



Лекція 2. Теорії політичного лідерства

1. Теорія рис: харизматичне лідерство М. Вебера.
2. Ситуаційні теорії лідерства.
3. Психоаналітичний підхід до вивчення політичних лідерів.
4. Трансформаційне та транзакційне лідерство.
5. Теорія послідовників: роль мас у формуванні лідера.
6. Інституціональний підхід: вплив політичних інститутів на лідерство.

Існує три основні теоретичні підходи в розумінні походження лідерства:



**підхід з позиції
лідерських рис**



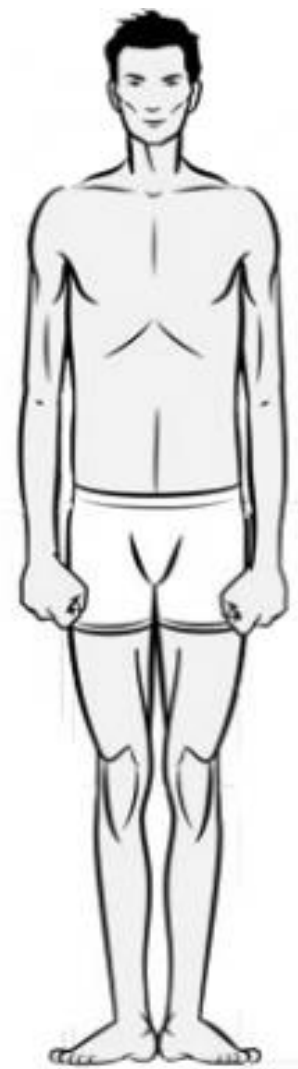
**підхід з позиції
лідерської поведінки
(біхевіаристичний)**



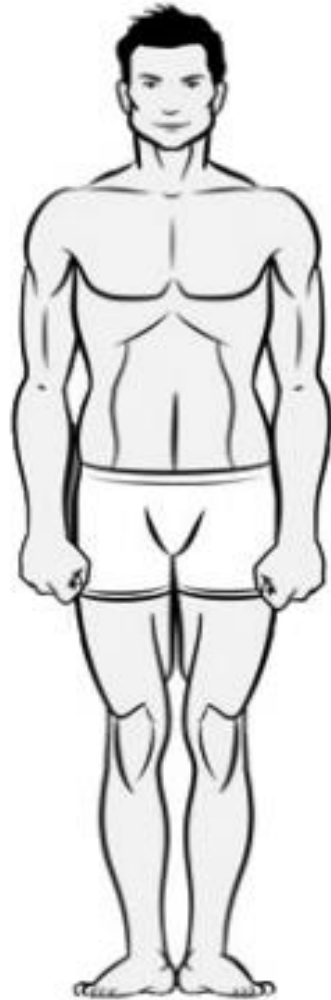
ситуаційний підхід



Leader



Ектоморф



Мезоморф



Ендоморф

Цікавий результат отримав американський професор психології **Уільям Шелдон**, який пояснював поведінку людини виходячи з будови її тіла ("**конституціональна теорія**").

Провівши до 4 тисяч вимірів параметрів людського тіла, він поділив їх на певні соматипи.

Досліджуючи поведінку людей певного соматипу, він простежив суттєву залежність між будовою тіла і типом поведінки:

люди астенічної будови (ектоморфи) (високий зріст, слабка мускулатура) є тонкими, вразливими натурами, більше схильними до замкнутості, прояву соціофобії.

їх антиподи - ендорморфи (огрядні, з надлишковою розвиненою середньою частиною тулуба) є емоційно врівноваженими, добродушними, полюбують смачну їжу та комфортні умови. Жодні не претендують на лідерство серед ближніх.

мезоморфи - люди з міцною пропорційно розвиненою статуєю, швидкі в реакціях, впевнені у руках, здатні до сильного опору. У них яскраво виражене бажання домінувати над іншими, вони прагнуть влади, не бояться ризику, агресивні й безжальні. Вони стають хорошими лідерами.

За результатами багатьох досліджень у теорії особистих якостей було виділено такі якості і риси характеру, які найчастіше демонстрували ефективні лідери:

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Надбані навички та вміння
• розум і логіка • розсудливість • проникливість • оригінальність • концептуальність • освіченість • знання справи • розвинуті мовні навички • допитливість і пізнавальність • інтуїція	• ініціативність • гнучкість • пильність • творчість • чесність • особистісна цілісність • сміливість і самовпевненість • врівноваженість • незалежність і амбіційність • потреба у досягненнях • настирливість • енергійність • владність • працездатність • агресивність • прагнення до вищості • обов'язковість • чуйність	• вміння заручатися підтримкою • вміння кооперуватися • вміння завойовувати популярність і престиж • такт і дипломатичність • вміння брати на себе ризик і відповідальність • вміння організовувати • вміння переконувати • вміння змінювати себе • вміння бути надійним • вміння жартувати і розуміти гумор • вміння розбиратися в людях

Теорія рис: харизматичне лідерство М. Вебера

Поняття «харизми» у Вебера може бути співвіднесено:

01. з «релігійною харизмою» (в первісному сенсі носій харизми – це пророк, який мав величезний вплив на людей і зв'язок з Небом)

02. із поняттям військової політики. Поняття харизматичного авторитету грало велику роль у рамках дослідження Максом Вебером ідеальних типів держав



Ситуаційні теорії лідерства



Герберт Спенсер стверджував, що лідери є продуктом свого часу. Наполеон Бонапарт не створив епоху це епоха створила Наполеона. Без Французької революції, яка знищила стару систему та створила хаос, Наполеон залишився б звичайним офіцером.

Фред Фідлер запропонував контингентну модель лідерства, яка виділяє два основні стилі орієнтований на завдання та орієнтований на відносини. У сприятливих та несприятливих ситуаціях ефективною є орієнтація на завдання. У помірно сприятливих ситуаціях більш ефективною є орієнтація на відносини потрібно будувати консенсус.

Вінстон Черчилль був блискучим воєнним лідером під час Другої світової його авторитарний стиль ідеально відповідав вимогам воєнного часу. Проте після закінчення війни британці проголосували проти нього, бо в мирний час були потрібні соціальні реформи, а не воєнна риторика.



Пол Херсі та Кеннет Бланшард запропонували адаптувати стиль керівництва до рівня зрілості послідовників. Для незрілих послідовників потрібен директивний стиль. Для помірно зрілих підтримуючий стиль. Для зрілих делегуючий стиль. Мустафа Кемаль Ататюрк у Туреччині використовував директивний стиль для модернізації традиційного суспільства, яке не мало досвіду демократії.

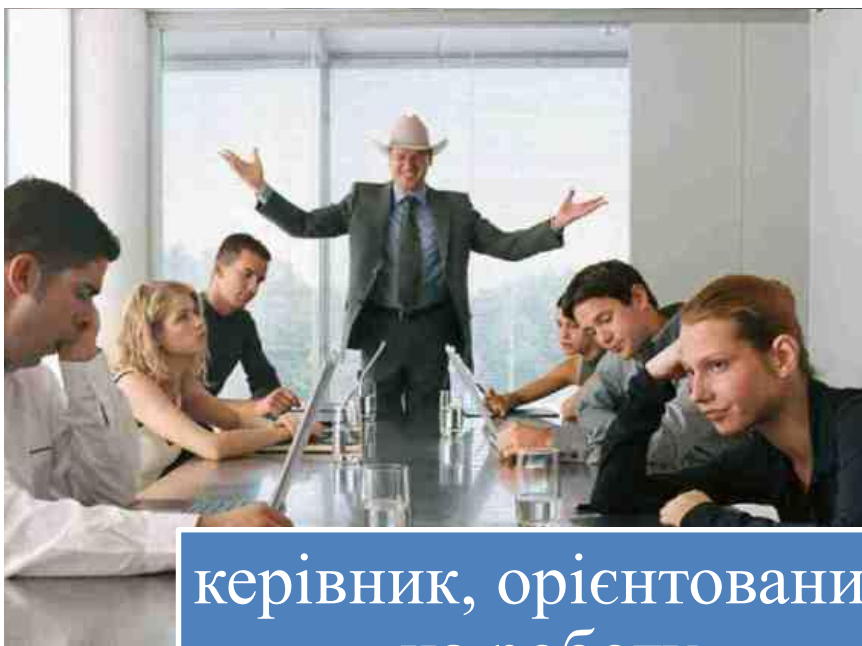
Ситуаційний підхід звертає увагу на природу завдань. Франклін Рузвельт демонстрував гнучкість під час Великої депресії він експериментував з різними програмами, а під час війни став більш жорстким та рішучим. Культурний контекст також є важливою змінною. У колективістських культурах Азії цінується гармонія та консенсус. У індивідуалістичних культурах Заходу цінується рішучість та готовність конфліктувати.

Критики ситуаційних теорій вказують, що важко точно визначити ситуацію, і ці теорії недооцінюють здатність видатних лідерів змінювати саму ситуацію. Авраам Лінкольн не просто пристосовувався до громадянської війни він перетворив війну за збереження союзу на війну проти рабства.

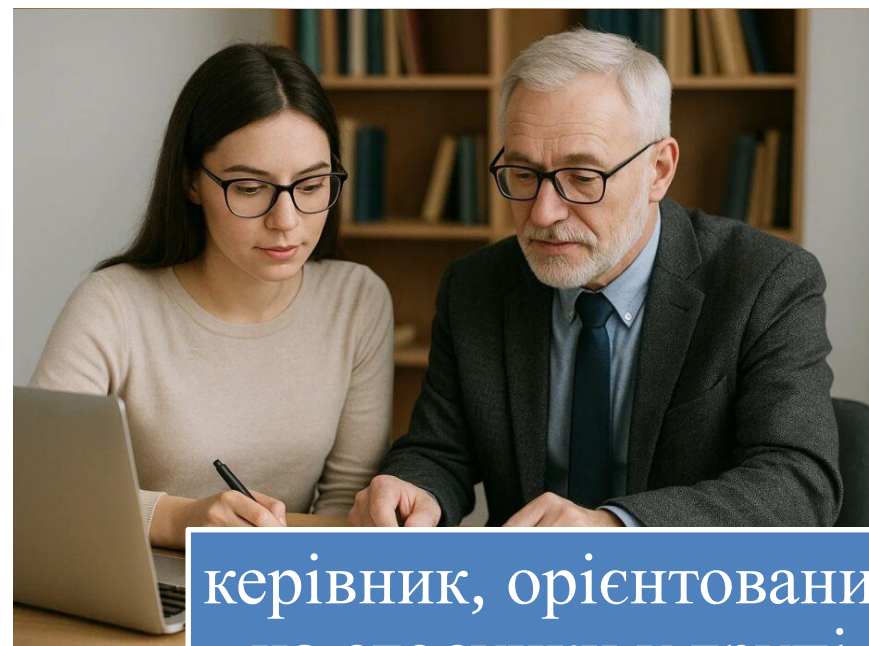
1. Модель Фреда Фідлера

Ф. Фідлер - засновник ситуаційного підходу. Крім стилів керівництва вивчав ситуаційні чинники, які дають змогу визначити міру прийнятності та ефективності певної лідерської поведінки. Продуктивність групи, за Фідлером, залежить і від стилю керівника, і від конкретної ситуації.

Фідлер виділяє 2 основних стилі лідерства:



керівник, орієнтований на роботу



керівник, орієнтований на стосунки у групі.

Важливою, за Фідлером, є ідентифікація ситуації, що склалася в робочій групі.

Вона потрібна для визначення рівня контрольованості ситуації з метою впливу на членів групи. Її описують 3 параметри:

Взаємовідносини між керівником та членами колективу. Лояльні стосунки дають змогу керівникові здобути визнання своїх послідовників, що розширює його можливості впливати на їхню поведінку;

Рівень структурованості завдання. Робота з високим рівнем структурованості сама по собі містить вказівки, тому керівник у цій ситуації має більший контроль над підлеглими;

Обсяг посадових повноважень керівника. Чим більше формальної влади має керівник, тим більше можливостей у нього винагороджувати і карати підлеглих, а значить, контролювати ситуацію



Теорія "життєвого циклу" П. Херсі і К. Бланишара

Одним із ключових ситуаційних факторів вони вважають ступінь зрілості (професійної і психологічної) підлеглих, який визначається мірою здатності й бажання виконувати поставлені керівником завдання.

Професійна зрілість - це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий її рівень означає, що працівник не потребує директив і вказівок. Психологічна зрілість відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий її рівень не потребує від керівника великих зусиль для заохочення підлеглих до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили 4 стадії зрілості підлеглих і відповідно до них стилі керівництва:

1. люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі (S1) - вказівний стиль керівництва

2. люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь (S2) - переконуючий стиль керівництва

3. люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник (S3) - стиль керівництва співробітництво

4. люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник (S4) - делегуючий стиль керівництва

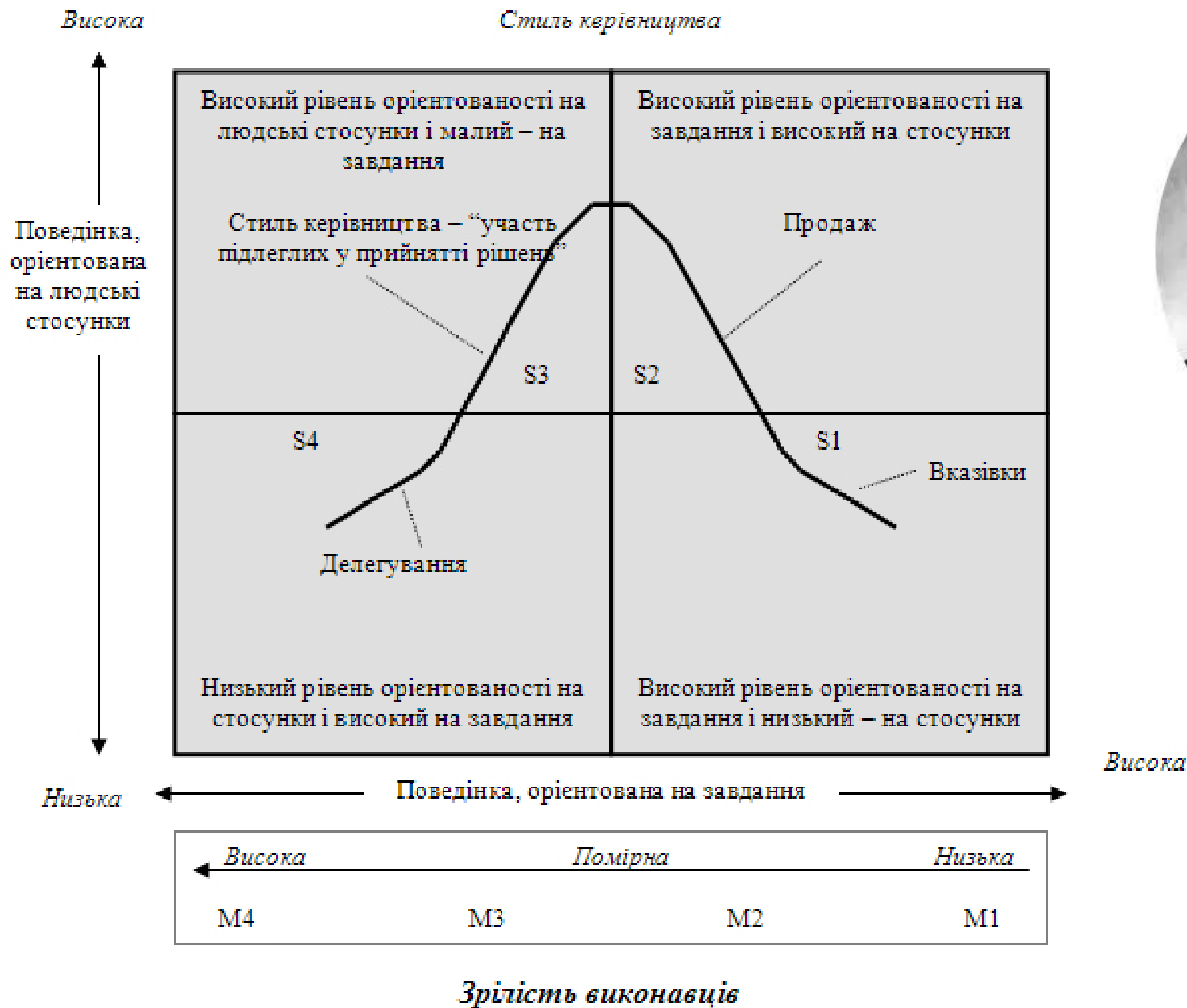


Рис.1. Ситуаційна модель керівництва Херсі і Бланшара



П. Херсі



К. Бланшар

Теорія "шлях - мета" Р. Хауза і Т. Мітчела

Отримала свій розвиток у 70-ті роки ХХ ст. в її основі - **мотиваційна теорія очікування.**

Свою назву вона отримала через те, що ефективно **лідерство** передбачає виконання як мінімум 3 видів завдань:



пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягати поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;



координаційна та направляюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації;

Модель "шлях - мета" передбачає, що спільними зусиллями керівника і працівника за потреби можна змінити ситуацію на краще.

Модель ілюструє, що ефективним керівником є той, який підказує підлеглим шлях до бажаного результату.



залежно від обставин чергувати інтенсивність та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно з теорією "шлях - мета" керівник може застосувати такі стилі керівництва:



Підтримуюче керівництво

передбачає істотну увагу до потреб працівників і їх благополуччя, розвитку товариських стосунків, взаємодії з підлеглими на рівних

Керівництво, орієнтоване на досягнення

встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Директивне керівництво

передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як слід робити, а також, що й коли від них очікується.

Керівництво, засноване на участі

увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході прийняття рішень, залучення їх до участі в управлінні.



Ситуаційна модель прийняття рішень Врума - Йеттона

Не існує єдиного правильного способу прийняття рішень для всіх ситуацій. Аналізуючи всі аспекти проблеми, керівник має визначити, який стиль (з точки зору залучення підлеглих до прийняття рішень) йому слід використати у даній ситуації.

Існує думка, що проблема може бути вирішена ефективно, якщо якість прийнятого рішення відповідає вимогам організації. Поняття "якість" охоплює витрати на вирішення проблеми і користь від прийнятого рішення для організації щодо майбутнього її розвитку.

До витрат відносять і втрати часу в разі затягування обговорення проблеми.

Ситуації характеризуються певними чинниками, три з яких впливають на якість прийнятого рішення, а чотири - стосуються згоди підлеглих щодо вибраного керівником рішення.

Фактори якості рішень:

- значення якості рішення
- наявність у керівника досвіду чи достатньої інформації для ухвалення якісного рішення
- ступінь структурованості проблеми

Фактори, що обмежують згоду підлеглих з рішенням керівника:

- значення згоди підлеглих з цілями організації;
- визначена на підставі минулого досвіду імовірність, що авторитетне рішення керівника не зустрінє опору підлеглих;
- зв'язок між мотивацією та досягненням мети;
- міра імовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Ситуаційна модель прийняття рішень Врума — Йеттона



1. ОЦІНИТИ СИТУАЦІЮ

ЯКІСТЬ РІШЕННЯ (1–3)



- Наскільки важлива якість?
- Чи достатньо інформації?
- Чи структурована проблема?

ПРИЙНЯТТЯ КОМАНДОЮ (4–7)



- Чи потрібна згода працівників?
- Чи підтримають рішення керівника?
- Чи збігаються цілі?
- Чи можливий конфлікт?



2. ВИЗНАЧИТИ РІВЕНЬ УЧАСТІ КОМАНДИ

КЕРІВНИК САМОСТІЙНО

КОМАНДА СПІЛЬНО

A1



Вирішує сам

A2



Збирає інформацію
і вирішує сам

C1



Радиться окремо
і вирішує сам

C2



Радиться з групою
і вирішує сам

G2



Група шукає
спільне рішення



Немає універсального стилю: спосіб прийняття рішення залежить від ситуації.

1. Чи важлива якість рішення?

2. Чи важливо, щоб команда підтримала рішення?

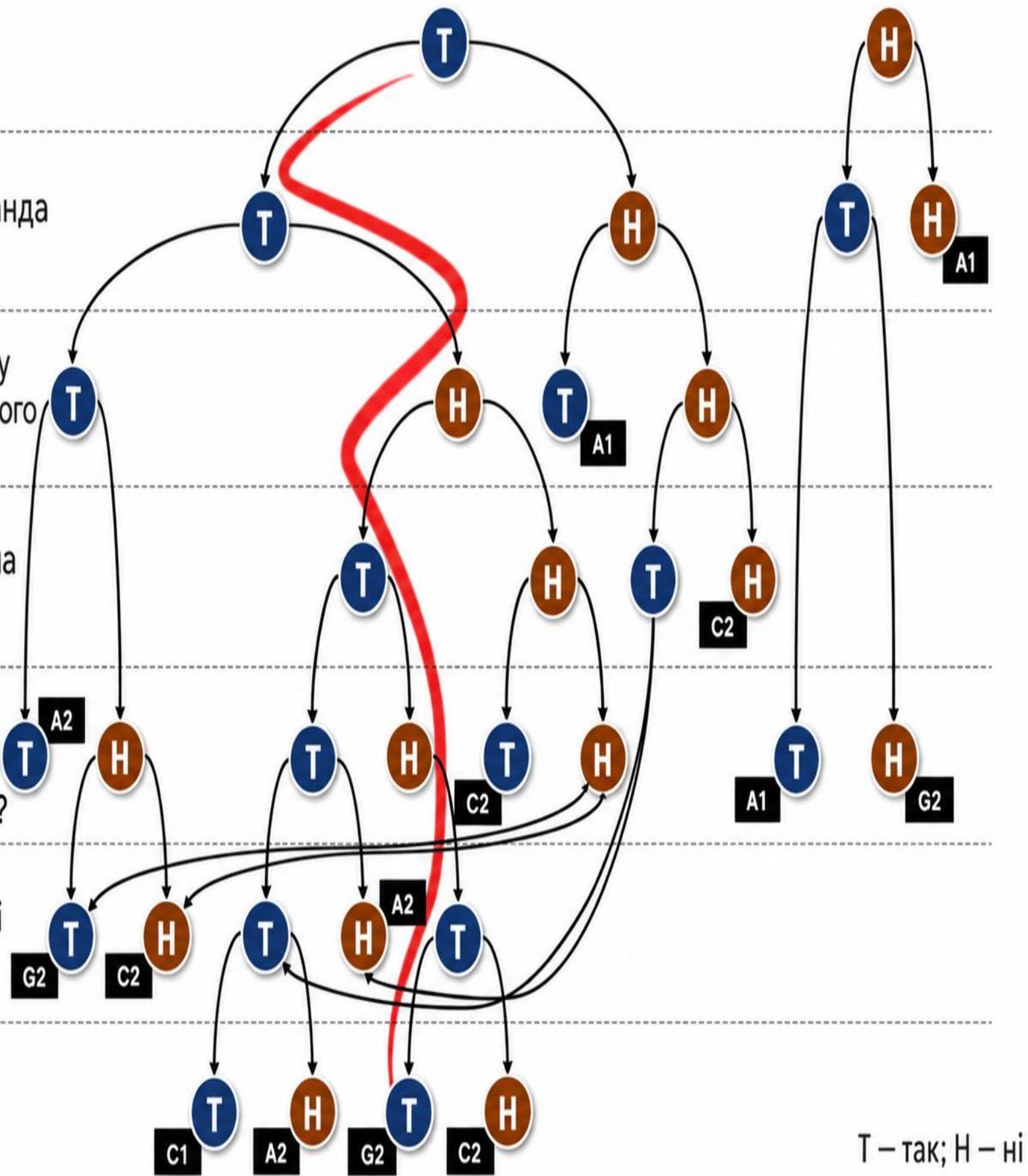
3. Чи достатньо керівнику інформації для самостійного рішення?

4. Чи добре структурована проблема?

5. Чи підтримає команда рішення, якщо керівник ухвалить його самостійно?

6. Чи поділяє команда цілі організації?

7. Чи можливий конфлікт у команді щодо вибору рішення?



Модель передбачає використання "дерева рішень" для визначення стилю керівництва, який найбільше відповідає конкретній ситуації, пропонує застосовувати 5 стилів залежно від ситуації:

- ✓ автократичний (A1) Керівник приймає рішення сам, використовуючи на даний момент інформацію
- ✓ автократичний (A2) Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і відтак сам приймає рішення. Працівників залучає тільки для збору інформації
- ✓ консультативний (C1) Керівник викладає проблему тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їх ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому працівників разом. Потім сам приймає рішення, враховуючи або ні їхню думку
- ✓ консультативний (C2) Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім приймає рішення з урахуванням або без урахування підлеглих.
- ✓ груповий (G2) Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів вирішення проблеми. При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим.

Підхід з позиції лідерської поведінки (біхевіаристичний)

Акцентує на залежності ефективності лідера не від особистих якостей, а від поведінки керівника з підлеглими. Це стало основою класифікації стилів керівництва.

Найвідоміші дослідники лідерської поведінки:

- К. Левін;
- Д. Мак-Грегор;
- Р. Лайкерт;
- Р. Блейк та Дж. Моутон.

Вони вивчали стилі поведінки лідерів, які у контексті управління називають "стилями керівництва".

Стиль керівництва - звична манера поведінки керівника щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Усі стилі керівництва перебувають у діапазоні "автократія - невтручання".



1. Дослідження Курта Левіна

Об'єктом вивчення К. Левіна були групи дітей-підлітків (хлопчиків 11-12 років), які під керівництвом дорослих ліпили маски з пап'є-маше.

Відповідно до логіки експерименту їх поділили на три групи.

На чолі кожної групи стояли дорослі, що демонстрували різні стилі керівництва. Заради простоти ці стилі дістали такі назви: „авторитарний“, „демократичний“ і „ліберальний“.

Взявши за основу висновки й закономірності, виявлені в ході експериментів, Левін **охарактеризував** кожний із цих **класичних стилів управління**:

- авторитарний
- демократичний
- ліберальний.



ТРИ СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА



АВТОКРАТИЧНИЙ



Рішення — одноосібно



Жорсткий контроль



Накази й покарання



Дистанція з командою

Швидко, але без залучення



ДЕМОКРАТИЧНИЙ



Спільне обговорення



Зворотний зв'язок



Делегування повноважень



Справедливість і довіра

Залучення та відповідальність



ЛІБЕРАЛЬНИЙ



Мінімальне втручання



Слабкий контроль



Відповідальність розмита



Команда чекає вказівок

Свобода без достатнього керівництва



Ефективний керівник не копіює один стиль — він свідомо добирає підхід до ситуації, завдання та зрілості команди.

2. Концепції Дугласа Мак-Грегора

Наприкінці 50-х років XX ст. Д. Мак-Грегор опублікував результати своїх досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки:

Концепція "X"



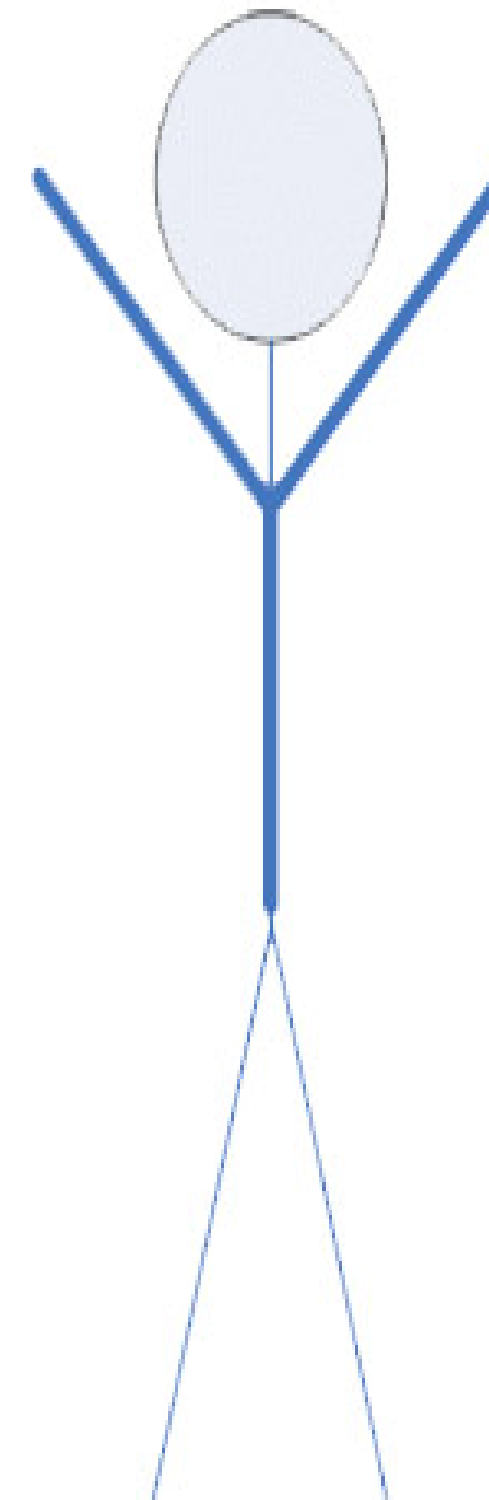
Відображає **традиційний підхід до управління людьми**. Згідно з ним **люди в організації пасивні, тому виконують тільки доручену їм роботу, не маючи бажання її вдосконалювати**.

Виходячи з цього, завдання керівника полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника фірми, в організації його роботи з наданням необхідних ресурсів, розробленні системи винагород, контролюванні та коригуванні його дій. Люди за своєю природою не бажають працювати і за можливості прагнуть уникати роботи.

У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство, і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, щоб ними керували.

Насамперед люди прагнуть відчуття захищеності. Щоб змусити персонал працювати, необхідно використовувати примушування, контроль та загрозу покарання. Цей підхід знайшов своє відображення в організаціях бюрократичного типу, де роботу чітко регламентують і контролюють, а влада спирається переважно на примушування (**авторитарний стиль керівництва**)

Концепція "Y"



Розглядає людину як активний елемент організації, який усвідомлює важливість цілей фірми і прагне поліпшувати свою роботу, не очікуючи вказівок від керівництва.

Праця - природний процес. За сприятливих умов людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління. У людей розвинуті потреби вищих рівнів.

Звідси - демократичний стиль керівництва, заснований на стосунках довіри і взаєморозуміння, який заохочує ініціативність і наполегливість у досягненні цілей.

Система стилів Ренсіса Лайкерта

Учені Мічиганського університету, очолювані Ренсісом Лайкертом, визначили дві головні форми людської поведінки: одна з яких була **зосереджена на роботі**, а інша – **на працівниках**.



Лайкерт запропонував 4 базові стилі керівництва: експлуататарсько-авторитарний; доброзичливо - авторитарний; консультативно-демократичний; партисипативно-демократичний.

В результаті була запропонована своя класифікація стилів керівництва, яка враховує в поведінці керівника орієнтацію і на роботу, і на людину

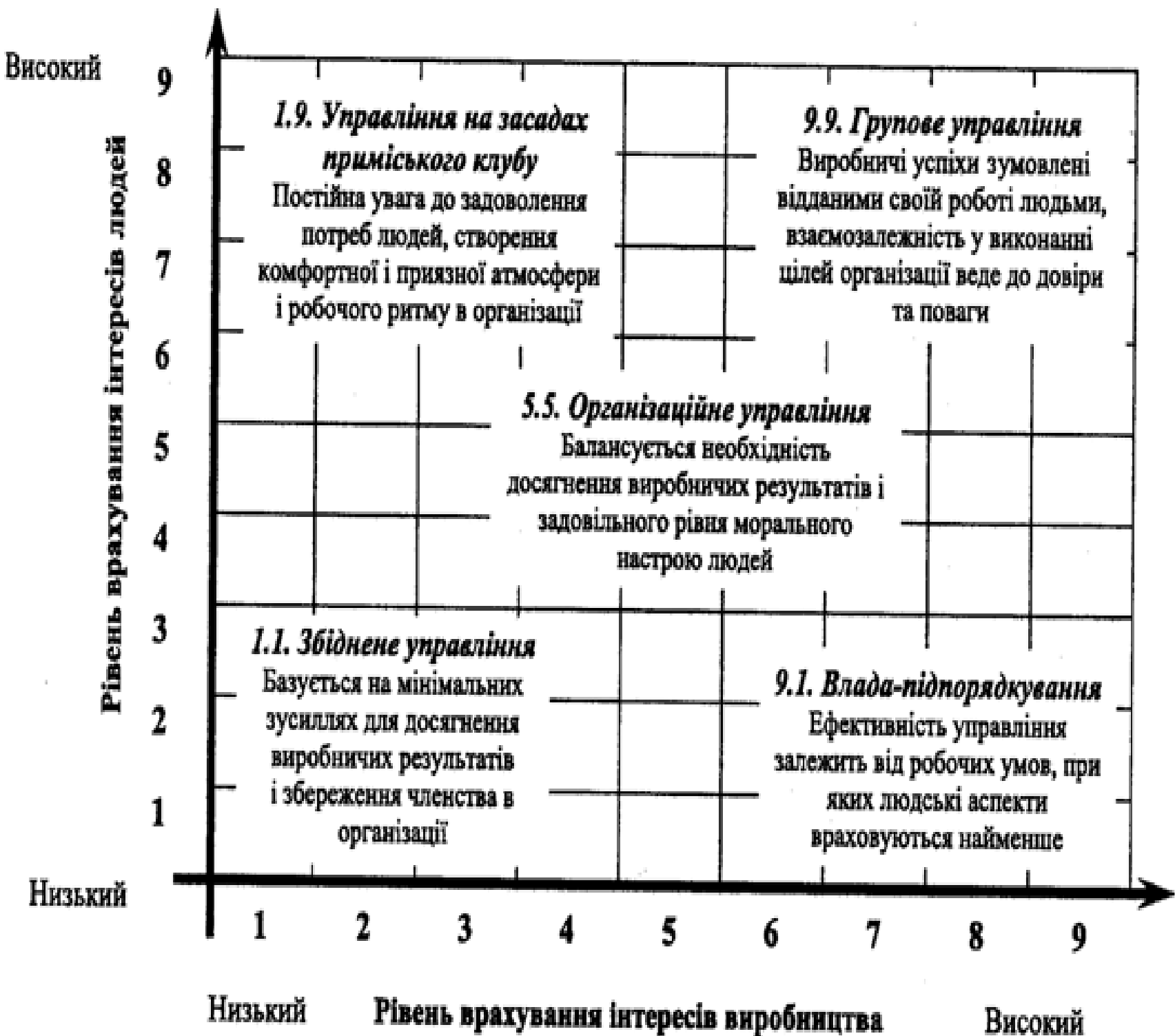
Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
“Експлуататарсько-авторитарна”	“Доброзичливо-авторитарна”	“Консультативно-демократична”	“Партисипативно-демократична”
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників погрозою покарання, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені і собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань	Керівники надають значну, але не повну довіру підлеглим, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і точки зору, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

4. Управлінська решітка Блейка - Моутон

Американський дослідник Роберт Блейк і його помічниця-асистент Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів різних рангів, переконались, що їх **діяльність відбувається у "силовому полі" між вектором "виробництво" та вектором "людський фактор"**.

- Між цими векторами існує певне протиріччя:
- **якщо прагнути максимально збільшити продуктивність праці, не зважаючи на людські потреби і бажання, результат виявиться незадовільним;**
 - **якщо всю увагу зосередити на людині, це не піде на користь виробництву.**

Управлінська решітка - це своєрідна матриця. Встановлення шкали матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони 5 основних лідерських стилів.



3. Психоаналітичний підхід до вивчення політичних лідерів

Цей підхід виходить із того, що людина не завжди повністю усвідомлює справжні причини власних дій. Офіційно політик може пояснювати рішення інтересами держави, безпекою чи справедливістю, але поряд із раціональними мотивами можуть діяти:

- прагнення до визнання;
- страх втратити владу;
- потреба контролювати оточення;
- бажання довести власну значущість;
- прагнення компенсувати почуття слабкості;
- потреба залишити слід в історії;
- особиста образа або страх приниження.



Психоаналітична модель Зигмунда Фройда

Фройд вважав, що поведінкою людини керує не лише свідомий розрахунок. Значна частина мотивів залишається несвідомою.

Особистість складається із трьох компонентів:

Компонент	Просте пояснення	Прояв у політиці
«Воно»	Бажання, агресія, імпульси	Жага влади, імпульсивні рішення, прагнення негайної перемоги
«Я»	Раціональне оцінювання реальності	Переговори, пошук компромісу, аналіз наслідків
«Над-Я»	Моральні правила та ідеали	Почуття обов’язку, служіння державі, моральна принциповість

Ефективний лідер має врівноважувати особисті бажання, моральні принципи та політичну реальність.

Теорія захисних механізмів

Основна ідея

Коли реальність загрожує самооцінці людини, психіка використовує захисні механізми. Вони зменшують тривогу, але можуть спотворювати сприйняття ситуації.

Механізм	Просте пояснення	Політичний приклад
Заперечення	«Проблеми не існує»	Лідер не визнає провалу реформи
Проекція	«Це не я — це вони»	Власну агресивність приписує опонентам
Раціоналізація	Пошук красивого пояснення	Особисту помсту називає захистом державних інтересів
Заміщення	Агресія спрямовується на слабшого	За системний провал карають одного чиновника
Розщеплення	Поділ усіх на добрих і поганих	Прихильники — патріоти, критики — вороги
Сублімація	Перетворення переживань на корисну діяльність	Особистий досвід несправедливості мотивує до реформ

ТЕОРІЯ КОМПЕНСАЦІЇ АЛЬФРЕДА АДЛЕРА

1. ВІДЧУТТЯ НЕДОСТАТНОСТІ



Слабкість, обмеження, невпевненість або досвід невдачі



2. ПРАГНЕННЯ КОМПЕНСУВАТИ

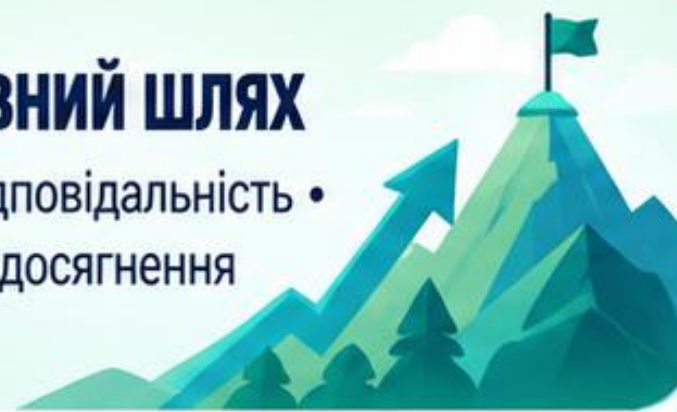


Людина намагається подолати слабкість і довести власну спроможність



КОНСТРУКТИВНИЙ ШЛЯХ

Саморозвиток • відповідальність • суспільно корисні досягнення



ДЕСТРУКТИВНИЙ ШЛЯХ

Домінування • приниження інших • надмірний контроль



Слабкість не визначає майбутнє – значення має спосіб її подолання.



ПРИКЛАД: ФРАНКЛІН РУЗВЕЛЬТ

Фізичні обмеження не припинили його політичної діяльності. Особисте випробування стало ресурсом стійкості й лідерства.

МОДЕЛЬ ПОЛІТИЧНОЇ ОСОБИСТОСТІ ГАРОЛЬДА ЛАССУЕЛЛА

1. ОСОБИСТІЙ МОТИВ



Потреба у визнанні,
безпеці, контролі
або справедливості

2. ПЕРЕНЕСЕННЯ



Особисті переживання
спрямовуються на
суспільну проблему

3. ПУБЛІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ



Власний мотив
пояснюється інтересами
держави та суспільства

4. ПОЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Ідея перетворюється
на програму, рішення
або реформу

ФОРМУЛА ЛАССУЕЛЛА

ОСОБИСТІЙ
МОТИВ



ПОЛІТИЧНИЙ
СИМВОЛ



СУСПІЛЬНА
ДІЯ



ПРИКЛАД: НЕЛЬСОН МАНДЕЛА

Особистий досвід дискримінації
став основою боротьби за рівність,
демократію та суспільне
примирення.



Приватні переживання можуть перетворюватися на публічне лідерство.

ПСИХОБІОГРАФІЧНА МОДЕЛЬ ЕРІКА ЕРІКСОНА

ЕТАПИ
РОЗВИТКУ:



довіра



автономія



ініціативність



ідентичність



близькість



відповідальність



цілісність

ОСОБИСТА КРИЗА ЛІДЕРА

СИМВОЛІЧНА ВІДПОВІДНІСТЬ

КРИЗА СУСПІЛЬСТВА



ГАНДІ:

особистий самоконтроль
став методом
ненасильницького опору



МАРТІН ЛЮТЕР:

криза віри перетворилася
на суспільну вимогу
реформ



Лідер стає впливовим, коли його особиста історія **відгукується на проблеми суспільства.**

ТЕОРІЯ АВТОРИТАРНОЇ ОСОБИСТОСТІ ТЕОДОРА АДОРНО

ЩО ПОЯСНЮЄ ТЕОРІЯ?

Чому частина людей легше підтримує авторитарних лідерів



ФОРМУЛА АВТОРИТАРНОЇ ПІДТРИМКИ



ПРИКЛАД: культ Сталіна створював образ «батька народів», захисника і джерела правильних рішень.



Теорія пояснює передусім психологічну готовність прихильників до підпорядкування.

ТЕОРІЯ «ВТЕЧІ ВІД СВОБОДИ» ЕРІХА ФРОММА



СВОБОДА



самостійний
вибір



відповідальність



невизначеність



критичне
мислення



КРИЗА І ТРИВОГА

ПРОПОЗИЦІЯ АВТОРИТАРНОГО ЛІДЕРА



прості відповіді



жорсткий порядок



образ ворога



обіцянка величі



ІСТОРИЧНИЙ ПРИКЛАД:

нацистська Німеччина — суспільна криза, пропаганда і слабкість демократії сприяли підтримці диктатури.



Авторитаризм потребує не лише диктатора, а й готовності частини суспільства передати йому свій вибір.

ТЕОРІЯ НАРЦИСИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

ПОТРЕБА У ВИЗНАННІ ТА ВІДЧУТТЯ ВЛАСНОЇ ВИНЯТКОВOSTІ



КОНСТРУКТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ



упевненість



амбітність



переконливість



масштабне бачення



ДЕСТРУКТИВНИЙ РИЗИК



нетерпимість до критики



привласнення успіхів



пошук винних



культ особи



ПРИКЛАД: ШАРЛЬ ДЕ ГОЛЛЬ — сильне відчуття місії та величі Франції підтримувало рішучість у кризі.

РИЗИК:

навколо керівника залишаються лише ті, хто не заперечує.



Амбіція стає ресурсом, доки служить **спільній меті**, а не самозвеличенню.

ЛІДЕР ЯК «БАТЬКІВСЬКА ФІГУРА»



ДЕМОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ

Захищає суспільство і
підтримує його самостійність



пояснення



довіра



участь



відповідальність

ОЧІКУВАННЯ СУСПІЛЬСТВА У КРИЗИ

захистити • пояснити • встановити порядок • узяти відповідальність • дати надію



АВТОРИТАРНА МОДЕЛЬ

Ставиться до громадян як до
нездатних самостійно обирати



контроль



покарання



покоря



заборона критики



ПРИКЛАД: ФРАНКЛІН РУЗВЕЛЬТ —
«бесіди біля каміна» пояснювали рішення
та зміцнювали довіру до інституцій.



Захист розвиває суспільство, коли не перетворюється на опіку й контроль.

Дві парадигми організаційного впливу



Механіка трансакційного лідерства: Фундамент ВИКОНАННЯ

Стиль, при якому лідер домагається виконання завдань через метод «кнута і пряника» (винагорода та покарання).



Фокус на тактиці

Вирішення поточних проблем, дотримання планів, графіків та бюджетів.

Реактивність

Дії у відповідь на результати. Збереження статусу-кво та існуючої організаційної культури.

Чіткість ролей

Формальний підхід, де цілі заздалегідь визначені, а відносини є контрактними.

Трансформаційне лідерство: Двигун інновацій

Концепція (за Дж. Бернсом), де лідер впливає на підлеглих, спираючись на високі цінності, і трансформує саму організацію та її людей.

