

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 1: «Поняття лідерства»

Львів

ПЛАН:

1. Відмінності між керівництвом та лідерством
2. Природа лідерства та його складники
3. Стили лідерства. Розвиток лідерства
4. Формування системи лідерства

1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника підприємства, організації, установи в системі «людина – людина» перетворює спілкування із фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто старший» він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером».

Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.

До загальних функцій менеджменту належать визначення мети, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і ухвалення рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригувальні дії).

Функції керівника:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;
- 4) ухвалення рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Участь керівника у тому, як колектив або окремих працівник досягає окресленої мети, визначається передусім змістом і якістю виконання функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. На сучасному етапі в практиці роботи успішних підприємств, які працюють у ринковому середовищі, при оцінюванні якостей праці керівника враховують рівень виконання таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань).

Роль організатора колективу в першу чергу полягає в забезпеченні високого рівня організованості колективу. У сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожен первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває дедалі більшого значення.

Загалом успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливішої соціальної мети суспільства залежить від рівня організованості колективів, від якостей керівника як організатора. Потрібно підвищувати роль керівників трудових колективів, менеджерів у забезпеченні високої організованості колективів (дотримання норм трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участь у розв'язанні питань матеріального і морального стимулювання працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів, розв'язанні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг. Ось чому керівник колективу як організатор його трудової діяльності має вміти ставити перед колективом конкретну мету і виділяти головну і другорядну, раціонально розподіляти в часі і просторі зусилля колективу для досягнення поставленої мети, визначати засоби і методи розв'язання конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, ефективно використовувати їхні знання і досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних **функцій менеджера** як організатора колективу належать:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація ухвалення рішень реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності та стимулювання працівників;

- забезпечення чіткого системного контролю за тим, як колектив виконує поставлені перед ним завдання.

За вдало організованого контролю можна завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести потрібні зміни у планові показники, вжити додаткових організаційних заходів у процесі оперативного керівництва тощо.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.-М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill).

Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства. **Лідерські якості** керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов'язковими для керівника будь-якого рівня. Перш за все керівник колективу зобов'язаний впроваджувати в життя політику організації в галузі економіки, роз'яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводять у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння потреби сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки «начальник – підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера в таких сферах, як визначення мети, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: **лідерство** –

це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На відміну від автократичного, демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, що їх вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення мети, оцінка роботи, підготовка й ухвалення рішень, створює потрібні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їхні зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Директор підприємства, фірми особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим розв'язувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ані за помилки виконавців.

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління). Надалі для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) ми називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує посадову основу влади та джерела, що її живлять, і покладається на них. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (класифікація потреб за Абрагамом-Гарольдом Маслоу (Abraham Harold Maslow) – (див. додаток А). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим свої власні активні потреби. З огляду на це, люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки провідника.

Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає істотних відмінностей, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складники управлінського впливу не

обов'язково зосереджуються в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення та розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей та ситуації, в якій перебуває керівник.

Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому потрібну підтримку в досягненні організаційної мети.

І керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей використовують владу.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, ставлення, відчуття іншої людини.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших. Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми тільки з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою

«начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо).

Соціальна взаємодія формального лідера з членами колективу, яким він керує, є досить млявою. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати й оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі виявляє недостатній професіоналізм. Натомість владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав для керування, отримує визнання своїх підлеглих як лідера завдяки своїм особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм в інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що потрібні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою зумовлено використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, й більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера.

2. Природа лідерства та його складники

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.-Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та ін.

Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років⁴. Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «корманич».

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

Так, Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети.

Американський вчений Б. Балдер (B. Balder) висловлює думку, що лідерство – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Існують такі **критерії оцінки** лідерства:

1. Вроджене прагнення вести за собою. Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2. Мотивація першості. Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. Впливовість. Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини

не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. *Зануреність і захопаність у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності. *Компетентність і креативність.* Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

5. *Психологічна надійність* – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

6. *Адекватна самооцінка і саморегуляція.* У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

7. *Самовдосконалення.* Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички⁸.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

Теорія лідерських якостей є найранішим підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку було проведено сотні досліджень. Упродовж багатьох років науковці намагалися виділити основні особливості лідера. Наприклад, американський психолог К. Берд (С. Byrd) 1940 р. склав список із 75 рис, які різні дослідники визначали як «лідерські». Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність тощо⁹.

Р.-М. Стогділл (R.M. Stogdill) описав п'ять основних якостей, котрі, на його думку, характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. Проте згодом з'ясувалося, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов'язково є лідером.

Найпоширенішою є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера; по суті, цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм владарювання.

Харизма – це особлива властивість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших. Потреба людей у такому лідері виникає за екстремальних історичних обставин, найчастіше в релігійному чи політичному житті. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації **стилів керівництва**, або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу ефективність тут визначається не особистими якостями керівника, а радше його манерою поведінки стосовно підлеглих.

Гуманістичний підхід намагається запровадити «паритет значущості» між лідером та його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення. У рамках цього підходу вводиться поняття «суперлідера» – того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також «сервант-лідера», який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним.

На ґрунті узагальнення і попередніх підходів виникла синтетична теорія лідерства, згідно з якою його розглядають як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції мети та завдань групи. Більшість вітчизняних учених, вивчаючи динамічні процеси у групі, використовують саме цей підхід. Сутність лідерства в малих групах розглядають в контексті спільної групової діяльності.

Отже, лідерство є складним феноменом, що потребує подальшого поглибленого вивчення, якого сподіваємося особливо від вітчизняних дослідників. Істотні суспільно-політичні трансформації, що відбуваються в нашій країні, сприяють підвищенню уваги до цієї проблеми. Актуальність соціально-психологічних досліджень лідерства зумовлена, з одного боку, недостатнім рівнем розробки цієї проблеми (особливо в Україні, де перші кроки в цьому напрямку було здійснено лише на початку 90-х років ХХ ст.), а з другого – високими запитами практики на розробку висвітлюваної тут наукової тематики.

3. Стилi лiдерства. Розвиток лiдерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей і установ є недосяжною метою. Це можна пояснити тим, що досі ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які б вказали, який стиль управління сприятливий для досягнення позитивних результатів.

За результатами дослідження, яке здійснила компанія «Нау/ McBer», визначено шість стилів управління, кожен з яких залежить від особливостей так званого «емоційного інтелекту» конкретного керівника і справляє свій неповторний вплив на діловий клімат у колективі.

Дослідження показало, що ті лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління. Ефективні керівники інтуїтивно відчують, що слід вчинити у тій чи іншій конкретній ситуації.

На думку дослідників, емоційний інтелект – це здатність ефективно керувати собою і своїми стосунками з іншими людьми. Він визначається чотирма фундаментальними здібностями – до самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування, налагодження соціальних зв'язків. Охарактеризувати ці здібності можна так:

1) самоаналіз – це пізнання і розуміння своїх емоцій, визначення їхнього впливу на продуктивність праці та відносини з іншими людьми, реалістична оцінка своїх сильних та слабких сторін, сильне позитивне відчуття своєї самодостатності;

2) самоуправління – це самоконтроль (здатність контролювати руйнівні емоції й

імпульси), постійність (незмінний прояв чесності й цілісності), свідомість (здатність відповідати за свої вчинки і зобов'язання), адаптивність (вміння пристосовуватися до мінливих обставин і долати перепони), самоорганізація (прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам), ініціативність (готовність використовувати нові можливості);

3) соціальне пристосування – це **емпатія** (уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами), вміння орієнтуватися у суспільному житті (здатність розпізнавати течії та зрушення у суспільному та політичному житті, будувати системи зв'язків задля ухвалення рішення), уміння орієнтуватися у системі обслуговування (здатність розрізняти й управляти потребами клієнтів);

4) налагодження соціальних зв'язків – це вміння вести за собою (здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати в ній участь), уміння впливати (здатність застосовувати різнобічні тактичні прийоми), вміння спілкуватися (здатність до вислуховування і переконливо й витончено висловлюватися), схильність до змін (уміння пропагувати нові ідеї та вести за собою інших людей), уміння залагоджувати конфлікти (здатність гармонізувати розбіжності), вміння налагоджувати особисті зв'язки (здатність створювати особистісні зв'язки), вміння працювати в команді (здатність створювати команду).

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні животрепетні інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Його можуть призначити офіційно, та він може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом. Знання і здібності лідера люди завжди оцінюють значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерові властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, міцна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють:

- 1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);
- 2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);
- 3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Відповідно до властивостей послідовників лідер вдається до структуротворчих дій. Новостворені структури покликані, по-перше, ініціювати спільну активність, скоординувати дії групи і забезпечити її зовнішні зв'язки і престиж, а по-друге, врегулювати міжособистісні стосунки в групі та забезпечити для лідера його особисту підтримку членів групи.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

- 1) лідера-прапорносця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;
- 2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників,

орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;

3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

При аналізі лідерства важливим показником є його природа. Загальна концепція лідерства включає в себе низку чинників, які, об'єднуючись по-різному, дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить:

- особу і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером; характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер;
- характер взаємин між лідером і тими, ким він керує;
- контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль;
- результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

Якого роду лідерство ми при цьому отримаємо, залежить від характеру і поєднання всіх цих п'яти чинників. Це визначення природи лідерства запропонувала американський політолог М.-Г. Херманн (M. G. Hermann) у своїй праці «Складові частини лідерства», зазначаючи, що керівники і керовані діють у певному контексті, що свідчить про «тиск» з боку лідера, а також про ті вимоги, які перед ним висувають. Серед таких вимог можна назвати такі:

- наявності характерформалізованих правил для ухвалення рішень;
- ступінь підзвітності керівника керованим;
- силу і тип опозиції;
- характер будь-яких переконань, які поділяють;
- ресурси, доступні для керівника;
- організаційний шар, який існує між керівником і керованими.

Кожен з цих чинників допомагає визначати ситуації, в яких може існувати лідерство, його контекст. **Контекст лідерства** – це ті параметри, в яких здійснюється керівництво. Контекст визначає, кому зі свого оточення лідер приділятиме особливу увагу, якими є межі його взаємодії з тими, ким він намагається керувати. Бо навіть більше, від контексту залежить, в яких межах під час здійснення свого керівництва лідер може використовувати певні процедури, хто оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним його визнаватиме.

Невід'ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

Наукова література подає класифікацію типів лідерства за стилями керівництва, виокремлюючи тут три основні типи лідерів:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) нейтральний (анархічний).

Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи.

Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту стосунків.

Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей:

- 1) основні переконання лідера;
- 2) стиль лідера;
- 3) мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища;
- 4) реакція лідера на тиск і стрес;
- 5) обставини, за яких лідер уперше опинився у становищі керівника;
- 6) попередній досвід лідера;
- 7) середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, **переконання лідера** – це один з найбезпосередніших способів розуміння взаємозв'язку з колективом, усвідомлення того, що він є лідером, і того, в чому він хоче переконати своїх прихильників.

Переконання визначають те, як лідер інтерпретує середовище своєї діяльності і допомагають йому складати мапи тих сфер, в яких вони діють. Переконання включають у себе мету і стратегії. Що міцніші переконання лідера порівняно із зовнішніми впливами, та більша імовірність того, що ці переконання вплинуть на керівну діяльність лідера.

Існує концептуальна типологія лідерства, що припускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами (за Б. Д. Паригінім):

1) *за змістом діяльності*: «лідер-програміст» як «творець» ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та «лідер-виконавець», тобто пристосованець, який чутливо вловлює групові настрої і приходить на зміну «лідерові-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено;

2) *за стилем керівництва*: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;

3) *за характером діяльності* (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях).

В організаціях розрізняють «формальне» й «неформальне» лідерство. Перше пов'язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один одного та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою завдань, які вони розв'язують. Типологія лідерства, яка існує, звісно, не є

вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди багатша від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізують одна одну.

Керівникові-лідеру потрібні розвинені навички *зовнішнього спілкування* (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з *внутрішньою* діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо.

Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують. Виявлення людей з природженими або сформованими лідерськими якостями та їх залучення до заняття керівних позицій є надзвичайно актуальною проблемою. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези «лідерами народжуються», так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів:

- 1) виявлення лідерських здібностей та їх використання з організаційною метою;
- 2) запрошення в установу підготовлених лідерів, які вже встигли виявити себе.

Детально зупинімося на таких спеціальних здібностях лідера, як **організаторські**, які характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під *психологічною вибірковістю* розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відобразити психологію організованої групи тоді, як вона розв'язує загальногрупові завдання.

Психологічний такт передбачає такі якості особистості керівника, як:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);
- мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосуванства, мовну винахідливість при першій зустрічі;
- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;

- відчуття ситуації;
- врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;
- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;
- простоту, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у стосунках з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;
- почуття справедливості, об'єктивність підходу до тих, кого організовують, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Здатність до емоційно-вольової дії включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність. *Вимогливість* як властивість особистості виражається в таких показниках, як:

- сміливість у висуненні вимог;
- сталість висунення вимог, їх стійкий, постійний характер;
- гнучкість висунення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;
- самостійність вимог, їх невимушений характер;
- категоричність, незаперечність вимог;
- різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

- критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;
- самостійність критичності;
- легкість критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота і сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина й істотність критичних зауважень за змістом;
- сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і дії людей (без прискіпливості);
- доброзичливість.

Схильність до організаторської діяльності як третя групова специфічна якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття «схильність». Це поняття має такі практичні та експериментальні показники:

- спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких спонукань з боку інших людей;
- взяття на себе ролі організатора відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потребу в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійну готовність до її виконання;
- природність включення в організаторську діяльність;
- невтомність організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи;

- астеничні явища, нудьгу й незадоволеність без організаторської діяльності;
- здатність побачити потребу організаторської діяльності за обставин, які зримо її не потребують.

Отже, **розвиток лідерства** – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливість формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- *вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п.* Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;

- *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей.* Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;

- *забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи.* Це передбачає культуру спілкування, вміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;

- *набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи.* Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

4.Формування системи лідерства

Функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життєдіяльності.

Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання й

суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, аплистиме вперед». А якщо лідер і керівник – це одна й та сама особа, то в такому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Керівникові, як і лідерові, слід знати і могли реалізувати ось що: формувати систему потрібно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.

Важливим елементом системи є **апарат управління** і регулювання **потоків інформації**. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентують люди, і вся різноманітність стосунків у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в тому, як ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерові – створити оптимальні умови для реалізації задатків і неповторної своєрідності рис кожної людини.

Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдено, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий).

Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або «батоном», або «пряником», тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера.

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного “Я”», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, прихована мета, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, «потаємне “Я”» і як наслідок – стереотипи поведінки становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають **типом керівника**. Він формується під впливом таких основних чинників:

політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);

▣ виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;

загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);

цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, «неписані закони» тощо;

психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);

національним менталітетом(означає розум,інтелект,склад розуму, умонастрій).

Під **національним менталітетом** розуміється національний спосіб мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей «кут зору» зумовлено своєю чергою багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін.

Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

Головна мета лідерства в діяльності керівника – це поліпшення системи взаємодії, тобто здатність керівника не зосереджуватися тільки на розгляді наслідків, а й уміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні виступає як протилежність авторитарній владі і примусу й постає у вигляді вміння переконувати, а не примусу до певних дій. При цьому замість сили і примусу в концепції лідерства часто виступають переконання й натхнення.

Соціологічний чинник пов'язано зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі і тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Процеси глобалізації, які наприкінці ХХ ст. ініціювала інтелектуальна еліта людства, не лише зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, а й фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення потреби переходу на вищий інформаційний рівень соціальної організації.

Економічний чинник зумовлено тим, що соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, прагнення різних держав (і України також) до інтеграції в європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу Української держави – це тільки окремі передумови, що об'єктивно спричинюють потребу усвідомлення й аналізу взаємовідносин підприємства і регіонального ринку праці. За таких обставин підприємства мають бути конкурентоспроможні, а якісність надання послуг та атмосфера обслуговування в них є предметом ретельного вибору споживачів. Тому саме команди лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток працівників можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму підприємства.

Культурологічний чинник спрямовує на те, що вкрай потрібно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які відбуваються в сучасному суспільстві.

Отже, мова йде не про забезпечення оволодіння всіма знаннями (бо в наше сторіччя їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, що людина за всього свого бажання просто фізично не може їх опанувати), а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, найфундаментальніших стійких і тривалих знань, які лежать в основі наукової картини сучасного світу, – світу космосу, світу людини і суспільства, світу планетарної цивілізації і глобальних процесів, що відбуваються в ній. Культура не просто надає людині якусь інформацію, не просто вимагає від неї, тобто людини, осмислення і правильного сприйняття, а і вчить працювати із самою інформацією.

Щоб обрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції

загальнолюдських цінностей, досягнути буття і природи, і своє й усвідомити свою відповідальність за нього. Головними тут є:

- вміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Сам факт, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії у трудовому колективі може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння – з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей – з другого.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему трудового процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в колективі. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її лідер бере на себе, усвідомлює це він чи ні.

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.