більше, ніж аналіз і прийняття рішень, це - вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. І не можна ототожнювати лідерство з функціями посадових осіб”.

Дж. Террі розуміє **лідерство** як “вплив на групи людей, що спонукає їх на досягнення загальної цілі”.

Л. Холлон доводить, що **лідерство** - це просто здатність впливати. Ця здатність охоплює:

- вміння примусити групу зосередитися на загальній цілі;
- вміння створити в групі консенсус;
- вміння розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію до досягнень;

- вміння залучити людей до спільної роботи і спонукати робити те, що необхідно організації, тому, що члени групи самі прийшли до висновку, що вони хочуть це робити.

М. Головатий визначає **лідерство** в широкому розумінні - як здатність впливати на інших і на стан спільної діяльності, і у вузькому, - коли лідер радикально впливає на стан справ у колективі і за багатьма якостями переважає інших .

Таблиця 2.

Трактування лідерства через призму впливу

<i>Сутність поняття лідерство</i>	<i>Джерело</i>
здатність впливати на людей швидше емоційними закликами, ніж використанням авторитету	Г. Ашин
у широкому розумінні - як здатність впливати на інших і на стан спільної діяльності, і у вузькому, - коли лідер радикально впливає на стан справ у колективі і за багатьма якостями переважає інших	М. Головатий
процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних цілей	Д. Мацумото
вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети	Дж. Террі
взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі	Р. Дафт
при лідерстві: 1) вплив повинен бути постійним; 2) вплив лідера повинен ґрунтуватися не на прямому використанні сили, а на авторитеті або визнанні правомірності керівництва; 3) керівництво лідера повинно розповсюджуватися на весь колектив (організацію); 4) лідер повинен мати явний пріоритет у впливі	М. Альберт Л. Едінгер М. Мескон Ф. Хедоурі
це щось значно більше, ніж аналіз і прийняття рішень, це - вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. Не можна ототожнювати лідерство з функціями посадових осіб	Р. Такер
це просто здатність впливати, яка включає: 1) вміння примусити групу зосередитися на загальній цілі; 2) вміння створити в групі консенсус; 3) вміння розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію на досягнення; 4) вміння залучити людей до спільної роботи і спонукати робити те, що необхідно організації, тому, що члени групи самі прийшли до висновку, що вони хочуть це робити	Л. Холлон

Підсумки аналізу трактування поняття “лідерство” **через призму впливу**, дають змогу констатувати, що різні дослідники надають перевагу різним формам впливу для формування та підтримання лідерства в групі.

Одні схильні надавати більшу перевагу емоційному впливу, інші - впливу через авторитет, ще інші - впливу лідера через перевагу тих чи інших професійних чи особистих якостей. Проте загальним для всіх цих визначень є те, що різний вплив направлений в єдине русло - досягнення спільної мети.

До третьої групи увійшли визначення, в полі зору яких є **оточення лідера**.

Так, В.Е.Хоккінг припустив, що **лідерство** - це функція групи, яка передається лідерові тільки тоді, коли група бажає слідувати програмі, яку він висунув. Лідерство є функцією оточення, тобто певного місця, часу і обставин, в тому числі і культурних.

Ю. Платонов зазначає, що феномен **лідерства**, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають у тому випадку, коли перед групою постають завдання розподілу ресурсів (ресурси в цьому контексті розуміються в широкому аспекті: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні тощо).

Таке широке розуміння **лідерства**, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку тощо), а також макро- і мікрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою і міжнародною політикою), дає змогу охоплювати формальні й неформальні організації.

Одним із визначень поняття “**лідерство**” в соціальній психології є таке: під лідерством розуміють діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи.

Г. Ашин, дослідивши праці західних психологів виділяє десятки дефініцій лідерства, у т.ч. такі:

- поведінка індивіда, включеного в управління групою діяльністю;
- фокус групового процесу;
- мистецтво досягнення згоди між людьми;
- наслідок сили особистості.

Професор в області соціальної психології Р. Кричевський відмічає: “**лідерство** - природний соціально-психологічний процес в групі, побудований на впливі особистого авторитету індивіда на поведінку членів групи. Роль лідера виникає стихійно, її немає в штатних розписах, лідерство - феномен психологічний, тоді як керівництво - соціальний. Тобто, лідерство - це неформальне явище - символ емоційно-психологічної єдності групи і зразок поведінки її членів. Лідерство - це завжди питання ступеню, сили впливу, яка залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається здійснити вплив, і з ситуацією, у якій знаходиться означена група”.

Д. Майєрс пропонує розглядати лідерство як процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою всіх інших .

Відповідно до сучасних тенденцій “єдине, що явним чином відрізняє лідерів від не лідерів - це наявність послідовників”.

За лідерами слідує віддані їм люди. У НЕ-лідерів таких немає. І ніхто не стає лідером до тих пір, поки не знайде послідовників. “Послідовники, - пише У. Бланк, - це

той елемент, який лежить в основі лідерства, наявність якого всім і у всіх ситуаціях дає право вважатися лідером. Лінкольн, Кінг... стали лідерами тоді, коли знайшли послідовників. Послідовники - це союзники, які представляють зворотний бік медалі, званої лідерством”.

Таблиця 3.

Трактування лідерства через призму оточення лідера

<i>Сутність поняття лідерство</i>	<i>Джерело</i>
це функція групи, яка передається лідерові тільки тоді, коли група бажає слідувати програмі, яку він висунув	В.Е.Хоккінг
це функція оточення, тобто певного місця, часу і обставин	В.Е.Хоккінг
відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи	Ю. Платонов
діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи	Р. Кричевський
природний соціально-психологічний процес в групі, побудований на впливі особистого авторитету індивіда на поведінку членів групи	
це неформальне явище - символ емоційно-психологічної єдності групи і зразок поведінки її членів. Лідерство - це завжди питання ступеню, сили впливу, яка залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається здійснити вплив, і з ситуацією, у якій знаходиться означена група	
поведінка індивіда, включеного в управління груповою діяльністю	Г. Ашин
фокус групового процесу	Г. Ашин
процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою всіх інших	Д. Майєрс
послідовники - це той елемент, який лежить в основі лідерства, наявність якого всім і у всіх ситуаціях дає право вважатися лідером	У. Бланк

Узагальнення трактувань поняття “**лідерство**” дослідженого через призму оточення лідера, дає можливість побачити виразне обличчя лідерства як функції групи, центральним об’єктом якої є відносини “лідер - послідовники”, що засновані на міжособистісних відносинах і взаємній відповідальності за досягнення спільних цілей групи.

Безумовно, для дослідження лідерства можуть використовуватися й інші підходи. Це надає можливості для розширення уявлення про феномен лідерства.

Лідер не стане лідером, доки не з’явиться група (ведені). Ведені/послідовники є важливою складовою процесу лідерства, і лідери іноді самі стають веденими.

І це абсолютно логічно, адже у феномені лідерства можна виділити три базові компоненти:

I. **ЛІДЕР** – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших.

II. **ПОСЛІДОВНИКИ** – команда односторонців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі.

III. **МЕТА** – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об’єднує всіх учасників в спільній діяльності.

Таким чином, лідерство – це взаємини між лідером і членами групи, що впливають один на одного і що спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальні цілі.

Через значну кількість і різноманітність дефініцій терміну «лідер» слід виокремити його основні ознаки.

Першою з них вважаємо належність до групи:

лідер є членом групи, причому він перебуває «всередині», а не «зовні» чи «над» групою.

Друга ознака – статус у групі:

лідер має авторитет у групі, а отже і високий статус.

Третя ознака – збіг ціннісних орієнтацій:

норми й ціннісні орієнтації лідера та групи однакові, тож лідер найбільш повно віддзеркалює і виражає інтереси групи.

Четверта ознака – впливовість:

ідеться про вплив на поведінку і свідомість інших членів групи з боку лідера, організацію й управління групою у процесі досягнення групових цілей.

П'ятою ознакою є джерело висунення лідера в групі.

3. Керівництво та лідерство

Керівництво та лідерство мають важливе значення для управління процесами в групі. Обидві ці категорії мають відношення до владних відносин, панування і підпорядкування.

Для того, щоб остаточно визначитись з тим, що ж таке лідерство слід порівняти його з поняттям "управління".

Поняття «лідер» і «керівник» перегукуються за змістом із, відповідно, поняттями неформального і формального лідерства. Так, керівник може бути лідером, але лідер не завжди виступає «формально визнаним керівником».

Лідерство і керівництво – це не тотожні поняття. Різниця між лідером і керівником/менеджером є по багатьом позиціям (табл. Відмінності між керівником і лідером). Ефективний керівник або менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах.

У лідерства існують відмінні риси, які відокремлюють його від категорії «керівництво».

Згідно з однією з точок зору, ці категорії розрізняються тим, що **керівництво** має розумовий і фізичний характер, націлене на виконання регламентів діяльності, дотримання приписів, в той час як **лідерство** – це ресурс, за допомогою якого індивіди позитивно впливають один на одного в процесі організаційних взаємодій.

Тому феномен «керівництво» виникає в організації як наслідок процесу формального делегування повноважень.

На противагу цьому лідерство ґрунтується на процесі визнання права керувати як у формальній, так і в неформальній сфері. Лідерство має на увазі під собою трансформацію не тільки спонукальної сфери персоналу, але і професійних компетенцій співробітників при використанні ресурсів, які не примушують, а спонукають особистість.

Розглядаючи відмінні риси керівників і лідерів, один із представників Гарвардської управлінської школи зауважує, що у лідерів спостерігається чіткий імунітет до відсутності організаційної структури, лідери успішно адаптуються до ситуації невизначеності, готові нести відповідальність за рішення, які приймаються в режимі обмеженої інформованості.

Слід зауважити, що в науковій літературі поняття «лідер» і «керівник» інколи розглядаються як синоніми. Проте Едгар Шейн стверджує, що ототожнювати їх методологічно неправомірно через різне смислове навантаження.

Наприклад, Б. Д. Паригін перелічує такі **відмінності між лідером і керівником**:

1. **Керівника** призначають офіційно, а **лідера** висувують неофіційно.
2. **Керівникові** законом надані певні права й повноваження, а **лідер** їх не має.
3. **Керівник** є представником своєї групи в зовнішній організації, розв'язує щодо її відносин з іншими групами, тоді як **лідер** обмежений периметром внутрішньогрупових взаємин.

4. **Керівник** відповідає перед законом за стан справ у групі та результати її діяльності, натомість **лідер** жодної персональної, «законодавчо встановленої відповідальності за незадовільну роботу групи або за те, що в ній відбувається, не несе».

Відмінності між керівником і лідером

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор, який виконує тактичні дії, реалізує правила і політику фірми	Новатор, який працює над новими цілями і задумами
Працює за цілями інших	Встановлює цілі
Вирішує проблеми	Попереджає виникнення проблем
План – основа дій	Бачення – основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Працює над підвищенням рівня продуктивності і ефективності	Створює нові можливості
Доручає, мотивує і контролює	Надихає, підтримує і довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Той, кого шанують	Той, кого обожнюють

Лідер також є 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 бути фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатен забезпечити задоволення їх потреб.

Тому практично виділяють такі відмінності 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.

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

Характеристика відмінностей лідерства і керівництва

Лідерство	Керівництво
Регулює міжособистісні відносини в групі	Регулює офіційні відносини групи як певної офіційної організації
Лідерство ґрунтується переважно на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим	Керівник, впливаючи на діяльність підлеглих та вибудовуючи корпоративні стосунки, використовує й покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять

Лідерство виникає стихійно	Керівництво – це цілеспрямований процес, що здійснюється під контролем різних елементів соціальної структури
Лідерство менш стабільне, висування лідера залежить від настрою групи	Керівництво – більш стабільне явище
Лідер немає санкційного впливу на членів групи	Керівник має систему санкцій
Лідер приймає рішення, що безпосередньо стосуються групової діяльності	Керівник приймає набагато складніші рішення, що опосередковані різними обставинами, не обов'язково вкорінені в організаційній групі
Лідера не можна призначити, він очолює групу завдяки особистому авторитетові, харизмі та наявності відповідних особистісних якостей	Керівник стає на чолі організації через формалізацію стосунків у ній (делегування повноважень)

Також у керівництва і лідерства є **характеристики, які їх об'єднують**.

До таких характерних рис можна віднести такі особливості:

- 1) ці категорії мають функціональну схожість і є різними сторонами одного процесу – процесу управління;
- 2) керівництво і лідерство схожі за каналами впливу – це переважно організаційна вертикаль;
- 3) обидва феномена можуть застосовувати в управлінні каналами неформальних взаємодій, хоча ступінь їх використання відрізняється.

Керівництво і лідерство в системі організаційних взаємодій можуть доповнювати один одного або навіть один в одного трансформуватися. Традиційно в стабільних організаційних формах керівник є в той же час і лідером. Зазвичай це

обумовлено тим, що статус керівника дає його носію перевагу над іншими співробітниками щодо лідерських позицій.

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, які виконуються першим і другим.

Керівник здійснює управління на основі єдиногоначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих.

Лідер не узурпує право на прийняття рішень, а навпаки, надає його 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 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 спільної роботи.

Менеджери ж намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються на основі минулого досвіду.

Лідери, на противагу такому підходу, 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, і інший варіант також зустрічається в реальному житті.

Відтак у контексті дослідження означеної проблеми доречно звернути увагу на формальність (офіційне керівництво) і неформальність лідерства.

Формальні лідери – це люди, яких члени організації обирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу загалом або всю організацію, захищаючи їхні інтереси.

Неформальні лідери – це авторитетні в групі люди. Вони бувають вожаками (ватажками) – найавторитетнішими представниками свого соціального оточення з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив тільки на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням і переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – такими, що володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин [151, с. 100].

Окрім формального та неформального лідера, соціальний психолог Дж. Морено виділяє ще один тип – соціометричний, котрий поєднує в одній особі ознаки формального й неформального лідера [132].

Лідери (з великої літери) – це особи, наділені владою. До таких належать офіційні лідери організацій чи колективів. Від них очікують лідерської поведінки, оскільки їх посадова інструкція наказує їм правити.

Лідери (з малої літери) – це особи, які просто керують іншими і спрямовують їх незалежно від своєї посади чи функціональних обов'язків. Вони активні, показують власний приклад, першими приймають складні рішення, чи беруться за нелегку роботу. Вони не лідери (за посадою), вони лідери за покликанням.

Життя показує, що є певні закономірності:

- не кожний лідер уміє вести за собою людей і показувати їм приклад;
- не кожний лідер займає посаду лідера;
- лідери іноді поведуться як лідери, але не завжди;
- лідерство перебуває не лише в лідерах, а й поза ними;
- справжній лідер має більшу харизму від лідера.

Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси

У суспільній свідомості поняття «лідер», «керівник» та «менеджер» практично не розрізняються. Проте люди, які посідають ці позиції в організації, виконують різні функції і тому мають мати різні особистісні риси.

Існує певна **різниця між керівництвом та лідерством**.

Перше характеризується відношеннями влади (офіційна база),

друге – з точки зору особистісного впливу (природна, вільна, неформальна база).

Керівництво зберігається системою директив та засноване на формальному авторитеті, у той час як лідерство спирається на думки членів групи та залежить від признання лідера цією групою.

Основні розбіжності між керівництвом і лідерством можна розділити на три групи:

1. **Функціональні** – організаційне керівництво є закономірним атрибутом функціонування офіційної структури. Воно обумовлює організацію діяльності групи з метою більш раціонального розв'язання поставлених перед нею завдань. Лідерство характеризується переважно психологічними взаємовідносинами у групі, що виникають по вертикалі, тобто з точки зору відносин домінування та підпорядкування.

2. **Умови виникнення та припинення** – керівник або призначається офіційно, або обирається. Офіційні права та обов'язки керівника припиняються відразу після зняття його з посади. Лідерство виникає природним чином у процесі взаємодії людей. Процеси лідерства та влади лідера зберігаються до тих пір, поки є люди, які готові йти за ним.

3. **Джерела влади** – керівник наділяється відповідними офіційними правами, пов'язаними з організацією діяльності групи щодо розв'язання поставлених перед нею завдань. Лідер не має формалізованих офіційних прав, його влада заснована на авторитеті та підкріплюється встановленими у групі нормами.

Отже, **лідерство** – це процес психологічного впливу лідера на послідовників, який здійснюється ним переважно на основі неформальних (особистісних) джерел впливу та спрямований на розв'язання організаційних завдань та оптимізацію групової взаємодії.

Якщо умовно виділити в організації такі об'єкти, як план, персонал, виконання і результат, то лідер і менеджер займуть по відношенню до них різні позиції:

– лідер визначає напрям руху, менеджер розробляє план і графік просування в обраному напрямі;

– лідер надихає і мотивує персонал, менеджер стежить за старанністю людей і дотриманням вимог щодо виконуваної роботи;

– лідер заохочує людей на виконання плану, менеджер стежить за досягненням цілей;

– лідер, оцінивши якість результату, починає планувати отримання нового, менеджер оформляє результат, домагається одержання на його основі додаткових переваг.

Традиції американського менеджменту припускають, що ефективний керівник має обов'язково бути лідером. При призначенні співробітника керівником на будь-якому рівні управління бажано, щоб протягом певного нетривалого терміну (не більше кількох місяців) він став лідером. Якщо йому зробити це не вдається, то, згідно із неписаними правилами, керівник має добровільно звільнити посаду для того, хто зможе стати лідером.

Кожен лідер у певному ступені виконує функції, обумовлені особливостями

діяльності групи, та більшість з них є обов'язками і формальних керівників:

1) *функція спрямовування* – встановлення пріоритетних цілей діяльності та функціонування групи, мотивування послідовників на досягнення;

2) *функція планування* – визначення безпосередніх кроків, розробка довгострокових планів діяльності організації;

3) *контрольно-координуюча функція* – лідер є координатором діяльності групи, стежить за виконанням поставлених цілей;

4) *адміністративна функція* – лідер є джерелом заохочень та покарань, може застосовувати неформальні соціальні санкції та прийоми, за допомогою яких колектив виражає повагу тим членам, поведінка яких відповідає його очікуванням, та навпаки;

5) *експертна функція* – лідер часто є особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації, кваліфікованого фахівця або просто за життєвою порадою;

6) *представницька функція* – лідер є офіційною особою групи, що представляє її у зовнішніх інстанціях;

7) *емоційно-регулятивна функція* – лідер є регулятором міжособистісних та ділових взаємовідносин в колективі, а також морально-психологічного клімату у ньому;

8) *нормоутворююча функція* – лідер багато у чому є засновником групових норм, а також еталоном, що задає тон поведінки та професійної взаємодії для інших членів групи;

9) *світоглядно-формувальна функція* – лідер виступає джерелом цінностей, що складають груповий світогляд. Він відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група, проте саме він є контролером та транслятором інформації, яка надходить зовні;

10) *символьна функція* – групи з високим ступенем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, але й до зовнішніх відмінностей від інших груп. Досить часто лідери виконують функцію символів. Значення функцій трансформується залежно від внутрішніх та зовнішніх чинників життєдіяльності колективу.

Становлення керівника у статусі лідера залежить від актуалізації у його діяльності тих чи інших функцій, що є найбільш затребуваними його послідовниками. Одні й ті самі функції різні лідери здійснюють по-різному, відповідно до їх індивідуальних особливостей та переваг – індивідуальний стиль лідерства.

ФУНКЦІЇ ЛІДЕРА

Аналізуючи призначення справжнього лідера групи, визначено особливе значення лідера для групи та основні **його функції**, властиві для формального і неформального лідера та обумовлені особливостями цієї групи:

1 Лідер є політиком. Це важлива функція, де лідер визначає лінію поведінки групи, групові цілі, методи їх досягнення.

Існує три джерела досягнення цього:

1) вказівка «згори», яку одержує група від керівництва відповідно до субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються як консультанти, з правом дорадчого голосу;

2) вказівка «знизу», тобто рішення самої групи. Хоча цілі та засоби визначені знизу, проте лідер відповідає за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих завдань і методів;

3) вказівка самого лідера (за умови, що він має автономію в ухваленні рішень, і група йому довіряє).

2 Лідер є адміністратором. Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями діяльності групи, чи вони пропонуються йому згори, до кола його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням. Причому суть адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам групи – перекладенні частини відповідальності і повноважень на інших. Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи.

3 Лідер є стратегом. Лідер часто виконує обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати як визначення безпосередніх кроків, так і розроблення довгострокових планів діяльності. Часто лідер визначає загальну стратегію, план дій, він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

4 Лідер є експертом. Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця. Безумовно, під час розподілу функцій у великих групах лідери (керівники організацій) звертаються до послуг різних заступників, фахівців і консультантів. У цьому разі сам вибір цих експертів другого ступеня наочно характеризує здібності самого керівника. Майже в усіх випадках, коли члени групи залежать від особи, технічні знання і кваліфікація якої потрібні для здійснення групових цілей, навколо неї відбувається поляризація влади, яку вона може використовувати для зміцнення своєї ролі лідера.

5 Лідер є представником. Лідер є офіційною особою групи, яка виступає в зовнішньому середовищі від імені колективу. Тому учасникам групи не байдуже, хто і як їх представлятиме. Лідер у цьому разі представляє всіх членів групи, їх колективний розум, волю, емоції, трансформує інформацію, що виходить із групи і оержана для групи.

6 Лідер є регулятором. Лідер здійснює функцію регулювання міжособистісних і ділових, офіційних відносин усередині групи і впливає через комунікативну мережу, що може мати різний вигляд. У деяких групах уся інформація проходить через лідера, іноді існують у групі наближені до лідера особи, які замикають собою цю мережу.

7 Лідер є розподільником. Тут лідер відіграє роль третейського судді і миротворця. Особливо важливою обставиною регулювання групових відносин є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю та коригування

діяльності учасників групи. Ця функція висуває високі вимоги до особистих якостей лідера, його відчуття справедливості й особливо в групах, де більша увага приділяється не матеріальному, а моральному чиннику. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності кожного члена групи, порівнювати силу дії заохочувальних і пенітенціарних заходів до кожного з учасників групи. Окрім адміністративного регулювання діяльності членів і використання офіційних заходів заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції – це прийоми, за допомогою яких люди, які знають близько один одного, виражають повагу тим, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і виявляють невдоволення тими, хто не виправдовує їх надій. У цілому повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору й невдоволення, формального контролю, страху і покарань.

8 Лідер є прикладом. Лідер здебільшого – джерело цінностей і норм, що становлять груповий світогляд. У деяких групах лідер може бути моделлю поведінки для інших членів групи, тобто забезпечувати їх наочною вказівкою щодо того, ким вони повинні бути і що повинні робити. Істинний лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації й почуття відданості.

9 Лідер є символом. Групи з високою мірою згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, й до зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп застосовують різні відмінності щодо одягу, поведінки, стилів діяльності. Лідери, будучи ядром таких груп, починають виконувати функцію символів: їх імена присвоюють усьому руху, розглядаючи свою справу як продовження особи лідера (наприклад, різних наукових шкіл, течій, манерності тощо).

10 Лідер є відповідальною особою. Нерідко лідер відіграє важливу роль для членів групи у звільненні їх від відповідальності за особисті рішення і дії, якої вони хотіли б уникнути. Улюблені вирази лідерів «усі претензії – до мене», «дійте за моїми наказами», «передайте, що я наказав» належать саме до цієї функції. Таким чином, у відповідь на відданість послідовника лідер бере на себе обов'язок приймати за нього рішення. Причому спостерігається ситуація, коли послідовники досить охоче передають свою свободу дій лідерам.

Перелічені функції лідерів мають неоднакове значення стосовно різних типів груп.

Безумовно, не всі члени групи однаково сприймають особу і вчинки лідера. Відзначимо, що лідер існує у свідомості послідовників у рамках їх особи, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистими даними того, хто сприймає.

Крім того, чим менш доступний лідер, тим більше він надає простору для фантазії послідовників у конструюванні його (лідера) образу. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні, їх значення коливається залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників, усього того, що можна назвати життям колективу. Якщо проблеми, з якими стикається група, дуже складні за своїм діапазоном, функції лідерства зазвичай розподіляються між декількома особами.

У міру спрощення завдань лідерство стає концентрованим, а при легких групових завданнях лідерство знову розпилюється (завдання настільки просте, що кожен може вирішити його самостійно).

ФУНКЦІЇ ЛІДЕРА

З погляду ціннісно-смыслових орієнтирів існування команди, у переліку основних функцій лідерства першому місці стоїть **символічна**. Її легко розглянути на прикладі трудового колективу, де найбільш досвідчений і професійний співробітник, який може і не бути керівником, але представлятиме для співробітників особу, на яку необхідно орієнтуватися.

Лідер допомагає решті членів команди визначити правильний напрямок свого розвитку. Цей процес може відбуватися усвідомлено чи неусвідомлено, але саме лідер задає «тон» у поведінці колективу, його досягненнях та успіхах.

Серед інших першорядних функцій будь-якого лідерства слід зазначити **інструментальну**. Для її реалізації лідер пропонує способи та методи досягнення поставлених цілей. Сюди належить також:

- оцінка та аналіз ситуації в команді;
- створення плану дій;
- координація членів колективу;
- контроль за виконанням завдань, поставлених перед кожним учасником.

Ще одна функція цієї групи - **емоційна**, спрямована на інтеграцію об'єднання людей, підтримку психологічних відносин усередині неї. Сюди належить вирішення завдань з управління конфліктами, підтримки комунікацій усередині групи, встановлення та підтримання прийнятих норм і правил.

З погляду психології, завдання, які виконує лідер, будуть виглядати наступним чином.

1. Інформаційна. Пошук, збирання інформації, її застосування для досягнення поставленої мети.

2. Когнітивна. Постановка цілей та завдань, їх осмислення, розробка плану досягнення.

3. Мотиваційна. Заохочування учасників групи до досягнення цілей.

4. Афективна. Контроль діяльності групи, забезпечення «зворотного зв'язку» з кожним членом колективу, оцінка відносин, що склалися.

5. Координаційна. Розподіл ролей, постановка посильних завдань, спостереження за змінами поза групою, коригування дій.

До категорії однієї з найбільш універсальних моделей лідерських функцій відносять класифікацію, запропоновану **Іцхаком Адізесом**. В якості основного критерію виділення лідерських завдань він пропонує використовувати **час**.

1. Функція виробництва результатів для короткострокового аспекту, яка необхідна для якісної реалізації поставлених завдань.

2. Функція адміністрування для короткострокового аспекту, яка необхідна підтримки порядку, що вже сформувався.

3. Функція підприємництва у довгостроковому аспекті, що полягає у плануванні розвитку групи, передбаченні зовнішніх чи внутрішніх змін, коригуванні програми дій.

4. Довгострокова функція інтеграції. Передбачає роботу над створенням системи цінностей, спільної групи людей, що є основою для ефективних спільних дій.

Ще один спосіб класифікації кола обов'язків лідера – з **позиції самоорганізації**. Можна виділити **функцію збереження групи та її адаптацію** для успішного існування та вирішення завдань.

Основні функції лідерства

Серед усієї різноманітності обов'язків лідерства виділяються **основні**, ефективна реалізація яких визначає успішність життєдіяльності самої групи та її лідера.

До найбільш значимих функцій класичного лідерства відносять:

- **інтегративну**, яка передбачає об'єднання людей під загальною ідеєю, метою, узгодження інтересів членів групи, визначення базових цінностей;
- **орієнтаційну**, що представляє досягнення поставленої мети з урахуванням соціальних інтересів (важлива для політичних лідерів);
- **інструментальну**, яка передбачає розробку набору інструментів для реалізації завдань (наприклад, для політичних лідерів – створення програми діяльності);
- **комунікативну**, що дозволяє створювати міцні зв'язки не лише усередині групи, але й із зовнішніми об'єктами;
- **мобілізаційну**, яка полягає у спонуканні до здійснення необхідних дій для досягнення цілей та реалізації прийнятої програми.

Ця класифікація найбільш проста та універсальна. Вона підходить для опису кола завдань, які вирішує будь-який лідер починаючи від менеджерів організацій і закінчуючи політиками.

Функції лідерства у менеджменті

Функції лідерства в менеджменті піддаються найбільш ретельному вивченню, тому що правильна постановка завдань і успішне їх вирішення - це ключ до успіху в будь-якому бізнесі. Тому поєднання (совмещение) ролей керівника та лідера вважається найбільш успішною моделлю побудови відносин у колективі.

У структурі управління лідерство завжди виконує важливі управлінські обов'язки.

1. Організація колективу, коригування діяльності працівників. Обов'язки лідера включають постановку чітких цілей, координацію спільних зусиль команди, представлення результатів. Менеджер чи неформальний лідер виконує роль ведучого (ведущего) для колективу підприємства.

2. Мотивування підлеглих. Завдання включає насагу (воодушевление) на досягнення мети та вселення впевненості у власних силах. Може виконуватися шляхом захоплення (увлечения) людей своєму прикладі, і навіть часто реалізується через досягнення групової синергії.

3. Представницькі функції. Лідер у групі відстоює її інтереси за межами колективу, підтримує рівновагу між потребами групи та можливостями їх задоволення, визначає перспективи для подальшої діяльності та розвитку.

Для успішного виконання всіх перелічених вище функцій менеджер-лідер повинен мати чудові навички спілкування, сильні особистісні якості, що дозволяють йому керувати людьми, бути прикладом як у професійному, так і в емоційному плані.

Функції лідерства в організації

Функції успішного лідерства в будь-якій організації повинні бути співзвучні з цілями та вимогами керівництва та членів колективу. Узгодження особистих цілей та вимог працівників із загальними завданнями компанії – найбільш ефективний спосіб розвитку та вирішення поставлених завдань.

Лідер в організації - людина, яка представляє інтереси колективу, займається вирішенням групових завдань, уособлює цінності, відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів. Для виконання ролі лідера важливо вміти реалізовувати такі завдання:

- формулювання цілей;
- пошук ресурсів задля досягнення цілей;

- спонукання учасників групи до дій;
- координація дій;
- формування їх нормальної корпоративної культури

Всі ці функції – керуючі. Формально вони належать до компетенцій керівника. Але за наявності неформального лідера, визнаного всім колективом, він може взяти їх виконання на себе, координуючи дії людей відповідно до цілей і завдань, які ставить керівник. Ця модель - одна з найбільш дієвих та ефективних для організацій будь-якого типу.

До основних функцій, які виконують лідери в групах, належать новаторська, комунікативна, організаторська, координаційна, організаційна.

Новаторська функція означає, що лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї функціонування та розвитку групи. Акумулюючи й генеруючи нові ідеї, лідер формулює нові цілі й завдання, обґрунтовує пріоритети в розвитку групи, тактичні способи й методи їх досягнення.

Комунікативна функція забезпечує відображення всього спектру потреб та інтересів членів групи. Лідер – це своєрідний акумулятор ідей і настроїв у групі, виразник інтересів і потреб групи.

Організаторська функція логічно впливає з новаторської та комунікативної. Щоб направляти й організовувати дії групи, лідер повинен мати організаторські риси, уміння завойовувати довіру членів групи, поєднувати їхні зусилля для досягнення мети.

Координаційна функція є продовженням організаторської та спрямована на координацію й узгодження дій усіх членів групи, а також практичних виконавських рішень.

Інтегративна функція спрямована на підтримання цілісності й стабільності групи.

Особливості виконання лідером цих функцій залежать від типу групи й характеру її діяльності. Так, у спортивній команді лідер організує й координує дії гравців, забезпечує спрямованість команди на перемогу; у науковому колективі лідер виконує новаторську функцію, будучи «генератором ідей», що визначає основні напрями роботи [5, с. 343].

