

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»
для здобувачів вищої освіти 1-го курсу
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

**Тема 8. «Сутність та характеристика основних стилів
керівництва».**

ПЛАН:

1. Сутність та характеристика основних стилів керівництва
2. Керівництво в організації: види, стилі, системи
3. Запобігання «вигоранню». Стрес

1. Сутність та характеристика основних стилів керівництва

Стиль керівництва - це якісна характеристика діяльності керівника, способів його впливу на виконавців. Ці способи залежать від наступних факторів:

1) панівний політичний режим (тоталітарний, демократичний, ліберальний), який накладає відбиток на всі сторони життя не тільки суспільства, але і його окремих суб'єктів, у тому числі і фірм;

2) розміри організації, характер діяльності її і підрозділів, існуючий в них порядок ведення справ, переважна система цінностей і тип культури;

3) положення керівника на ієрархічній драбині;

4) позиції вищої адміністрації;

5) психологічні характеристики колективу, взаємини в ньому;

6) індивідуальні якості керівника, які якраз визначають його особистий стиль (індивідуальну манеру поведінки);

7) особисті якості підлеглих, рівень їх кваліфікації, зрілості, готовності до співпраці, характер реакції на вплив з боку керівника;

8) особливості ситуації;

9) та чи інша комбінація перерахованих факторів.

Основні стилі керівництва

Історично першим і досі, мабуть, найбільш поширеним на практиці стилем керівництва є авторитарний. Він вважається універсальним, особливо у перших осіб. Його характерні риси:

1) централізація всієї влади в руках керівника і прийняття ним одноосібних рішень, які згодом нав'язуються виконавцям;

2) дистанціювання керівника від підлеглих і переважання між ними офіційних відносин;

3) віддача виконавцям в наказовій формі розпоряджень без пояснення їх зв'язку з загальними цілями і завданнями організації;

4) широке використання адміністрування, покарань.

Авторитарний стиль керівництва організацією (підрозділом) створює несприятливий морально-психологічний клімат і ґрунт для виникнення виробничих конфліктів.

Можна говорити про два різновиди авторитарного стилю. "Автократична" різновид припускає, що риси стилю виражені максимально яскраво. Керівник розглядає підлеглих як "розмовляючі знаряддя", тримає їх "в їжаківих рукавицях", карає за будь-які провини, ігнорує проблеми підлеглих і їх самих як особистості.

При "патерналістської" різновиді ці крайності в чому згладжені. Організація розглядається як одна сім'я, а керівник - її глава. Він піклується про підлеглих, цікавиться їх думкою, надає їм деяку самостійність, але під жорстким контролем з свого боку, а ті повинні проявляти беззаперечне підпорядкування, вдячність і відданість по відношенню до нього.

Авторитарний стиль за рахунок зосередження всієї повноти влади в руках керівника забезпечує максимальну продуктивність при виконанні простих видів діяльності і

дозволяє швидко стабілізувати складну ситуацію. Але він не формує внутрішньої зацікавленості виконавців до праці, бо зайві дисциплінарні заходи викликають в людині страх і злість, пригнічують ініціативу.

Такий стиль керівництва ефективний, якщо підлеглі повністю знаходяться у владі керівника (наприклад, на військовій службі) або безмежно йому довіряють (як актори режисерові або спортсмени тренеру). А той впевнений, що вони не здатні самотійно правильно діяти.

Прихильниками авторитарного стилю керівництва є зазвичай холерики, харизматичні і творчі особистості [1].[1]

Авторитарний стиль керівництва узагальнено відображений у книзі "Теорія Х" Дугласа Мак-Грегора, в якій викладено погляди Ф. Тейлора на працівника індустріальної епохи. У відповідності з цими поглядами середня людина відчуває відразу до праці і бажання уникнути його при першій же можливості. Більшість працівників ні до чого не прагне, уникає брати на себе відповідальність і воліє, щоб ними керували.

Тому людей потрібно (в основному за допомогою покарань) примушувати до виконання покладених на них обов'язків і безперервно контролювати їх дії. Однак Мак-Грегор уточнює, що подібна поведінка обумовлено не стільки властивостями людської натури, скільки тими зовнішніми умовами, в яких людям доводиться жити і трудитися.

А вони до середини ХХ ст. були вельми далекі від ідеалу навіть у найбільш розвинених країнах: на підприємствах переважав важку малокваліфіковану фізична праця, а тривалість робочого тижня набагато перевищувала 40 год, тому іншого ставлення людей до роботи важко було й очікувати.

У своїй книзі "Теорія Y" Мак-Грегор стверджує, що більшість людей володіє достатньою фантазією, винахідливістю, творчістю, які можна з успіхом застосувати в інтересах організації.

Мак-Грегор вважає, що нормальна людина в звичайних умовах не тільки готовий брати на себе відповідальність, а й шукає її. Ухилення від відповідальності, недолік честолюбства, занепокоєння про особисту безпеку є лише наслідком зовнішнього впливу і не відображають специфіку людської природи.

У результаті НТР більшість видів фізичної праці і рутинні операції, що відносяться до розумової праці, починають виконувати машини під управлінням самих же машин. Це неминуче призводить до зміни характеру праці і відповідно відносини людей до своєї роботи. Сьогодні, на думку Мак-Грегора, навіть проста людина не повинен відчувати почуття відрази до неї. За відповідних умов робота може і повинна служити джерелом насолоди, а зовсім не покаранням, якого люди намагалися б уникнути.

Добровільне виконання своїх обов'язків робить непотрібними примус і зовнішній контроль. Людина може керувати своєю діяльністю самотійно, спрямовуючи її на досягнення поставленої мети, яка сама по собі стає нагородою за докладені зусилля.

"Теорія Y" описує демократичний стиль керівництва, який домінує в сучасних фірмах. Він характеризується високим ступенем децентралізації управління, активною участю співробітників у прийнятті рішень, у тому числі і групових, вільним обміном інформацією між керівниками та виконавцями, взаємною довірою між ними, увагою адміністрації до розвитку персоналу. У цих умовах виконання службових обов'язків виявляється привабливим, а успіх служить винагородою, що задовольняє вищі потреби.

Демократичний стиль, який називають ще кооперативним, застосовують упевнені в собі керівники, що довіряють підлеглим, контролюючи не їх, а результати. Відомі два

різновиди (форми) демократичного стилю керівництва: консультативна та партисіпативні.

Консультативна форма передбачає залучення безлічі людей в якості консультантів до постановки цілей і контролю за їх виконанням.

Партисіпативна форма передбачає, що керівники повністю довіряють підлеглим у всіх питаннях (і тоді вони відповідають тим же), завжди їх вислуховують, використовують всі конструктивні пропозиції, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю над їх виконанням.

Зазвичай демократичний стиль керівництва застосовується в тих випадках, коли виконавці добре, деколи краще керівника розбираються в тонкощах роботи і можуть самі приймати висококваліфіковані рішення. Однак через складнощі координації роботи виконавців рішення приймаються повільно.

Дослідження показали, що в умовах авторитарного стилю керівництва можна виконати в два рази більший обсяг роботи, ніж в умовах демократичного, але її якість, оригінальність, новизна, присутність елементів творчості будуть на такий же порядок нижче.

З цього можна зробити висновок про те, що авторитарний стиль кращий для керівництва більш простими видами діяльності, орієнтованими на кількісні результати, а демократичний - складними, де важлива якість.

Там, де необхідно стимулювати творчий підхід виконавців до вирішення поставлених завдань, найбільш кращий ліберальний (попустительський) стиль керівництва. Суть його в тому, що керівник ставить перед підлеглим завдання, створює необхідні для її вирішення умови, визначає рамки самостійності, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат. Підлеглі самостійно приймають на основі обговорення рішення і шукають шляхи їх реалізації. Керівник же виконує функції консультанта, арбітра, експерта, оцінює отримані результати, винагороджує за успіхи.

Все це дозволяє співробітникам виразити себе, приносить задоволення, породжує взаємну довіру і створює в колективі сприятливий морально-психологічний клімат.

Ліберальний стиль керівництва знаходить широке поширення завдяки зростаючим масштабам наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, які виконуються висококласними фахівцями, приємними тиском, дріб'язкову опіку та ін.

У той же час такий стиль може легко трансформуватися в бюрократичний, коли керівник повністю усувається від справ, передаючи їх в руки "висуванців". Останні від його імені керують колективом, застосовуючи при цьому авторитарні методи. Сам він при цьому лише робить вигляд, що влада знаходиться в його руках, а на ділі все більше і більше стає залежним від своїх добровільних помічників (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Порівняльна таблиця основних стилів керівництва

Об'єкт порівняння	Стиль керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний / бюрократичний
Спосіб постановки цілей і	Одноосібний	Групою при консультації	Індивідами або групою за участю

прийняття рішень		керівника	керівника або без нього
Спосіб впливу на підлеглих	Наказ	Пропозиція	Прохання, вмовляння / загрози
Відповідальність	На керівнику	Відповідно до повноважень	На виконавцях
Ініціатива виконавців	Допускається	Заохочується і використовується	Переважає
Перевага співробітників	Виконавчі, покірні	Кваліфіковані	Ініціативні, творчі
Відношення керівника до контактів	Дотримується дистанції	Активно підтримується	Ініціативи не проявляє
Ставлення до підлеглих	Жорстке, вимогливе	Доброзичливе, вимогливе	М'яке, невимоглива
Вимоги до дисципліни	Формальні, жорсткі	Розумні	Невизначені
Способи стимулювання	Адміністративні	Економічне	Моральні / силові
Атмосфера	Напружена	Вільна	Вільна / свавілля
Дисципліна	Сліпа	Висока	Свідома / низька
Інтерес до роботи	Низький	Високий	Високий / ніякої
Особливості процесу праці	Висока інтенсивність	Висока якість	Творчість / байдужість

"Одномірність" і "багатовимірність" керівництва. Потрібно мати на увазі, що в кожному конкретному випадку між авторитарним, демократичним і ліберальним (попустительським) стилями існує певний баланс, і збільшення частки елементів одного з них буде призводити до зменшення частки інших. Самі ж вони плавно переходять один в інший.

Ідея управлінського континууму була деталізована в моделі керівництва Танненбаума і Шмідта, яка передбачає, що в залежності від ступеня самостійності, наданої виконавцям, керівником вибирається один із таких семи варіантів дій.

1. Індивідуальні дії в межах зони свободи.
2. Делегування повноважень групі.
3. Постановка проблеми і очікування пропозицій щодо її вирішення.
4. Прийняття рішень з можливим корегуванням за порадою виконавців.
5. Висування ідей і обговорення їх у групі.
6. Переконавання підлеглих у правильності прийнятих рішень.
7. Одноосібне ухвалення рішення та інформування про це співробітників.

На думку Ф. Фідлера, керівник, як правило, не здатний змінити свій стиль управління, тому потрібно, виходячи з ситуації і що стоїть завдання, поміщати його в ті умови, де він зможе найкращим способом себе проявити.

Коли завдання чітко сформульовані, посадові повноваження керівника значні, а його відносини з підлеглими сприятливі і на останніх легко впливати (а також і в протилежному випадку, коли все погано), керівникові краще бути автократом, використовувати інструментальний стиль, давати прості вказівки, відсунувши налагодження людських відносин на другий план. Це забезпечує оперативність у прийнятті та реалізації рішень, надійність контролю.

Стиль керівництва, орієнтований на підтримку людських відносин, найбільш придатний в помірно сприятливих для керівника ситуаціях, коли у нього немає достатньої влади. Якщо взаємодія з підлеглими хороша, останні в основному будуть робити те, що потрібно, і вплив керівника поступово посилиться. Орієнтація ж на організаційну сторону справи в цих умовах може викликати конфлікт.

Іншу модель, що описує залежність стилю керівництва від ситуації, запропонували Т. Мітчелл і Р. Хаус. Оскільки виконавці будуть прагнути до досягнення цілей організації, якщо отримають від цього якусь особисту вигоду, основне завдання керівництва полягає в тому, щоб:

- Пояснити, які блага очікують їх у разі хорошої роботи;
- Усунути перешкоди на шляху її здійснення;
- Надати необхідну підтримку, дати пораду, направити дії по вірному шляху.

Залежно від ситуації, переваг і особистих якостей виконавців, ступеня їх впевненості у своїх силах і можливості впливати на ситуацію в цій моделі пропонується чотири стилі керівництва.

Якщо у співробітників велика потреба в самоповазі і приналежності до колективу, то переважний стиль підтримки, аналогічний стилю, орієнтованому на людські відносини.

Коли співробітники прагнуть до автономії і самостійності, краще використовувати інструментальний стиль. Пояснюється це тим, що підлегли, особливо коли від них нічого не залежить, бажаючи швидше виконати завдання, воліють, щоб їм вказували, що і як потрібно робити, і створювали необхідні умови роботи.

Там, де підлегли прагнуть до високих результатів і впевнені, що зможуть їх досягти, застосовується стиль, орієнтований на досягнення. Керівник ставить перед ними посильні завдання і забезпечує необхідні умови роботи. Виконавці ж у міру можливості їх самостійно вирішують.

Стиль керівництва, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, найбільше відповідає ситуації, коли підлегли прагнуть реалізувати себе в управлінні. Керівник при цьому повинен ділитися з ними інформацією, широко використовувати їх ідеї.

У неоднозначних ситуаціях використовується інструментальний стиль, оскільки керівник краще бачить стан справ в цілому і його вказівки можуть служити для виконавців хорошим орієнтиром.

Відповідно до ситуаційної концепцією П. Херслі і К. Бланшара застосування того чи іншого стилю керівництва залежить від ступеня зрілості виконавців, їх здатності відповідати за свою поведінку, від освіти та досвіду вирішення конкретних завдань, від внутрішнього бажання досягти поставлених цілей. Ця концепція дозволяє сформулювати чотири основні стилі керівництва.

1. Суть самого простого полягає в видачу вказівок незрілим, не здатним і не бажаним відповідати за свою роботу співробітникам про те, що і як потрібно робити. У цьому випадку в першу чергу орієнтуються на вирішення організаційно-технічних проблем, а потім вже на налагодження людських відносин і створення колективу.

2. Співробітникам, що володіє середнім рівнем зрілості, які вже хочуть брати на себе відповідальність, але не мають потрібних для цього навичок, керівник повинен одночасно і давати вказівки, і допомагати самостійно працювати.

3. Коли співробітники мають необхідну підготовку, але не проявляють ініціативи, найважливішим вважається стиль, що передбачає їх участь у прийнятті рішень. У процесі спільної роботи перед керівником стоїть завдання пробудити в них почуття причетності до справи, бажання проявити себе.

4. При високому ступені зрілості, коли люди хочуть і можуть нести відповідальність і працювати самостійно, рекомендується делегувати повноваження і створювати умови для колективного управління.

На думку В. Врума і Ф. Йеттона, в залежності від ситуації, особливостей колективу і характеристики самої проблеми можливі п'ять стилів управління.

1. Керівник сам приймає рішення на основі наявної інформації.

2. Керівник повідомляє підлеглим суть проблеми, вислуховує їхні думки і приймає рішення.

3. Керівник викладає проблему підлеглим, узагальнює висловлені ними думки і з урахуванням їх приймає власне рішення.

4. Керівник разом з підлеглими обговорює проблему і в результаті виробляється загальна думка.

5. Керівник постійно працює разом з групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор.

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- Наявність достатньої інформації і досвіду у підлеглих;
- Рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- Чіткість і структурованість проблеми;
- Ступінь причетності підлеглих до справ організації і необхідність погоджувати з ними рішення;
- Імовірність того, що рішення керівника отримає підтримку підлеглих;
- Зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- Ступінь імовірності виникнення внутрішніх конфліктів в результаті прийняття рішень.

Залежно від цих критеріїв керівник використовує п'ять перерахованих вище стилів управління.

Багато успішні керівники вважають, що головним завданням для керівника будь-якого рівня є суміщення успішної особистої роботи з продуктивною діяльністю підрозділу. Іншими словами, керований вами ділянку з вашою допомогою повинен стати колективом творчих та виконавчих людей, які злагоджено, безконфліктно і успішно виконують поставлені перед ними завдання. Від того, як вам це вдасться, залежать ваш кар'єрний ріст, авторитет, число людей, які вас підтримують. І що важливо, зменшується кількість людей, які до вас ставляться негативно. Мріяти, що їх не буде зовсім, принаймні наївно. На кар'єрному шляху зустрічається безліч перешкод. Частина з них - об'єктивного властивості, і подолати їх представляється у край скрутним. Справитися ж з іншими цілком і повністю в ваших силах. Давайте перерахуємо хоча б деякі з них. Якщо ви людина малообщительний і закритий, вам доведеться туго. Розвивайте в собі комунікабельність, станьте екстравертом, перестаньте замикатися тільки на себе та своєї роботи, подивіться, який прекрасний світ, і поділіться своїми відкриттями з оточуючими. Ви самі здивуєтеся, наскільки простіше і вільніше вам стане спілкуватися з колегами і в першу чергу з вашим шефом.

2. Керівництво в організації: види, стилі, системи.

Види керівництва: автократичний, демократичний (у тому числі ліберальний)

Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі.

Авторитарний чи директивний стиль керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання.

Він характеризується високою централізацією керівництва, єдинопочатком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність.

Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недобррозичливий настрій, різкість, нетактовність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

Демократичний чи колегіальний стиль характеризується прагненням керівника до виробітки рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні "дорослий-дорослий", який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники.

Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони непринципальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи незаслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

Керівництво, яке зосереджується на роботі й людину

Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів. Рэнсис Лайкерт і його колеги в Мічиганському університеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю в різноманітних організаціях.

Вони вважали, що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму по теоріям «Х» і «Y» МакГрегора, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися по континууму, що знаходиться в межах від однієї крайності — зосереджені на роботі (теорія «Х»), до іншої — зосереджені на людині (теорія «Y»).

Континіум стилів лідерства Лайкерта

Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник що орієнтований на задачу, передусім, піклується про проектування задачі і розробці системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, служить Фредерік У. Тейлор. Тейлор будував задачу по технічним принципам ефективності і винагороджував робітників, які перевиповнювали квоту, ретельно розраховану на основі вимірів потенційного випуску продукції.

В протилежність цьому, першою турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відношень.

Керівник, зосереджений на людині, робить наголос на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь в “прийнятті рішень” уникає мілкої опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно враховує потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їхнє професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно керівнику, що повертає трудящихся до участі в управлінні.

На підставі своїх досліджень, Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не зустрілося жодного керівника, хто б виявляв обидві ці якості в значному ступені і водночас. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже в усіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди є оптимальною поведінкою керівника.

Стиль керівництва

З боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників — один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Для кращого пояснення стилів керівництва, особливо різноманітності думок вчених з цього приводу подамо їх у таблиці.

Персоніфікуюче групування стилів управління

Автори	Стиль
Левін, Ліппіт	Автократичний
Уай	Демократичний, попустительський
Журавльов	Директивний, колегіальний, ліберальний
Лікерт, Кац, Мак-Коул	Орієнтований на завдання
Морзе, Жупльєв	Орієнтований на людей
Хелпін, Уінтер	Ініціюючий та погоджувальний
Блейк та Моутон	Піклування про виробництво, про людину
Хаус	Інструментальний, стимулюючий, підтримаючий участь
Херсі та Бланшар	Вказання завдання, підтримання участі, делегування
Врум та Йстон	Автократичний, консультативний, повна участь
Кузьмін, Волков, Емельянов	Контактний, цілепозитивний, делегуючий, проблемоорганізований

-

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника – підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбора кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружно спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином

Чотири системи Лайкерта

Як продовження своїх досліджень Лайкерт запропонував чотири базові системи лідерства. Він розраховував, що ці чотири системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

Експлуаторсько-авторитарні керівники. Можуть підтримувати авторитарні стосунки з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь в прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках покаранням.

Прихильний автократ

Консультативна система. Проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Існує двостороннє спілкування і деяка ступінь довіри між керівниками та підлеглими.

Має на увазі групові рішення та участь працівників в прийнятті рішень. За думкою Лайкерта, вона сама діюча. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між ними дружні та взаємодовірчі. Прийняття рішень максимально децентралізовано. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери цієї системи орієнтовані на людину – в протилежність керівникам системи 1, які в свою чергу орієнтовані на працю.

Лайкерт виділяє : «Нові інтереси, нові ринки ті нові стратегії продажу, відкриті одним спеціалістом по збуту, той час же стають загальними для групи, які вона розвиває і удосконалює, взаємодія людини з людиною на зібраннях, де домінує керівник, не створює групової локальності та має більш менший вплив на мотивацію збутовиків, ніж груповий вплив та проведення зборів, де приймаються рішення.»

Система керівництва через структуру й увагу до підлеглих

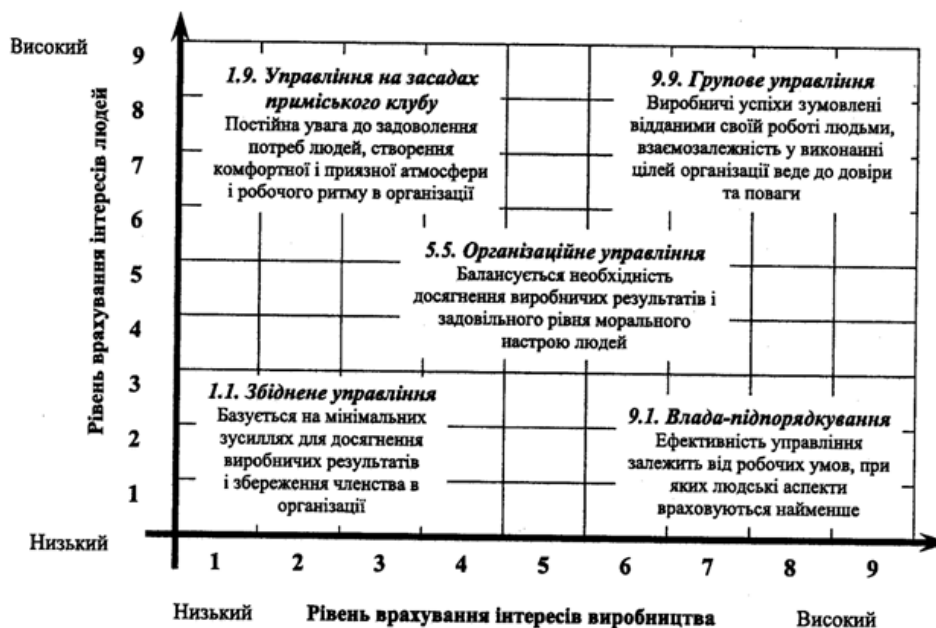
Роботи економічних груп в університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджені чи лише на роботі, чи лише на людині. Стогдилом була розроблена система, відповідно до якої поведінка керівника класифікується по двом взаємодоповнюючим відношенням: структурі й увазі до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

Управлінська „гратка” Блейка та Моутона

Концепція університету штату Огайо була модифікована Блэйком і Моутоном, що, аранжує "турботу про людину" і "турботу про виробництво" по 9-ти бальній шкалі, виділяють 5 основних стилів керівництва.

Концепція підходу до ефективності керівництва по двом критеріям, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блэйком і Моутоном, що побудували решітку (схему), що включала 5 основних стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї схеми аранжує «турботу про людину» по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна вісь аранжує «турботу про виробництво» також по шкалі від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями.



Блэйк і Мутон описують середні і чотири крайніх позицій решітки, як:

1.1 — страх перед бідністю. З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 — будинок відпочинку. Керівник зосереджується на гарних, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 — авторитет — підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, що виконується, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 — організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.

9.9 — команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник домагається того, що підлегли свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блэйк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва — оптимальним стилем — була поведінка керівника в позиції 9.9. По їхній думці, такий керівник несе в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч виглядів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали що професійна підготовка і свідоме відношення до мети дозволяє всім керівникам наближатися до стиля 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Незважаючи на те, що було проведено обмаль емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

Ситуаційна модель керівництва Фідлера

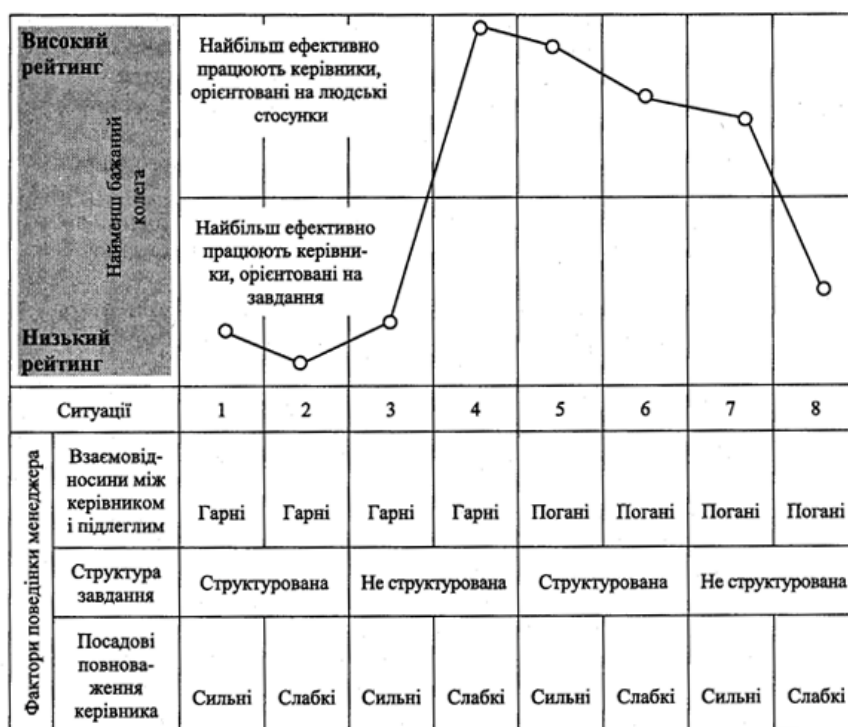
Модель Фідлера з'явилася важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вона вперше зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника:

- Відносини між керівником і членами колективу.
- Структура поставленого завдання.
- Посадові повноваження.

За допомогою опитувань Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Менеджери, що

мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг - зосереджуються на задачі і думають про виробництво. Відповідно до моделі відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути великими і малими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва.

Керівники, орієнтовані на задачу (НБК із низьким рейтингом), найбільш ефективні в ситуаціях 1,2,3,8; керівники, орієнтовані на людські відносини (НБК із високим рейтингом), краще працюють у ситуаціях 4,5,6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так і інші. Ситуаційний підхід Фідлера - прекрасний засіб підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.



Підхід „шлях - ціль” Мітчела та Хауса

Дана теорія називається "Шлях - ціль". Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей:

- Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
- Спрямовання зусиль підлеглих на досягнення цілей.
- Забезпечення підтримки, введення наставництва.
- Усунення перепон у роботі підлеглих.
- Формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник.
- Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу Хаус виділив 4 стилі керівництва:

- Стиль підтримки
- Інструментальний стиль
- Партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих

- Стиль, орієнтований на досягнення успіху – підлеглі отримують напружене завдання.

Теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара

Ефективні стилі залежать від "зрілості" виконавців, яка включає здатність нести відповідальність за поведінку, бажання досягти поставленої цілі, освіта, досвід в конкретній задачі. Керівник визначає зрілість оцінюючи складові її. На основі оцінки дає конкретний рівень зрілості виконавця: давати вказівки, продавати, брати участь, делегувати.

Стилі:

- S1 - давати вказівки (орієнтація на задачу, низька на відносини), здатен для підлеглих з низьким рівнем зрілості;

- S2 - продавати (висока ступінь орієнтації на задачу і відносини), підлеглі бажують прийняти відповідальність, але не можуть із-за середнього рівня зрілості;

- S3 - участь підлеглих в прийнятті рішення (мала орієнтація на задачу, висока ступінь на відносини), сприяє участі та причетності підлеглого-керівника, помірно висока ступінь зрілості;

- S4 - делегування (низька орієнтація на задачу та відносини), підлеглі можуть і бажують нести відповідальність, ефективно тоді коли зрілі виконавці, яким не потрібні вказівки, підтримка, висока ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності.

Модель прийняття рішень керівником Врума і Йеттона

Відповідно до точки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень. Це: автократичні (A1 і A2), C1 і C2, повної участі (G2).

Стилі Характеристика стилів

автократичні A1 Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації

A2 Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему

консультативні C1 Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції, і приймає рішення

C2 Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення

повної участі G2 Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

Для оцінки конкретних ситуацій Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, по яких оцінюється ситуація "підлеглі - керівник", а також модель дерева рішень. Дана модель відрізняється від інших, оскільки її фокус - на прийнятті рішень, але і вона підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від мінливих перемінні ситуації ухвалення рішення.

3. Запобігання «вигоранню». Стрес

Феномен емоційного вигорання досить широко досліджували в зарубіжній

психології. Термін «синдром емоційного вигорання» (СЕВ) (burnout – згоряння, вигорання) запровадив американський психіатр Г.-Дж. Фрейденбергер (HJ. Freydenberger).

В опублікованих у пресі дослідженнях найчастіше дають таке визначення СЕВ: це стан фізичного, емоційного і розумового виснаження, що виявляється у професійній сфері. Характеризується фізичним стомленням, почуттям емоційної втоми і спустошеності, в окремих випадках – нечутливістю і негуманним ставленням до клієнтів і підлеглих, відчуттям некомпетентності у професійній сфері, неуспіху в ній і в особистому житті, песимізмом, зниженням задоволеності від повсякденної роботи та ін.

Синдром емоційного вигорання (СЕВ) – це реакція організму, що виникає внаслідок тривалої дії професійних стресів середньої інтенсивності. СЕВ – це процес поступової втрати емоційної, когнітивної і фізичної енергії, що виявляється в симптомах емоційного, розумового виснаження, фізичного стомлення, особистої усунутості і пониження задоволеності від виконання роботи.

Серед причин виникнення професійного вигорання керівника-лідера визначено такі: по-перше, вигорання часто пов'язано з тим, що раптом професія стає перешкодою для розвитку особистості або ества людини. Наприклад, вона може дуже обмежувати його, і в якусь мить керівник дуже чітко усвідомлює, що загнаний у тісні рамки. Відчуваючи близькість глухого кута, людина переосмислює ситуацію, і її ціннісні орієнтири змінюються: професійна діяльність відходить на другий, а то й на третій план.

Друга причина професійного вигорання пов'язана з тим, що людина ставить перед собою неадекватні цілі. Вони або недосяжні, або, навпаки, малі порівняно з її потенціалом.

Третя причина професійного вигорання пов'язана з тим, що внаслідок раптової зміни зовнішніх обставин життя і діяльність компанії стає скрутною або навіть безглуздою. У цій ситуації її керівник повинен починати все з нуля. Нерідко така перспектива лякає, усвідомлення ж можливих складнощів вихолощує залишок сил, і людина тікає від роботи.

Четверта причина професійного вигорання пов'язана з тим, що керівник створює бізнес, управляє компанією заради певної мети, проте він ненавидить процес. Щоденний прихід в офіс, «розбір польотів», інформація про знову виниклі проблеми він сприймає як неодмінне зло, яке він повинен винести заради отримання прибутку і надприбутку. Він свідомо залазить в клітку і йде на тортури, але нерідко при цьому недооцінює часовий фактор. Подібне тюремне ув'язнення може тривати довше, ніж він припускав у своїх розрахунках. У цьому разі досягнення заповітної мети може вже не принести радості – не залишиться внутрішніх сил для емоцій.

Такі причини СЕВ можна поділити на дві групи:

1) **суб'єктивні** (індивідуальні): пов'язані з особливостями особистості, віком (молоді співробітники більше схильні до ризику «вигорання»), системою життєвих цінностей, переконаннями, способами і механізмами індивідуального психологічного захисту, з особистим ставленням до виконуваних видів діяльності, взаєминами з колегами по роботі, учасниками судового процесу, членами своєї сім'ї. Сюди можна віднести і високий рівень очікування результатів своєї професійної діяльності, високий рівень відданості моральним принципам, проблему відповісти на прохання відмовою і сказати «ні», схильність до самопожертви і т. п. Найбільше піддані «згорянню» і перші виходять з ладу, як правило, найкращі працівники – ті, хто найвідповідальніше ставиться до своєї роботи, хвилюється за свою справу, вкладає в неї душу.

2) **об'єктивні** (ситуаційні), безпосередньо пов'язані зі службовими обов'язками, наприклад: зі збільшенням професійного навантаження, недостатнім розумінням посадових обов'язків, неадекватною соціальною та

психологічною підтримкою тощо.

Симптоми вигорання умовно можна поділити на три групи:

психофізичні, соціально-психологічні та поведінкові.

Розгляньмо їх.

Психофізичні симптоми вигорання проявляються як:

- відчуття постійної втоми, що не минає не лише вечорами, але й уранці, відразу після сну (симптом хронічної втоми);
 - відчуття емоційного та фізичного виснаження;
- зниження сприйнятливості і реактивності на зміни зовнішнього середовища (відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію);
 - загальна астенизація (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників);
 - часті безпричинні болі голови;
 - постійні розлади шлунково-кишкового тракту;
 - різка втрата або різке збільшення ваги;
- повне або часткове безсоння (швидке засинання і відсутність сну рано-вранці, починаючи з 4 год. ранку або, навпаки, нездатність заснути ввечері до 2–3 год. ночі і «важке» пробудження вранці, коли потрібно вставати на роботу);
- постійна загальмованість, навіть сонливість і бажання спати протягом усього дня;
- задишка або порушення дихання при фізичному або емоційному навантаженні;
- помітне зниження зовнішньої і внутрішньої сенсорної чутливості: погіршення зору, слуху, нюху і дотику, втрата внутрішніх, тілесних відчуттів.

Соціально-психологічні симптоми вигорання проявляються як:

- байдужість, нудьга, пасивність і депресія (знижений байдужість, емоційний тонус, відчуття пригніченості);
- підвищена дратівливість на незначні, дрібні події;
- часті нервові «зриви» (спалахи невмотивованого гніву або відмови від спілкування, «відхід у себе»);
- постійне переживання негативних емоцій, для яких у зовнішній ситуації причин немає (почуття провини, образи, підозрілості, сорому, скутості);
- почуття неусвідомленої підвищеної тривожності (відчуття, що «щось не так, як треба»);
- почуття гіпервідповідальності і постійне відчуття страху, що «не вийде» або людина «не впорається»;
- загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи (за типу «Хоч як старайся, все одно нічого не вийде»).

Поведінкові симптоми вигорання проявляються як:

- відчуття, що робота стає дедалі важчою, а виконувати її – чимраз важче;
- керівник помітно змінює свій робочий режим дня (рано приходить на роботу і пізно йде або, навпаки, пізно приходить на роботу і рано йде);
- незалежно від об'єктивної потреби керівник постійно бере роботу додому, але вдома її не робить;
- керівник відмовляється від ухвалення рішень, формулюючи різні причини для пояснень собі та іншим;
- почуття непотрібності, невіра в поліпшення, зниження ентузіазму щодо роботи, байдужість до результатів;
 - невиконання важливих, пріоритетних завдань і «схоплення» на дрібних деталях, яка не відповідає вимогам службових затрат

більшої частини робочого часу на малоусвідомлюване або неусвідомлюване виконання автоматичних і елементарних дій.

Чим відрізняється професійне «вигорання» від емоційного?

Фактично це синоніми, оскільки сам термін «емоційне» вигорання з'явився у професійній сфері. Але можна припустити, що емоційне вигорання – ширше поняття, тобто результат тривалої дії «терпимих» стресових факторів, пов'язаних передусім зі спілкуванням і напруженими ситуаціями.

Різниця між стресом і вигоранням полягає у можливості бути результатом постійних стресів, але це не те саме, що надмірна кількість стресів (див табл. 7). Стрес включає в себе надто

«багато»: надто багато тиску, який вимагає від людини надто багато фізично і психологічно. Люди, що перебувають під стресом, уявляють, що якщо вони зможуть все взяти під контроль, то вони почуватимуться значно краще. Вигорання, зовсім навпаки, означає «нічого». Переживати вигорання означає відчувати порожнечу, позбавленість мотивації.

Люди, які відчують вигорання, часто не бачать надії на позитивні зміни в їхньому становищі. Якщо надмірний стрес визначати як «потопання» в обов'язках, то вигорання означатиме залишатися цілком сухим від обов'язків.

Таблиця 7

Різниця між стресом і вигоранням

Стрес	Вигорання
Характеризується гіпернавантаженням	Уникання навантаження
Емоції гіперактивні	Емоції притупляються
Продукує терміновість і гіперактивність у роботі	Продукує безпорадність і безнадійність
Приводить до відчуття тривоги	Приводить до пригніченості і депресії
Втрата енергії	Втрата мотивації, ідеалів і сподівання
Найбільша шкода на фізичному рівні	Найбільша шкода на емоційному рівні
Може призвести до передчасної смерті	Може призвести до втрати відчуття цінності життя

Серед розроблених технологій подолання та профілактики професійного вигорання розрізняють декілька:

Перший спосіб до подолання вигорання – розібратися з самим собою, зрозуміти не тільки свої цілі й уявити образ майбутнього, а відповісти собі на питання, в чому сенс того, що ви тепер робите, навіщо ви це робите.

Другий спосіб – вихід у сферу, яка лежить поруч. Коли колишні знання, вміння, навички знаходять нове застосування, людина робить так звану горизонтальну кар'єру. Людина намагається знайти для себе нові смисли в новій діяльності. На макрорівні шукає застосування своїм знанням, умінням, навичкам.

Третій спосіб – не залишаючи цієї сфери, зробити її інструментом для досягнення глобальніших цілей.

Четвертий спосіб, який часто застосовують, полягає в тому, що людина, залишаючись в тій же ситуації, починає робити акценти не на тому, що вона вже

добре знає, вміє, освоїла, а на тому, що для неї є проблемою. Так знаходять новий сенс у старій професії, а її перетворення на інструмент саморозвитку стає профілактикою вигорання.

На фазі сприймання професійної ситуації як стресової слід використовувати прийоми, котрі виступатимуть бар'єрами на шляху до стресу:

- 1) стратегію вибіркового сприймання;
- 2) сприйняття життя як свята;
- 3) використання гумору як буфера між стресовою ситуацією та людиною;
- 4) визначення типу поведінки в ситуації стресу, який притаманний для людини (тип А чи тип Б);
- 5) аналіз впевненості у собі та своїх рішеннях, оскільки це уможливило успішний контроль за власним життям;
- 6) аналіз локусу контролю в управлінні стресом (локус контролю – це ступінь контролю, який дає можливість людині керувати подіями її життя);
- 7) застосування різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ, які слід вибирати й використовувати з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей¹⁰.

Якщо відразу проблемних місць не виявляється і людина перебуває в ілюзії, що вона все пізнала і всього вже досягла, то варто почати проводити ревізію рамок (оцінити адекватність набору стереотипів, усталених думок з одного й того самого питання). В її ході треба спробувати встановити різницю між світом, у якому вона працювала, і тим способом міркування про світ, способом аналізувати світ, яким вона користувалася. При такому аналізі може з'ясуватися, що ті знання, вміння і навички, якими вона користувалася, не покривають ситуацію професійної діяльності. І тут з'являється особливий смак до майстерності.

І хоча універсального рецепту зцілення від професійного вигорання не існує, все-таки ця проблема розв'язана, якщо нею цілеспрямовано займатися. Кожній людині час від часу потрібно зупинитися, озирнутися навколо, побути наодинці з собою, подумати, звідки й куди вона йде, з якою швидкістю і з якими попутниками, а головне – навіщо, з якою метою.

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. Енциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар ; пер. с англ. 5-е изд. М. : Альпина паблишер, 2020. 676 с. 2.
3. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. ЛІДЕРСТВО : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.

Лекцію уклала:

**Старший викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
к.пед.н.**

Мар'яна КУПЧАК