

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ ТА ТЕХНОГЕННОЇ**  
**БЕЗПЕКИ**

**Кафедра права та менеджменту у сфері цивільного захисту**

**ЛЕКЦІЯ**  
**з дисципліни «Лідерство та стилі керівництва»**

**Тема 1: «Влада лідера».**

**Львів**

## ПЛАН:

1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка
2. Філософія партисипативного управління
3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

### 1. Лідер як служитель: доступність, спілкування, підтримка

Всі харизматичні лідери ефективні у спілкуванні. Сер Вінстон-Леонард-Спенсер Черчилль (Sir Winston Leonard Spencer-Churchill) часто приписував свій успіх майстерності побудови англійських фраз.

У давніх греків були школи риторики, де відточували навички виступів перед зборами. Цицерон залишив слід у Римському сенаті після вивчення ораторського мистецтва.

Навички риторики допомагають створити «м'яку силу, владу» (з англ. «soft power»), здатність залучати і переконувати культурою та політичними ідеалами. Красномовство і натхнення риторика, проте, не є єдиними формами комунікації, за допомогою яких лідери доносять свої ідеї і залучають послідовників. Невербальні сигнали – також важливий компонент людських комунікацій. Символи і приклади можуть бути дуже ефективними.

Деякі харизматичні лідери не були великими ораторами – про це свідчить приклад Могандаса Карамчанда «Магатми» Ганді (Mohandas Karamchand «Mahatma» Gandhi). Символічне значення простого одягу Ганді і всього його способу життя було промовистіше за слова<sup>1</sup>.

Що таке спілкування? *Спілкування* – це міжособистісна та міжгрупова взаємодія, основу якої становить пізнання один одного і обмін певними результатами психічної діяльності (інформацією, думками, почуттями, оцінками тощо). Іншими словами, спілкування – це взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль для налагодження взаємин і досягнення загального результату.

Без спілкування неможливе існування людського суспільства. Особливо це відчувають ті, хто тривалий час живе сам. Відомо, що найтяжчим покаранням у Стародавній Греції був ostracism, тобто заборона спілкуватися із засудженими. У спілкуванні здійснюється своєрідна «презентація» внутрішнього світу особистості, саме тому спілкування, виступаючи своєрідною формою взаємодії однієї людини з іншою або з групою осіб, виявляє певні людські якості, розкриває, чого варта чи інша людина.

Спілкування – одна із сторін способу життя людини, не менш суттєва, ніж діяльність. А спосіб життя – це не тільки те, що і як робить людина, але і з ким і як вона спілкується. У спілкуванні розкривається суб'єктивний світ однієї людини для іншої. Потреба у спілкуванні є однією з основних базових потреб людини.

Історично склалися дві форми спілкування: безпосереднє і опосередковане.

*Безпосереднє спілкування* – це мовне спілкування у розвиненішому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його знаряддям. На основі безпосереднього спілкування виникло *опосередковане* – масові засоби інформування: книга, газета, радіо, телебачення, відео, комп'ютери, музичні записи тощо. Вся система безпосереднього й опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас вони приносять в цей процес те, що вона засвоює з власного досвіду. Функціональні можливості спілкування реалізуються на різних рівнях, залежать від особливостей соціально- психологічного середовища, соціальної ситуації, змісту і мети взаємодії. Функції спілкування – зовнішній вияв властивостей спілкування,

ролі і завдання, які воно виконує у процесі життєдіяльності індивіда в соціумі. Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язана з обміном інформацією, взаємодією та схваленням людьми одне одного. Існують такі функції спілкування:

- *інформаційно-комунікативна* (обмін інформацією). Охоплює процеси формування, передавання та прийому інформації. Реалізація її має кілька рівнів. На першому здійснюється вирівнювання розбіжностей щодо інформованості людей, що вступають у психологічний контакт. Другий рівень передбачає передавання інформації та ухвалення рішень (спілкування реалізує мету інформування, навчання та ін.). Третій рівень пов'язаний із прагненням людини зрозуміти інших (спілкування спрямоване на формування оцінок досягнутих результатів);

- *регуляційно-комунікативна* (регуляція поведінки, спільної діяльності у процесі взаємодії). Завдяки спілкуванню людина регулює не тільки власну поведінку, а й поведінку інших людей і реагує на їхні дії;

- *афективно-комунікативна* (регуляція емоційної сфери людини). Вона характеризує емоційну сферу людини, в якій виявляється її ставлення до навколишнього середовища, зокрема й соціального.

З огляду на мету спілкування розрізняють функції, які реалізуються в будь-якому процесі взаємодії і забезпечують досягнення у ньому певних цілей:

- *контактної*. Передбачає встановлення контакту як стану взаємної готовності до прийому і передавання повідомлення та підтримання взаємозв'язку під час взаємодії;

- *інформаційної*. Полягає в обміні повідомленнями (інформацією, думками, рішеннями, задумами);

- *спонукальної*. Суть її в стимулюванні активності партнера по спілкуванню, що спрямовує його на виконання дій;

- *координаційної*. Передбачає взаємне орієнтування і узгодження дій для організації спільної діяльності;

- *розуміння*. Виявляється в адекватному сприйманні і розумінні сутності повідомлення, а також партнерами один одного;

- *амотивна*. Реалізується через стимулювання у партнера по спілкуванню потрібних емоційних переживань і станів, у зміні за його допомогою власних переживань і станів;

- *встановлення стосунків*. Полягає в усвідомленні і фіксуванні індивідом свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків;

- *здійснення впливу*. Наслідками її дії є зміна стану, поведінки, особистісно-змістових утворень партнера.

Осмислення особливостей структури і функцій спілкування доводить його багатоаспектність, яка виявляється в тому, що спілкування є:

- потребою людини умовою її виживання;

- має інформаційно-комунікативне та інтерактивне навантаження;

- передбачає процес обміну цінностями і соціальним досвідом;

- специфічною знаковою системою і посередником у функціонуванні різних знакових систем (семіотичний аспект спілкування);

- засобом нормативного регулювання поведінки індивідів;

- формує ставлення партнерів до індивіда, його – до партнерів та суспільства тощо<sup>2</sup>.

Під час спілкування проявляються такі його взаємозв'язані форми, як: товариське, дружнє; інтимне, приятельське; робоче, службове; випадкове; ділове, професійне; формально-поверхове.

Залежно від тієї чи іншої форми проходить і саме спілкування, від неї залежить його зміст і відповідна поведінка людей.

Розгляньмо стилі спілкування.

Індивідуальність людини у взаємодії з іншими реалізується і через стиль спілкування. *Стиль спілкування* – це система принципів, норм, методів, прийомів діяльності і поведінки індивіда.

Найяскравіше стиль спілкування виявляється у діловій та професійній сферах, у

взаєминах ділових партнерів, керівника і підлеглого. Тому проблему стилю найглибше досліджено у сфері лідерства-керівництва.

У цьому контексті виокремлюють три стилі: авторитарний (директивні способи управління, зовнішній контроль за стратегією діяльності групи, придушення ініціативи, одноосібне ухвалення рішень); демократичний (колегіальність, заохочення ініціативи); ліберальний (усунення від керівництва).

Відповідно до стилів лідерства-керівництва виявляються і стилі спілкування: авторитарний (ділові, короткі розпорядження, чітка мова, заборони без поблажливості, уникнення емоцій), демократичний (інструкції у формі пропозицій, товариський тон розмови, розпорядження і заборони з дискусіями, заохочення та покарання з порадами) і ліберальний (відсутність співробітництва, заохочень і покарань, конвенційний тон розмови).

У кожної людини формуються певні стереотипи комунікативної взаємодії, які визначають її стиль спілкування. На нього відчутно впливають тип поведінки людини, її ставлення до діяльності, соціокультурні особливості взаємодії. Стиль спілкування, будучи однією із сутнісних характеристик особистості, відображає усталені способи діяльності певного типу людини; має тісний зв'язок із психологічними особливостями її мислення, ухвалення рішень, вияву комунікативних властивостей тощо. Він формується й розвивається у процесі взаємодії. Особливості стилю спілкування зумовлюють соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні чинники, культурні цінності, традиції, усталені норми поведінки найближчого оточення, специфіка ділової сфери (своєрідність завдань, взаємин).

Ефективні в одній культурі стилі спілкування можуть не спрацьовувати в іншій. Особливо це стосується ділової сфери. Тому при встановленні ділових контактів слід враховувати, що ділові люди, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються і різних принципів поведінки, налагодження соціальних контактів. Спрямованість у стилі ділового спілкування може бути різною – на іншого або на себе.

Якщо людина потребує іншого, бо заклопотана собою, то кажуть, що в неї *піддатливий стиль*. Якщо співрозмовник прагне досягти успіху у спілкуванні і діяльності, контролюючи інших, його стиль називають *агресивним*. Якщо людина зберігає емоційну дистанцію, незалежність у спілкуванні, її стиль вважають *відчуженим*. Крім того, розрізняють такі стилі: *альтруїстичний* (допомога іншим), *маніпулятивний* (досягнення власної мети) та *місіонерський* (обережний).

У типових ситуаціях стиль спілкування зазвичай залишається постійним, але в динамічних умовах можливі адаптація, зміна або комбінація стилів. Більшість людей дотримується одного стилю, за потреби вдаючись до менш їм властивих. Проте жоден зі стилів спілкування не слід вважати універсальним. За одних обставин ефективним може бути альтруїзм, консультування чи маніпулювання, за інших – делегування, відчуження чи авторитаризм<sup>3</sup>.

Підчасреалізації функцій спілкування виникає багато видів, які класифікують за різними ознаками:

1. За результативністю спільної взаємодії та досягнутим ефектом виокремлюють такі види спілкування:

– потрібне. Йдеться про міжособистісні контакти, без яких спільна діяльність стає неможливою;

– бажане. Передбачає міжособистісні контакти, що сприяють успішному розв'язанню виробничих, виховних та інших завдань;

– нейтральне. За таких обставин міжособистісні контакти не заважають, але й не сприяють розв'язанню завдань;

– небажане. Міжособистісні контакти, які ускладнюють досягнення завдань спільної взаємодії.

2. За безпосередністю контактів розрізняють:

– міжособистісне;

– масове спілкування.

Йдеться про те, що учасниками спілкування можуть бути як конкретні індивіди, так і опосередковані групи людей.

Міжособистісне спілкування виявляється у безпосередніх контактах, які визначаються і регулюються усією системою суспільних відносин, умовами суспільного виробництва, інтересами людей і груп. Тому його ще називають прямим, безпосереднім спілкуванням на відміну від опосередкованого.

Масове спілкування є анонімним, спрямованим не на конкретного індивіда, а на маси людей, і здійснюється воно найчастіше за допомогою засобів масової комунікації. Одна з умов його – певна просторово-часова дистанція. Тому спілкування переважно одностороннє, оскільки людина може лише сприймати інформацію від інших генерацій, суспільств, епох, але не може їм її передавати.

3. За типом зв'язків між учасниками взаємодії виокремлюють монологічне і діалогічне спілкування.

*Монологічне спілкування* передбачає одностороннє спрямування інформації, коли один з учасників взаємодії викладає свої думки, ідеї, почуття, не відчуючи при цьому потреби у зворотному зв'язку з партнером. Найчастіше це відбувається за позиційної нерівноправності партнерів по спілкуванню, коли один із них є впливовою особою, наділеною активністю, усвідомлюваними цілями і правом їх реалізувати. Співрозмовника він сприймає як особу пасивну, що має цілі не такі значущі, ніж його. За таких умов відбувається суб'єкт-об'єктне спілкування.

*Діалогічне спілкування* передбачає ставлення до іншої людини як до цінності, неповторної індивідуальності. Йдеться про взаємини індивідів як активних суб'єктів, коли кожен учасник ставиться до свого партнера не як до об'єкта і, адресуючи йому інформацію, аналізуючи його мотиви, цілі, установки, сподівається на адекватну реакцію та ініціативу. Діалогічний вид спілкування допомагає людині відкрити відмінну від власної реальність, тобто реальність іншої людини, її почуттів, уявлень, думок, реальність навколишнього світу. Дві особистості у стані діалогу утворюють спільний психологічний простір, часову тривалість, єдину емоційну подію, коли вплив перестає існувати, поступившись місцем психологічній єдності суб'єктів, у якій розгортається творчий процес взаєморозкриття, виникають умови для саморозвитку.

Отже, діалог є рівноправним суб'єкт-суб'єктним спілкуванням, яке має на меті взаємопізнання, а також самопізнання і саморозвиток його учасників.

4. За тривалістю взаємодії розрізняють тривале і короткочасне спілкування.

Одні люди заздалегідь налаштовані на певну тривалість взаємодії, намагаються не допустити того, щоб спілкування їх поглинуло. Інші – в кожному акті комунікації шукають можливості для розширення сфери контакту, продовжуючи спілкування. Коли схильні до короткочасного спілкування індивіди опиняються в ситуації, що вимагає тривалої взаємодії з одним або кількома співрозмовниками, вони відчувають себе некомфортно, не знають, чим заповнити паузи, швидко «виснажуються». Подібне відбувається і з тими, хто схильний до тривалих контактів: у ситуації жорстко регламентованої взаємодії їм доводиться постійно блокувати свою потребу в отриманні додаткової інформації від партнера по спілкуванню.

Американська вчена-психолог Вірджинія Сатир (Virginia Satir) виокремлює декілька моделей спілкування, а саме: запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений і врівноважений.

*Запобігливий тип.* Така людина в розмові прагне догодити іншим, часто вибачається, не вступає в суперечки. Вона говорить так, ніби нічого не може зробити сама, не діставши схвалення інших, погоджується з будь-якою критикою на свою адресу, вдячна вже за те, що з нею розмовляють. Цей тип має ще назву миролюбця.

*Звинувачувальний тип.* Така людина постійно шукає і знаходить винних. Вона – диктатор, господар ситуації, нерідко поводить себе зухвало, говорить різко й жорстко,



перебиває інших, не даючи людям договорити до кінця. Людина цього типу прагне в такий спосіб завоювати авторитет, владу над іншими. У глибині свідомості вона знає, що без інших вона нічого не варта, і тому радіє, якщо люди їй підкоряються, відчуваючи себе винними. Сам же звинувач при цьому дістає задоволення.

*Розважливий тип* (або «комп'ютер») – це дуже коректна, надто спокійна людина, яка все розраховує наперед, має монотонний голос, вибудовує довгі фрази.

*Віддалений тип* не реагує на жодні запитання, часто говорить недоречно, невчасно і невлучно.

Крім цих чотирьох моделей спілкування, які свідчать про занижену самооцінку, відчуття власної неповноцінності, є ще один тип, який має назву врівноваженого.

*Врівноважений тип.* Поведінка такої людини послідовна, гармонійна. До інших вона ставиться відкрито, чесно, ніколи не принижує людської гідності. Люди такого типу спілкування, як правило, знаходять вихід зі складного становища і можуть об'єднати інших для спільної діяльності. Це – цілісні особистості. Вони прямо передають свої думки, відкрито виражають почуття, здатні до особистісного зростання, викликають повагу й довіру до себе. Інші в їхньому товаристві почуваються добре і невимушено. Врівноважені люди мають високий рівень моральної і психологічної культури спілкування і потенційні можливості для її підвищення.

## 2. Філософія партисипативного управління

Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити. Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою.

Щоб стати лідером, потрібно досягти певного рівня культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості. В основі цього – постійна робота над собою, розвиток власного потенціалу. Вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам.

До критеріїв ефективності керівника Д. Осборн та Т. Геблер зараховують такі, як: уміння стимулювати до дій, належати громаді, бути конкурентоспроможним, орієнтуватися на місію організації, орієнтуватися на клієнта, бути підприємливим, бути завбачливими, орієнтуватися на ринок, бути децентралізованим<sup>5</sup>.

Лідерство також виступає одним із головних чинників підвищення ефективності управління. До основних ознак керівника-лідера зараховують такі: діє за покликом серця, запалює та надихає інших, інноватор, палкий прихильник певної ідеї, йому вірять та довіряють. Крім цього, лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа ефективного лідерства.

Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших; ті, що не тільки мають знання, а й можуть ними поділитись.

Лідерство ґрунтується на цінностях керівника, які визначаються як знання, уміння та переконання, що зумовлюють конкретний вибір поведінки менеджера. Зовнішня система цінностей керівника зумовлюється його освітою, уявленням про свою професію, місією та діяльністю організації, її історією і культурою, розумінням природи та важливості продуктів і послуг, які надає організація.

Внутрішні цінності керівника складаються із п'яти груп факторів, це:

- 1) досягнення (оволодіння професійними функціями);
- 2) економічні (матеріально-грошова допомога згідно зі стандартами життя, відповідно до класу суспільства);
- 3) психологічний комфорт (кар'єра, статус, медичне страхування, пенсійний фонд);

- 4) благополуччя (здоров'я, безпека, багатство, освіта, повага);  
5) моральні (справедливість, доброта, доброзичливість, порядність, толерантність).

Деніель Гоулмен (Goleman Daniel)<sup>6</sup>, досліджуючи секрети ефективного лідерства, здійснив аналіз майже 200 успішних компаній та їхніх лідерів. Було виокремлено три категорії особистих якостей керівників-лідерів: технічні, пізнавальні та емоціональні здібності. Результати були цікаві і дещо несподівані: емоціональні здібності лідерів вдвічі перевищували інтелектуальні; а що вища була посада лідера, то збільшувалась важливість емоціональних здібностей для досягнення успіху. Це означає: щоб бути лідером, слід уміти розуміти і контролювати свої та чужі емоції, виявляти оптимізм, ентузіазм і відданість справі, формувати ділові стосунки з різними людьми.

Лідерство – це мистецтво вибору оптимального стилю управління та врахування ситуацій. Лідерська поведінка орієнтована на успіх справи і досягнення колективу, має підтримувальний характер. Тому ефективним лідерство може бути за умов *партисипативного* та *фасилітативного* управління. Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Вона виявляє зацікавленість у тому, як організована її робота, в яких умовах вона працює, як її робота впливає на діяльність організації. Тобто в неї є звичайне прагнення брати участь у всіх процесах, які пов'язані з її власною діяльністю в організації.

Концепція партисипативного управління виходить із положення, що якщо людина зацікавлена бере участь у різноманітній діяльності організації, то вона тим самим отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, якісніше і продуктивніше.

По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівникові доступ до ухвалення рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, мотивує до кращого виконання своєї роботи.

По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що робітник краще справляється зі своєю роботою, а й приводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого робітника в життя організації. Спочатку розповсюдження партисипативного управління пов'язували тільки з поліпшенням мотивації робітників. Останнім часом партисипативне управління чимраз більше пов'язують з оптимізацією використання потенціалу людських ресурсів організації взагалі. Тож концепція партисипативного управління виходить за межі мотивації, являє собою один із загальних підходів до управління людиною й організацією.

Партисипативне управління можна реалізувати за таких умов:

1. Працівники отримують право самостійно ухвалювати рішення щодо того, як їм діяти. Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як режим або вибір засобів виконання роботи.

2. Працівники можуть долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати. У цьому разі керівник радиться з робітником: що саме потрібно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним завдання. Так робітник долучається до представлення мети і прогнозування результатів, яких йому треба досягати.

3. Працівникам дають право контролю за якістю і кількістю роботи, які вони виконують, але при цьому встановлюють відповідальність за остаточний результат.

4. Партисипативне управління передбачає широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо вдосконалення їх особистої праці й окремих підрозділів організації.

5. Можливим напрямом здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом.

У реальній практиці всі ці напрями здійснення партисипативного управління зазвичай використовують у певній комбінації, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного. Найнаочнішим прикладом цього є

гуртки якості, які широко використовують в управлінні японськими фірмами. (Історична довідка: гуртки якості виникли в Японії 1962 р.; об'єднують 8 млн японських робітників; розв'язують проблему участі персоналу в управлінні; з 1974 р. поширюються у США, де теж декілька мільйонів працівників спільно з управлінцями розв'язують проблеми підвищення якості виробництва).

Через гуртки якості реалізують основний принцип управління – участі підлеглих у розв'язанні виробничих завдань та вдосконаленні методів, технологій, якості роботи. Форма існування – дискусійний клуб. За допомогою гуртків якості процес управління переходить до відкритості, гласності. Гуртки якості – це не просто прояв уваги до рядового робітника, бо вони можуть існувати тільки за умов щирого прагнення керівника притягнути працівників до розв'язання завдань організації. Гуртки якості створюють на добровільній основі. Керівника-координатора гуртка можуть призначати керівником організації або обирати його можуть члени гуртка. Гурток в організації існує як не обов'язкова додаткова структура. План його роботи передбачає гострі питання стратегічного характеру та питання тактики розподілу зусиль, засобів діяльності; дискусії, консультації, вивчення й обговорення нової інформації, організацію спостереження за певними процесами тощо.

Еволюція теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до фактора «людина», про розбудову суб'єкт-суб'єктних стосунків, про вдосконалення особистого стилю діяльності керівника. З огляду на це процес розробки стратегії має бути прямий і відкритий. Такий підхід створює ситуацію усвідомлення потреби змін, мотивованості персоналу до впровадження стратегічних ідей, легітимності плану чи програми розвитку, широкої підтримки та психологічної безпеки для керівництва.

Керівник-фасилітатор – це керівник-лідер, який створює команду, прищеплює організації корпоративні принципи, реалізує мотиваційний підхід до управління. Фасилітативне управління надає можливість утримувати певну рівновагу між цілями і результатами, яких потрібно досягти, та можливостями реальних людей і способами їхнього досягнення. Керівник, який виступає як фасилітатор, не навчає і повчає, а спрямовує колектив у потрібне творче русло. Фасилітаторську функцію реалізують через:

- знання особливостей колективу та працівників; вміння побудувати роботу в колективі та керувати ним під час стратегічно-планувальної діяльності;
- швидке завоювання довіри, лідерські позиції в колективі;
- вміння допомогти розкомплексуватись, встановити парт-нерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти;
- здатність до аналітичної діяльності, вміння застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки;
- чітке усвідомлення мети та бажаних результатів діяльності колективу;
- збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах планово-прогностичної діяльності;
- вміння ставити людей у ситуації потреби самостійно ухвалити рішення, визначення методів та змісту діяльності;
- вміння заохочувати і морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу.

Це не означає маніпулятивності для особистої безпеки лідера. Така фасилітативна поведінка свідчить про прагнення дійти згоди з усіма членами організації у такому важливому питанні, як визначення стратегії її розвитку. За допомогою фасилітаторської функції реалізують концепцію партисипативного управління, яке пов'язане з командною роботою. Дуже важлива така робота під час розробки стратегії організації. Відомо, що лідери великих організацій (понад 50 працівників) не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу. Психологи називають критичною кількістю десять осіб для безпосередньої комунікації з лідером, тобто на кого він може впливати, кого надихати, спрямовувати.



Ось чому так важливо мати команду, яка б ідеї лідера сприймала, підтримувала й розповсюджувала. Безсистемний підхід до формування команди провокує виникнення конфліктів, суперечностей, нераціональну діяльність ще на початку її створення. Команда передбачає не просто спільну роботу людей, об'єднаних однією метою, а співробітництво, що ґрунтується на чіткому розподілі ролей, обов'язків, координації дій і зусиль. Керівникові – лідерові потрібно сформулювати проблему, запропонувати систему цілей, пояснити наявність ресурсного забезпечення, бути готовим до конструктивної дискусії, знайти стимули, задіяти підтримку зовнішнього та внутрішнього середовища, бути здатним до взяття відповідальності, застосування влади.

### **3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління**

При першому наближенні лідерство можна визначити так: соціально-психологічна характеристика працівника. Тому розгляд лідерства можливий у двох аспектах. Соціальний аспект визначається, з одного боку, тією обставиною, що сутність людини – це «ансамбль суспільних відносин», з другого – наявністю посад керівників різного рангу, передбачених штатним розписом організації. До таких посад відносяться керівники: директори, начальники, головні спеціалісти, провідні фахівці, майстри, бригадири. Але психологічний аспект виявляється пізніше, вже під час практичної діяльності конкретного виконавця. Виходить, керівник просто зобов'язаний володіти якостями лідера через посаду і постійно їх розвивати, вдосконалювати. В науковій літературі таке лідерство називається формальним. Воно закріплене в положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції у вигляді обов'язків з керівництва певними групами і виконавцями, а також у вигляді обов'язків цих груп виконавців підкорятися цьому керівникові.

Психологічний аспект лідерства виявляється: по-перше, через психологічні здібності до лідерства конкретного керівного посадовця; по-друге, через фактичне визнання підлеглими лідерства керівника. Те та інше дає можливість оцінити керівника як неформального лідера. Зрозуміло, що ідеальним є варіант, коли керівника, що користується довірою підлеглих, можна визнати і формальним, і неформальним лідером одночасно.

Інша річ, коли у складі структурного підрозділу існує не один лідер з числа підлеглих. Тут може йтися лише про неформальне лідерство. При цьому неформальний лідер-підлеглий може брати участь в ухваленні рішення, але вже відповідальності за це рішення нести не може повною мірою, оскільки це прерогатива офіційного керівника.

Дуже важливою суттю лідерства керівника є захист інтересів трудового колективу перед вищими керівниками й іншими структурними підрозділами. Невміння або нездатність керівника захистити інтереси підлеглого йому структурного підрозділу призводить до появи роздратованості і незадоволеності своєю роботою виконавців, зниження у них мотивації до праці. Від керівника трудового колективу залежить багато що, він не тільки ухвалює рішення, але й відповідає за робочий клімат, атмосферу, настрій колективу. Тому ті керівники, які покладаються тільки на свій статус начальника, роблять велику помилку, при цьому не піклуючись про свій престиж, який визначає колектив підлеглих виконавців.

Статус – це оцінка підлеглими цього керівника, яка зводить його в певний ранг. Формальний ранг визначається посадою, рівнем заробітної плати, значущістю і складністю розв'язуваних завдань тощо. Неформальний ранг визначається властивостями особи, за допомогою яких відбувається вплив на оточення: за статтю, віком, досвідом, рівнем знань, культури. Важливим чинником, що впливає на статус посадовця, є його службовий стан. Службовий стан відображає місце особи в структурі управління і сукупність пов'язаних з цим умов, до яких відносяться: забезпеченість обслуговувальним персоналом, службовим транспортом, доступ до джерел інформації, пільги і привілеї та ін.

Влада є обов'язковим доповненням до формального лідерства, його основним наповненням, проте допускає її персоніфікацію: наповнення

суб'єктивністю або суб'єктністю керівника. Ця остання обставина детермінує статус неформального лідера. В ідеалі повинен бути їх органічний збіг. У разі відсутності подібного збігу існує невизнання підлеглими формального лідерства керівника.

Річ у тім, що будь-яку роботу можна виконати по-різному: наприклад, поверхово, виконавши, здавалося б, всі вимоги керівника, але не розкривши істотних подробиць, тонкощів і нюансів цього питання загалом. А можна виконати роботу й інакше: глибоко відпрацювавши питання, а найголовніше – провівши аналіз всіх можливих варіантів його розв'язання і вибравши найоптимальніші з них.

Досвідчений керівник здатний і запобігти подібним відмінностям у виконанні підлеглими своїх обов'язків за допомогою прояву влади. Звичайно ж, у нього є можливість впливати на поведінку підлеглих у трудовому процесі, проте це вимагає, по-перше, пильної уваги до виконання робіт на всіх ділянках структурного підрозділу, а по-друге, глибоких знань специфіки виконання цих робіт. Тільки за таких умов керівник, використовуючи владні важелі, може вплинути на підлеглих у потрібному йому (для інтересів справи) напрямі, щоб забезпечити ефективність управління. До таких владних важелів можна віднести контроль виконання.

Найправильнішим способом контролю є такий спосіб, за якого керівник контролює тих підлеглих, у яких низька виконавська дисципліна або низька кваліфікація. При цьому зайвий раз підкреслюється лідерство керівника, запобігається інфлювання (коригування (зміна)) його рішень. Проте буде зайвим і часто шкідливим контролювати підлеглих з високою кваліфікацією, в яких звичайно відчуття відповідальності за виконання дорученого завдання високе. Таким працівникам доручають відповідальні, складні і серйозні за своїм значенням ділянки робіт, виконують які на повній довірі з боку керівника, а такі працівники частіше за все і бувають неформальними лідерами трудового (виробничого) колективу.

Важливою характеристикою прояву лідерства керівника є оцінка якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність. Вона також стосується важелів управління. Визнання лідерства керівника підлеглими багатовчому залежить від ступеня об'єктивності цієї оцінки. Річ у тім, що чергове підвищення премії, наприклад, за наслідками роботи за місяць тому або іншому співробітникові структурного підрозділу перебуває під пильною увагою решти співробітників, і тут неприпустимо для керівника-лідера проводити необґрунтоване заохочення. Те саме можна сказати і про незаслужене зниження розміру премії, яке підлеглі сприймають дуже хворобливо.

Однією з ефективних ліній поведінки керівника для зміцнення його авторитету може бути стиль лідера. При цьому керівник навмисно згладжує ієрархію у стосунках з підлеглими, намагаючись показати, що він – лише перший серед рівних, а не начальник як такий, демонструє колегіальність в ухваленні управлінських рішень, обговорюючи їх зміст з підлеглими, ділиться інформацією про плани, заручається підтримкою підлеглих. Робота багато в чому будується на довірі, підлеглим працівникам надають самостійність. Прояв лояльності у підлеглих понад усе цінує керівник.

Проте стиль лідера може виявлятися інакше, можна сказати, жорсткіше. Керівник, навпаки, навмисно підкреслює ієрархію у стосунках з підлеглими, не допускає колегіальності в ухваленні управлінських рішень, не обговорюючи їхнього змісту з підлеглими. Всі матеріали, які підготували підлеглі, підлягають повній перевірці, жодне питання не віддають підлеглим працівникам для самостійного розв'язання. Звичайно, такий стан справ у структурному підрозділі явно може призвести до зниження результативності роботи цього підрозділу за умови зміни керівника. Річ у тім, що такий стиль керівництва-лідерства вимагає величезних витрат сил, постійної напруги, випробувань на витривалість організму – такими здібностями може володіти не кожний керівник. Але при новому керівнику, що має стиль керівництва, за якого від підлеглих вимагають в достатній мірі самостійності в роботі і навіть в ухваленні рішень, працівники опиняться в невідповідному світлі. У нового керівника складеться враження

про них як про недостатньо кваліфікованих працівників.

Питання лідерства проявляються також і у взаємостосунках керівника та його заступників. Найкваліфікованішими з числа підлеглих керівникові працівників будь-якого структурного підрозділу є його заступники. Їм доручають найвідповідальніші і важливі питання. Проте у взаємостосунках між керівником і його заступниками важливо суворо і чітко розмежувати їхні повноваження. Правильним буде підкорення кожного з працівників цього структурного підрозділу безпосередньо його керівникові, а не заступникам за напрямами роботи. Все це дасть можливість уникнути суперечливих вказівок і розпоряджень, які надають різні керівники.

За взаємостосунками між керівником і його заступниками можна судити про впевненість керівника у своєму лідерстві: якщо керівник прагне не передавати потрібну повноту влади своїм заступникам у розв'язанні окремих питань і курируванні (процес посередництва і творчого мислення) окремих ділянок роботи через побоювання за свій службовий стан, то це може свідчити про його невпевненість у своєму лідерстві. Ба більше, це може призвести до конфліктів між ним і його заступниками, плутанини, замість чітко налагодженої роботи. Щоб уникнути конфліктів, в які можуть бути втягнуті й інші підлеглі працівники підрозділу, потрібна, крім чіткого розмежування функцій, взаємна довіра і дотримання суворого правила: у разі розбіжності в думках з конкретного питання пріоритет віддають думці керівника, а заступник повинен вже розв'язувати завдання, виходячи з цього, втілюючи в життя рішення, яке ухвалив керівник.

Заступник може рішуче відстоювати свою думку, але тільки до того, як керівник ухвалить рішення. Річ у тім, що керівник, по-перше, як правило, володіє великим досвідом роботи, а по-друге, більшою інформацією з цього питання. А що стосується відстоювання заступником своєї думки, то керівник може сприйняти це позитивно, оскільки характеризує заступника як небайдужого працівника, зацікавленого у глибокому і всебічному опрацюванні цього питання. Тим більше, що іноді буває, що відхилену спочатку заступникові пропозицію надалі визнають правильною або кращою, ніж ухвалене тепер остаточне рішення.

Якщо керівник постійно підтримує і підкріплює авторитет своїх заступників, то це сприяє зміцненню лідерства і самого керівника. Між керівником і заступниками повинна бути повна довіра. У разі відсутності штатних заступників керівник вибирає з числа підлеглих працівників самого найкваліфікованішого співробітника, який заміщує керівника на період тимчасової його відсутності на правах позаштатного заступника. При цьому керівникові важливо піклуватися про підтримку і збереження авторитету такого працівника, оскільки він, як правило, є неформальним лідером у колективі.

Взаємостосунки керівника з неформальним лідером у рамках одного структурного підрозділу складаються непросто, оскільки тут існує зіткнення двох лідерів. Важливо не допустити того, щоб із суперництва воно не перетворилося на протистояння. Перед керівником неминуче постане питання взаємодії, співіснування з ним.

Характер стосунків керівника як формального лідера з неформальним лідером з числа працівників трудового колективу при спільній роботі повинен будуватися на пріоритеті лідерства керівника, на визнанні цієї обставини неформальним лідером. В іншому разі конфлікт неминучий. Але можливий варіант відсутності конфліктної ситуації при невизнанні пріоритету неформальним лідером лідерства керівника структурного підрозділу тоді, коли неформальний лідер має підтримку в керівника, що є вищим щодо керівника структурного підрозділу. В таких умовах керівник структурного підрозділу, що є тільки формальним лідером, повинен будувати свої стосунки з неформальним лідером, виходячи з цього, щоб уникнути конфліктів. В іншому разі керівникові структурного підрозділу можуть загрожувати неприємності від вищого керівника у вигляді створення несприятливих умов його роботи, які можуть призвести до вимушеного його звільнення. Обставини можуть ускладнитися, якщо вплив неформального лідера такий великий у колективі, що й інші співробітники (група співробітників) нарівні з ним не визнають лідерства керівника.

Якнайкращим варіантом взаємостосунків між керівником і неформальним лідером можуть бути взаємостосунки, засновані на взаємному визнанні авторитету один одного, на партнерській основі. У цьому разі керівник має нагоду залучати неформального лідера до виконання особливо важливих завдань, до розв'язання складних проблем, що виникають періодично, а неформальний лідер надає кваліфіковану допомогу керівникові в його роботі.

#### **Рекомендована література:**

1. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
2. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. ЛІДЕРСТВО : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.

**Лекцію уклала:**

**Доцент кафедри права та менеджменту  
у сфері цивільного захисту**

**Лілія БАЛАШ**