

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 3: «Змінні лідерства».

Львів

ПЛАН:

1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства
2. Теорія лідерської поведінки
3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

1. Рівняння лідерства. Теорія особливостей лідерства

Взаємовідносини правителя та підданих привертали увагу багатьох поколінь філософів. У стародавній міфології вождів зазвичай наділяли божественними, надлюдськими здібностями. Описуючи стародавні війни, філософи давнини Геродот і Плутарх говорять передусім про діяння великих полководців, вождів, відзначаючи їхні надзвичайний розум, дух, міцну волю, визначні риси організаторів, здатних багато чого передбачати, вгадати, покликати людей на подвиг, посіяти в них віру в перемогу. У Платонових діалогах вустами Сократа стверджується, що керівникові треба бути красномовним, уміти управляти. Платон підкреслював, що правитель повинен отримати належне виховання, бути мудрим, тому що саме мудрість потрібна для управління людьми. На його думку, доброчинність царів – філософствувати; доброчинність підданих – підкорюватися. Філософ звертав увагу на те, що правитель повинен не тільки вміти впливати на підлеглих примусом, але і бути здатним переконувати людей.

Вплив на розвиток різних концепцій лідерства мали праці відомих французьких психологів Жана Габриєля Тарда (Jean- Gabriel Tarde) й Гюстава Лебона (Le Bon Gustave).

Всі найбільші досягнення людства – результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що становлять переважну більшість, тільки наслідують видатних людей. У цьому наслідуванні Ж.-Г. Тард вбачає основний закон соціального розвитку. Послідовників він позначає терміном «юрба» і вказує на їхню відсталість, невміння міркувати, рабську

покірність сильному. Лідер же, на думку Ж.-Г. Тарда, в ім'я прогресу повинен боротися з відсталістю юрби. Захоплювати її нововведеннями, вміти «бити» юрбу «по нервах» і цим домагатися успіху і підпорядкування.

Г. Лебон трактує умови взаємодії юрби та лідера трохи інакше. Він стверджує, що юрба (послідовники) відіграє головну роль в суспільному житті і домінує над лідером, задає йому мету, завдання і програму поведінки. Юрба може скинути лідера і піти за тим, хто пообіцяє їй нову ілюзію. Тому лідер повинен іти за юрбою, використовувати свою владу – свідомо або підсвідомо, враховуючи закони психології.

Приблизно до 60-х років найбільшою популярністю користувалася так звана теорія рис лідерства. Ця теорія визнає неповторність характерних рис лідера, тому лідерство можна розглядати у вигляді сукупності видатних рис особистості, що забезпечують лідерам можливість зайняти провідну позицію й утримувати владу в своїх руках завдяки цим унікальним рисам. Істотний недолік теорії рис лідерства – положення про те, що здатність бути лідером є природженою рисою. Лідер наділений певними рисами від народження (інакше кажучи, вони перейшли до нього генетично). Здатність керувати властива обмеженому колу людей, що визначають суспільно-історичний процес.

Отже, з'ясувалося, що лідер і лідерство – це продукт не конкретних соціальних обставин, ситуацій, відносин, а вроджений комплекс біопсихічних властивостей, що забезпечують наділений цими властивостями людині владу. Теорія рис лідерства не відзначала тієї важливої обставини, що лідерство, виконання його функцій саме по собі формує або принаймні сприяє формуванню потрібних якостей у суб'єкта лідерських процесів. Криза теорії «рис лідерства» приводить до того, що дослідники переносять свою увагу на інші фактори, що впливають на лідерські процеси.

Одним з основоположників нової теорії лідерства є американський психолог Ральф-Мелвін Стогділл (Ralph Melvin Stogdill), який висунув гіпотезу, з якої випливає, що лідером стає людина не

через свої риси, а внаслідок ситуації. Лідерство дедалі частіше починають розглядати як функцію групи.

Приблизно одночасно з теорією ситуативного лідерства виникає і формується інший напрям у розробці проблеми лідерства – «лідерство як функція групи». Американський соціолог Джордж-Каспар Гоманс (George Caspar Homans) у своїй теорії «Лідерство як функція групи» розглядає лідера як людину, що фокусує на собі основні цінності групи.

Нова теорія стверджує, що група сама вибирає лідера, який здатний задовольнити її інтереси, потреби; лідер виступає в ролі певного інструменту, коли група досягає визначеної мети. Всі види взаємодії між членами групи проходять у концентрованому вигляді через лідера, що спрямовує ведених на досягнення мети і здійснює контроль над ними. Відповідно до цього лідер орієнтується на очікування, бере до уваги й прагне виконати вимоги групи. В цілому ця теорія підкреслює значущість ролі тих, кого ведуть. Саме вони можуть послабляти або підсилювати вплив лідера, лідер же, щоб утримати владу, повинен прислухатися у своїй поведінці до думки послідовників. Теорія «Лідерство як функція групи», як і попередні теорії, була не в змозі пояснити всі особливості лідерства.

На початку 60-х років роблять спроби створити «Синтетичну теорію лідерства». Лідерство розглядають в ній як процес, що виникає зі специфічного набору культурних і групових факторів середовища. Серед представників синтетичної теорії лідерства особливе місце займають праці Б. Бассе (B. Basse), Фреда-Едварда Фідлера (Fred Edward Fiedler), Е. Голландера (E. Hollander) і Дж. Джуліана (J. Dzhulian).

Б. Бассе пропонує враховувати три найважливіші змінні у дослідженні лідерства:

- 1) цілі групи;
- 2) особистість лідера;
- 3) фактори, що визначають зміни в груповій поведінці.

Е. Голландер і Дж. Джуліан розглядають лідерство як відносини впливу між членами групи, що розв'язують єдине завдання.

За Ф.-Е. Фідлером ефективність групової діяльності залежить від трьох факторів:

- 1) структурованості завдання (зовнішній об'єктивний фактор),
- 2) взаємин між членами групи (внутрішній об'єктивний фактор),
- 3) сили позиції лідера (суб'єктивний фактор).

Структурованість завдання Ф.-Е. Фідлер описує в термінах ясності, зрозумілості та визначеності її для членів групи. Другий фактор, на його думку, відображає ступінь прийняття або неприйняття лідера членами цієї групи. Найцікавіший висновок, якого дійшов Ф. Фідлер, полягає в тому, що орієнтований на завдання лідер – ефективніший, коли ситуація в групі або дуже сприятлива, або вкрай несприятлива для нього. Лідер же, орієнтований на взаємини, більш ефективний у ситуаціях помірно сприятливих або в міру несприятливих. Прихильники синтетичної теорії лідерства вважають свій підхід вільним від однобічності і таким, що позбавляє від суперечностей між теорією рис лідерства, ситуаційною і функціональною теоріями.

Сьогодні лідерство як наукова проблема не викликає сумніву.

Найповнішу типологію лідерства, враховуючи три критерії (зміст, стиль характер і діяльності) пропонує у своїй роботі «Основи соціально-психологічної теорії» Б. Д. Паригін. У ній досліджено питання структури і механізмів лідерства, особливості поведінки залежно від особистості лідера і функцій лідерства у груповій діяльності. Якби керівникові першої половини ХХ сторіччя раптом довелося потрапити в наш час, він вжахнувся б від того, як змінилося «обличчя» менеджменту на початку нового сторіччя. І річ навіть не в безлічі шкіл, концепцій, методів, методик, психологічних тестів і управлінських ноу-хау, з якими він зіштовхнувся б. Найбільший шок він отримав би від того, як змінилася сама філософія менеджменту. В часи Генрі Форда (Henry Ford) і Фредеріка Вінслоу Тейлора (Frederick Winslow Taylor) все було просто: ти або той, хто веде, або той, кого ведуть. Авторитет менеджера був безумовний і перебуває поза межами

критики з боку персоналу. Сьогодні все по-іншому. Межа між провідними і веденими в сучасному менеджменті стає умовнішою. Компаніям насамперед потрібні не виконавці, а лідери. Нині лідер – це не просто формальний керівник, він одночасно стратег, тренер і наставник. Лідер не повинен брати участь у кожному рішенні, яке ухвалює команда. Він вірить в її компетентність – у те, що його підлеглі мають відповідний рівень знань і вмінь, щоб ухвалювати оптимальні рішення. Сьогодні вище керівництво делегує повноваження на найнижчі рівні організаційної ієрархії, що дозволяє командам професіоналів повною мірою усвідомити мету своєї роботи, дає їм відчуття причетності до справи і, отже, відповідальності за її успіх.

2. Теорія лідерської поведінки

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства.

Внаслідок цього сформувались три основні підходи до лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей.
2. Підхід з позиції лідерської поведінки.
3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище.

Розгляньмо концепцію лідерської поведінки.

Об'єктом дослідження стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: три стилі керівництва Курта Цадека Левіна (Kurt Zadek Lewin), дослідження університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету (США), систему управління Ренсіста Лайкерта (Rensist Likert), управлінську сітку, концепцію винагородження і покарання, замінники лідерства.

Німецький вчений К. Ц. Левін, провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їхню ефективність. Дослідник довів, що стилі

управління не мають між собою чітких меж, а навпаки, можуть плавно переходити один в один, утворюючи безперервний ланцюг. При цьому збільшення ступеня прояву одного стилю зменшує прояв інших. Фактично типологія лідерства К. Ц. Левіна є типологією керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки. Отже, під стилем розуміють типову для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих. К. Ц. Левін в експериментальній штучній ситуації досліджував працездатність, сумісність, рівень і характер спілкування в групах за умовами, коли в діяльності лідера виявлялись риси то одного, то іншого стилю керівництва. Крім того, було досліджено випадки, коли лідер не втручався у справи групи. Експерименти вченого виявили, що ідеальним стилем керівництва, коли досягають оптимального ефекту діяльності групи, є *демократичний стиль*.

При авторитарному стилі лідер ухвалює рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості виявити ініціативу. Він «замикає» всю діяльність на себе, і тому його підлеглі живуть у світі чуток і здогадок. Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а то і зовсім припиняється. Як тільки авторитарний лідер виходить з кімнати, члени групи відкладають роботу або різко знижують свою продуктивність. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самотійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Використовуючи *демократичний стиль*, лідер залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі групової дискусії, обговорення, стимулює їхню активність. Демократичного лідера, на відміну від авторитарного, члени групи сприймають як «одного із нас». Він завжди спирається в організації діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Охоче передає свої повноваження підлеглим. За відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується.

При ліберальному (вільному) стилі лідер уникає особистої участі

в ухваленні рішення, надає повну свободу учасникам групи самостійно ухвалювати рішення.

Західні дослідники часто відходять від термінології К. Ц. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс (E. Jennings) виділяє бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур. Синонімами демократичного стилю слугують такі терміни, як «колегіальний», «рівноправний», «партнерський», «консультативний», «стиль співпраці». Ліберальний стиль лідерства називають анархічним (номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо). Цей стиль на практиці – це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова.

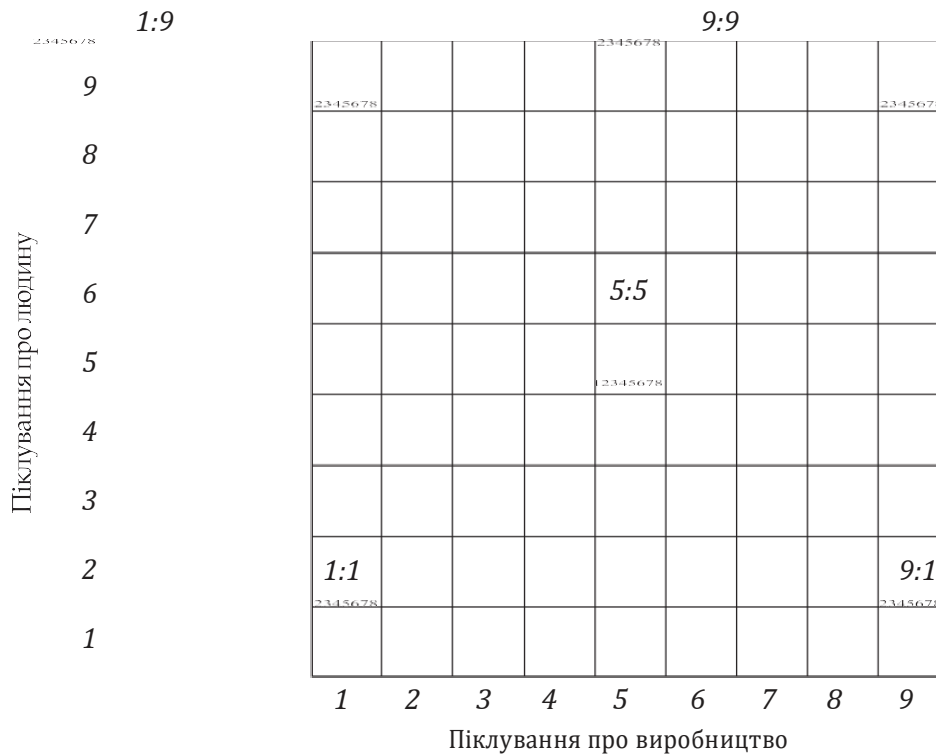
В. Френч (W. French) виявив, що вільний стиль лідерства призводить до безвладдя, конфліктів і фрустрацій (від лат. frustratio – омана, марне очікування – психічний стан людини, що виражається в характерних переживаннях і поведінці). Кількість і якість виконаної роботи значно нижча, ніж у разі демократичного стилю лідерства. Однак вільний стиль лідерства приводить до доброзичливіших взаємин між членами групи, ніж авторитарний.

Дослідження Мічиганського університету проводили, щоб визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі та на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання. Ці дослідження було покладено в основу концепції Ренсіса Лайкерта. Він виділив дві категорії лідерів – орієнтованих на працівників та орієнтованих на роботу і розробив чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних:

- Рівні довіри лідера своїм підлеглим і його впевненості в них;
- характері мотивації;

- характері впливу на підлеглих і взаємодії з ними.

Управлінську решітку Джона Моуттона (John Moutton) і Роберта Р. Блейкера (Robert R. Blakery) зроблено у вигляді матриці, що складається з дев'яти рядків і дев'яти стовпців, перетин яких утворить 81 поле. У межах цієї матриці, покладеної на вісь координат, виділено зони п'яти лідерських стилів на підставі визначення інтересу дороботита інтересу до людини.



Як показано в правому нижньому кутку решітки, максимальна турбота про виробництво 9 поєднується з мінімальною турботою про людей 1, керівник при цьому віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановленню контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити. Для цього стилю керівництва 9.1 характерні такі твердження: спонукаю себе і підлеглих до енергійніших дій; вивчаю факти, переконання і стосунки підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і мати можливість впевнитися, що підлеглі не роблять помилок; захищаю свої думки та ідеї, навіть якщо це пов'язано з запереченням поглядів інших людей; якщо виникає конфлікт, то намагаюся його припинити або довести переваги свого погляду; надаю

великого значення власному рішення і майже ніколи не підпадаю під вплив інших; привертаю увагу підлеглих до недоліків або нездатності впоратися з тим чи тим завданням.

Стиль 1.9 зображено в лівому верхньому кутку решітки. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво 1 поєднується з максимальною турботою про людей 9. Велику увагу приділяють збереженню дружніх стосунків між працівниками, нехай навіть завдяки виробничим показникам. Основні твердження керівника, який дотримується такого стилю: я дію так, щоб підтримувати інших і допомагати їм; я шукаю ті факти, твердження і позиції, які свідчать про те, що все гаразд; прагнучи до гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим; враховую думки й ідеї інших, хоча і не без застережень; уникаю створення конфліктних ситуацій, але в разі їх виникнення намагаюся «вирівняти гострі кути» в ім'я єдності колективу; намагаюся приймати рішення, що сприяють підтриманню добрих відносин між працівниками, і заохочую інших членів колективу ухвалювати самостійні рішення, коли це можливо; при одержанні позитивних результатів, я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку.

Стиль 1.1, для якого характерна мінімальна турбота як про людей, так і про виробництво, розміщено в лівому нижньому кутку решітки. За цього стилю керівник докладає щонайменших зусиль, які вимагаються від нього зберегти своє місце в організації. Його основні твердження: я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потрібно, щоб втриматися на місці; обходжуся тими фактами, твердженнями і викладами позицій, які отримую; дотримуюся власної думки, але відповідаю тільки тоді, коли мене питають; уникаю займати будь-яку позицію і намагаюся не розкривати своїх думок, позицій та ідей; залишаюся нейтральним або намагаюся не втручатися в конфліктну ситуацію; даю право іншим ухвалювати рішення або приходити до згоди з приводу того, що відбувається; уникаю зворотного зв'язку.

В центрі решітки розміщено стиль 5.5. Він відповідає «золотій середині» або системі припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху

до єдиної мети. Цей стиль керівництва орієнтований на збереження статус-кво або дійсного стану, і його ілюструють такі твердження: я намагаюся підтримувати рівномірний темп діяльності; так чи інакше сприймаю події, перевіряючи й оцінюючи факти, переконання і позиції у разі виникнення видимих суперечностей; виявляю думки та ідеї стримано і сприймаю погляди інших, не роблячи остаточного висновку; якщо виникає конфлікт, то намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх; прагну до прийнятних рішень, з якими згодні всі інші.

У правому верхньому кутку решітки міститься стиль керівництва 9.9, який поєднує піклування і про виробництво, і про людей. Такий стиль керівництва створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною особливістю якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, виявлення ініціативи, колективне розв'язання конфліктів, у якому беруть участь усі зацікавлені сторони. Керівники цього типу дотримуються тверджень: я докладаю всіх зусиль, і решта з ентузіазмом мене підтримує; збираю інформацію і перевіряю її достовірність; прошу підлеглих викладати думки та ідеї, що відрізняються від моїх, і завжди уважно їх вислуховую; я постійно переоцінюю власні уявлення й інформацію, а також дані, переконання і погляди інших, намагаючись знайти оптимальне рішення; вважаю важливим викласти свою зацікавленість і переконання, відгукуючись на розумніші міркування, змінюючи в цьому разі свій погляд; надаю важливого значення ухваленню оптимальних рішень, прагну при цьому до розуміння і до того, щоб ці рішення схвалили підлеглі; заохочую двосторонній зворотний зв'язок в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Р. Блейк і Д. Муоттон зробили такий висновок: за різних специфічних обставин кожний зі стилів управління може виявитися досить ефективним, але в типовій ситуації розвитку бізнесу найуспішнішим буде застосування командного керівництва.

Концепція винагородження і покарання дала можливість виділити

чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи, винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи.

Вчені дійшли висновку, що іноді можуть виникати ситуації, коли немає потреби в директивному керівництві, тобто для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих **замінників лідерства**, до яких можуть належати:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;
- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;
- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотного зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаємовідносин;
- 11) груповий підхід;
- 12) коли лідер не має права винагороджувати;
- 13) коли відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки полягає у висновку, що лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.

3. Теорія випадкового (ситуативного) лідерства

Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію різних ситуаційних чинників для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який би

дозволив передбачити можливу поведінку лідера внаслідок цієї поведінки. Ситуаційні теорії, які з'явилися у рамках цього підходу, підкреслювали, що вибір стилю обумовлюється ситуацією. Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідерові можливість впливати на інших людей.

Найвідомішими із ситуаційних теорій є: ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера (Fred Fiedler), теорія життєвого циклу Пола Герсі (Paul Hersey) та Кена Бланшарда (Ken Blanchard), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла (Terence Mitchell) і Роберта Гауса (Robert House), ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума (Victor Vroom) і Філіпа Єттона (Philip Yetton), яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго (Arthur Jago).

В основі ситуаційного підходу лежить поняття ситуації. Ситуація (одноактість і неповторність виникнення безлічі подій, збіг усіх життєвих обставин та положень, що відкриваються сприйняттям й діяльністю людини) включає в себе:

- зміст поставленого завдання;
- вплив організації (її політики, культури, оточення);
- рівень невизначеності і структуру ситуації;
- індивідуальні характеристики людей, що працюють в групі;
- позиції лідера (авторитет – фактичний чи уявний).

Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є *ситуаційна теорія Фреда Фідлера*. Дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Відповідно до цієї моделі управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація «сприятлива» для лідерства чи ні. «Сприятлива» ситуація – це така, що дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих, а саме:

- взаємовідносини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступінь «сприятливості» ситуації. Вирішальним елементом лідерства вважають такий характер взаємовідносин лідера і підлеглих, за яких вони довіряють лідерові і прагнуть задовольняти його вимоги. Аналізуючи чинники «сприятливості» ситуації, Ф. Фідлер поділяє взаємовідносини між лідером та підлеглими на добрі (сприятливі) і погані (несприятливі). Поставлені перед групою завдання класифікує на структуровані і неструктуровані. Влада лідера є сильною і слабкою. На підставі емпіричних досліджень виділено вісім «ситуаційних комбінацій». Вони ранжуються від ситуацій, найсприятливіших для лідера (сприятливі взаємовідносини, структуровані завдання, сильна влада), до найменш сприятливих (несприятливі взаємовідносини, неструктуровані завдання, слабка влада). Відповідно до моделі Ф. Фідлера в першій ситуації найкращий результат одержує лідер, орієнтований на завдання. Лідерство, орієнтоване на підлеглих, найефективніше у проміжних ситуаціях, коли робота неструктурована й офіційна влада лідера менш сильна.

У «найменш сприятливій» ситуації найкращого результату досягне лідер, орієнтований на завдання (за умови, що група визнає його як свого лідера). Як приклад Ф. Фідлер указує на групу, яка перебуває в напруженій ситуації, що загрожує існуванню цієї групи. Тоді, коли члени групи відчують свою залежність від лідера в боротьбі за існування, лідерство, орієнтоване на завдання, є найефективнішим. У такій ситуації лідер не має часу для того, щоб розвивати дружні стосунки з підлеглими. Стиль лідерства, орієнтований на підлеглих, буде найефективнішим тільки на проміжних стадіях, тобто коли ситуація класифікується як помірно сприятлива або помірно несприятлива.

Напрямами ефективності лідерства в організації можуть бути:

- зміна складу групи для формування сприятливішого клімату;
- подальша структуризація завдань;
- зміцнення офіційної влади лідера.

У більшості випадків легше змінити характеристики

«сприятливості» ситуації, ніж переводити менеджера з однієї роботи на іншу або навчати його іншого стилю взаємодії з підлеглими.

«Можлива модель ефективності лідера», яку запропонував Ф. Фідлер, передбачає, що ефективність групової діяльності залежить від того, наскільки стиль лідера відповідає цій ситуації. Ефективність лідера визначається ступенем свободи, яку допускає групова ситуація і яка дає лідерові можливість здійснювати вплив. Змінні (стиль лідерства, ситуації його реалізації тощо), які виділив Ф. Фідлер, досить переконливо характеризують становище лідера в групі, але вчений не взяв до уваги третьої важливої змінної – рівень розвитку групи. Найздібніші лідери-організатори адекватно відображають рівень, той чи інший етап розвитку групи, стимулюють лідерство своєї групи і перехід її на наступний етап, що в групах вищого рівня розвитку лідерів більше кількісно і вони різноманітніші якісно. В групах низького рівня розвитку кількісно-якіснийріст лідерства можливий лише як ситуативний, у групах типу кооперації – переважно діловий, а в колективах лідерство – найстійкіше і якісно найрізноманітніше. Один і той самий «стиль керівництва» в одній і тій же ситуації буде ефективний або неефективний залежно від того, як поведінка лідера буде опосередкованим змістом діяльності⁷.

У теорії «життєвого циклу» Пола Герсі та Кена Бланшарда одним із ключових ситуативних факторів є ступінь зрілості послідовників (підлеглих), який визначається мірою наявності в них здатності та бажання виконувати завдання, які ставить лідер.

Зрілість включає два складники:

1) професійний – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий рівень цього складника означає, що послідовник не потребує директив і вказівок;

2) психологічну зрілість – відповідає бажанню виконувати роботу чи вмотивованості працівника. Високий рівень цього складника у послідовників не вимагає від лідера великих зусиль для заохочення перших до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості послідовників:

1. Люди неспроможні і не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або невпевнені в собі.
2. Люди неспроможні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.
3. Люди спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.
4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм лідер. Модель будується на визначенні лідером поведінки в галузі стосунків і у сфері роботи, які б відповідали ситуації, що склалась у групі. Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер мусить коригувати свої дії щодо встановлення стосунків з підлеглими і щодо самої роботи. Поведінка в галузі стосунків вимагає від лідера більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління. Поведінка, що стосується роботи, вимагає від лідера проведення роз'яснювальної роботи з послідовниками з приводу того, що і як вони мають робити для того, щоб виконати поставлене перед ними завдання. Лідер, який орієнтується на таку поведінку, структурує, контролює й уважно стежить за тим, як підлеглі працюють. Поєднання цих двох типів поведінки лідера дозволяє в межах цієї моделі виділити чотири основні лідерські стилі, кожен з яких якнайбільше відповідає певному ступеню зрілості послідовників:

- вказівний;
- переконливий;
- стиль співробітництва;
- стиль делегування.

Ця модель особливо корисна для організації, що широко використовує роботу

«команд». Вона дозволяє вибрати такий стиль керівництва, який відповідає стадії розвитку групи і є для цієї стадії досить ефективним. Водночас модель може показати, в якому напрямку слід коригувати поведінку лідера для того, щоб колектив, яким він керує, швидше досяг

у своєму розвиткові стадії повної інтеграції.

Модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса отримала свій розвиток у 70-х роках ХХ сторіччя. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, по-перше, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди, а по-друге, збільшуючи цінність винагороди для виконавців. Пояснення способів отримання винагороди передбачає, що лідер допомагає працівникам засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду. Збільшення винагороди означає, що керівник ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів. Завдання лідера полягає в тому, щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання робочих завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

На відміну від теорії Ф. Фідлера, яка виходить з потреби трансформації стилю керівництва залежно від обставин, модель «шлях-мета» передбачає, що зусилля лідера і працівника приводять до зміни обставин. Вважається, що працівники отримують задоволення від роботи і показують високу продуктивність, якщо існує тісний зв'язок між зусиллями та результатами роботи і між результатами та винагородою. Ідеальним вважається варіант, коли винагорода повністю відповідає результатіві. Модель констатує, що *ефективний лідер* – це той, хто допомагає підлеглим іти шляхом, який веде до бажаного результату. Звідси і назва моделі. Відповідно до моделі «шлях-мета» поведінку керівника можна характеризувати як підтримувальну, директивну, орієнтовану на досягнення і таку, що передбачає участь підлеглих в управлінні. Директивне лідерство передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як потрібно робити, а також, що і коли від них очікують.

Підтримувальне лідерство приділяє велику увагу потребам працівників і їхньому благополуччю, розвитку товариських робочих стосунків, взаємодії з підлеглими нарівні. Орієнтоване на досягнення лідерство – це встановлення напружених, але привабливих цілей, велика

увага якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи. Лідерство, засноване на участі – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході ухвалення рішень, залучення їх до участі в управлінні. Ці зразки поведінки не обов'язково можуть бути властиві лише тому чи іншому менеджерові. Радше їх має демонструвати кожен менеджер залежно від ситуації.

Одна з найсучасніших моделей, яку використовують для пояснення ситуаційного лідерства – це *ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума і Філіпа Єттона*, яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго.

Дослідники зосереджують увагу на процесі ухвалення рішень керівниками, оцінюючи, якою мірою до цього можна залучити підлеглих. Лідерів пропонують сконцентруватись на проблемі, яку треба розв'язати, і на ситуації, в якій ця проблема виникла. Вважається також, що певні соціальні процеси, які відбуваються у групі, можуть вплинути на рівень участі підлеглих у розв'язанні проблеми. У моделі приймається, що не існує одного єдино правильного способу ухвалення рішень, придатного для всіх ситуацій.

Аналізуючи всі аспекти проблеми, лідер має визначити, який стиль з погляду залучення підлеглих до ухвалення рішень йому слід використати в цій ситуації. Вважається, що проблему можна розв'язати ефективно, якщо якість ухваленого рішення відповідає вимогам організації.

У поняття якості входять як витрати на розв'язання проблеми, так і користь, яку принесе ухвалене рішення для організації щодо майбутнього її розвитку. Витрати у свою чергу мають включати і втрати часу внаслідок того, що проблему розв'язували довше, ніж потрібно було (в разі, коли обговорення її серед членів групи затягувалось).

Модель передбачає використання «дерева рішень» для визначення стилю лідерства, який найбільше відповідає конкретній ситуації. Для ухвалення рішень у моделі залежно від ситуації пропонували використовувати п'ять стилів:

- автократичний I (A1),

- автократичний II (AII),
- консультативний I (KI),
- консультативний II (KII),
- груповий (ГП).

Кожен із стилів передбачає такі дії керівника:

AI. Керівник ухвалює рішення сам, використовуючи інформацію, яка в нього є на цю мить.

AII. Керівник отримує потрібну інформацію від своїх підлеглих і потім сам ухвалює рішення. Працівників залучають тільки до збору інформації.

KI. Керівник викладає індивідуально проблему тим своїм підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї та пропозиції, не збираючи при цьому їх у групу. Потім сам ухвалює рішення, враховуючи або ні їхню думку.

KII. Керівник викладає проблему підлеглим, зібравши їх разом, вислуховує їхні ідеї та пропозиції. Потім ухвалює рішення, що відображає або ні пропозиції підлеглих.

ГП. Керівник викладає проблему групі, запрошуючи всіх до її обговорення, яке триває доти, доки не буде досягнуто згоди групи щодо способів розв'язання проблеми. При цьому керівник не намагається нав'язати свою думку іншим. На відміну від інших ситуаційних теорій, у цій моделі приділяється більше уваги ситуації, ніж особі лідера.

Отже, діяльність керівника буде успішна в тому разі, якщо він разом із фаховим знанням справи враховуватиме у своїй роботі особливості соціальної взаємодії, прагнучиме застосовувати різні форми влади і впливу, розвивати і використовувати для ефективного впливу на підлеглих свої ділові якості, правильно оцінюватиме проблемні ситуації та підбиратиме для їх розв'язання відповідний стиль керівництва.

Рекомендована література:

1. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник / Л.І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 181 с.
2. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 432 с.
3. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : Навчальний посібник. Івано-Франківськ, Лілея-НВ, 2015. 295 с.