

# Керівництво як функція менеджменту

## Тема 8: ЛІДЕРСТВО

# Інструменти керівництва:

1. Компенсаційний пакет (заробітна платня, пільги і привілеї)
2. Система стимулювання (премії, комісійні, бонуси, нарахування, конкурси)
3. Мотиваційний клімат (взаємовідносини між працівником, керівником і роботою в рамках певного контексту)
4. Організаційна культура (цінності, герої, ритуали, символи)
5. **Стиль керівництва/лідерство**

## 5. Стиль керівництва

- це певний тип поведінки керівника по відношенню до підлеглих

# Теорії лідерства:

- особистих якостей керівника (набори)
- поведінкові теорії (стиль керівництва)
- ситуаційні теорії (фактори)

# Основні якості лідера:

Каузес, Позер: чесність, вміння прогнозувати, здатність надихати людей, компетентність

Уоррен, Бенніс: спрямовуюче бачення, пристрасність, цілісність особистості, довіра, допитливість, відважність

О'Тул: цілісність особистості, довіра, здатність слухати, повага до підлеглих

інші

# Якості лідерів (теорія особистих якостей)

## Інтелектуальні здібності



- розум і логіка
- поміркованість
- проникливість
- оригінальність
- концептуальність
- освіченість
- знання справи
- мовна розвиненість
- допитливість
- інтуїтивність

## Риси характеру



- ініціативність
- гнучкість
- пильність
- творчість
- чесність
- цілісність особистості
- сміливість
- самовпевненість
- врівноваженість
- незалежність
- самостійність
- амбіційність
- наполегливість
- енергійність
- працездатність
- агресивність
- обов'язковість
- упертість

## Набуті вміння



- вміння отримати підтримку
- вміння кооперуватися
- вміння завоювати популярність і престиж
- такт і дипломатичність
- вміння приймати на себе ризик і відповідальність
- вміння організовувати
- вміння переконувати
- вміння змінювати себе
- вміння бути надійним
- вміння жартувати і розуміти гумор
- вміння розбиратися в людях

# Семь типов лидеров (Д.Рук, У.Торберт)

- «манипулятор»
- «дипломат»
- «эксперт»
- «преуспевающий»
- «индивидуалист»
- «стратег»
- «алхимик»
- по мере развития способностей руководители могут (и должны) перемещаться из одной категории в другую

- Примерно 55% протестированных сотрудников относятся к одному из трех классов: «манипуляторов», «дипломатов» или «экспертов». У представителей этих классов результативность ниже среднего уровня
- В умении реализовывать корпоративную стратегию эти люди заметно уступают руководителям из разряда «преуспевающих» (их примерно 30%)
- Но только «индивидуалисты», «стратеги» и «алхимики», составляющие 15% всей выборки, демонстрируют устойчивую способность осуществлять инновации и проводить в своих организациях успешные преобразования

# Поведінкові теорії

- Теорія Х та У МакГрегора
- Дослідження К.Левіна
- Континуум стилів керівництва Танненбаума-Шмідта
- Континуум стилів керівництва Лайкерта
- Сітка стилів керівництва Блейка та Моутона
- інші

# “Теорія Х та У” МакГрегора

- За теорією Х:
  - люди за своєю природою не люблять працювати і при кожній можливості ухиляються від роботи
  - люди в своїй основній масі позбавлені амбіцій, намагаються позбавитися відповідальності і прагнуть щоб ними керували
  - більш за все люди прагнуть захищеності
  - щоб заставити людей працювати, їх необхідно примушувати, контролювати та погрожувати їм покараннями

# Автократичний стиль керівництва

## ■ Автократичний керівник:

- ❑ апелює до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу)
- ❑ максимально структурує роботу підлеглих
- ❑ жорстко контролює всю роботу в межах своєї компетенції
- ❑ вводить численні правила поведінки
- ❑ централізує владу (високий ступінь централізації повноважень)
- ❑ практично не привертає до прийняття рішень (різко обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень)

# “Теорія X та Y” МакГрегора

- За теорією Y:
  - праця – явище природне, в сприятливих умовах люди не лише візьмуть на себе відповідальність, але й будуть її прагнути
  - якщо люди розділятимуть цілі своєї організації, вони будуть управляти та контролювати самі себе
  - ступінь лояльності людей визначається винагородою, яку вони отримують за досягнення цілей
  - здібності людей до творчості при вирішенні проблем – явище доволі звичайне, а інтелектуальний потенціал пересічної людини використовується не в повній мірі

# Демократичний стиль керівництва

## ■ Демократичний керівник:

- ❑ уникає нав'язувати підлеглим свою волю, децентралізує владу
- ❑ активно залучає до прийняття рішень, постановки цілей за концепцією МВО, використовує самоконтроль
- ❑ робить обов'язки підлеглих більш складними та цікавими
- ❑ мотивує підлеглих до самостійного пошуку альтернативних рішень
- ❑ добре налагоджує систему комунікацій керівник - підлеглий
- ❑ створює атмосферу відкритості та довіри
- ❑ використовує механізми впливу, що апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня (в приналежності, автономії та самореалізації)

# Ліберальний стиль керівництва

- Ліберальне керівництво (“laissez-faire” – “роби, що хочеш”) характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.
- Порівняння ліберального стилю з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:
  - 1) автократичне керування порівняно з ліберальним домагалось виконання більших обсягів роботи, проте призводило до:
    - низької мотивації;
    - меншої оригінальності;
    - більшої агресивності членів групи;
    - більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;
  - 2) наслідки ліберального керування:
    - зменшення обсягів роботи;
    - зниження її якості;
    - недостатнє задоволення підлеглих стилем керування.

# Автократ-Демократ-Ліберал

- Авторитарний стиль характеризується високим ступенем одноосібної влади керівника; він чітко визначає всю політику групи; група не має жодних повноважень
- Демократичний стиль характеризується розподілом влади та участю робітників в прийнятті рішень
- Ліберальний стиль характеризується мінімальною участю керівника; групі надається повна свобода дій.

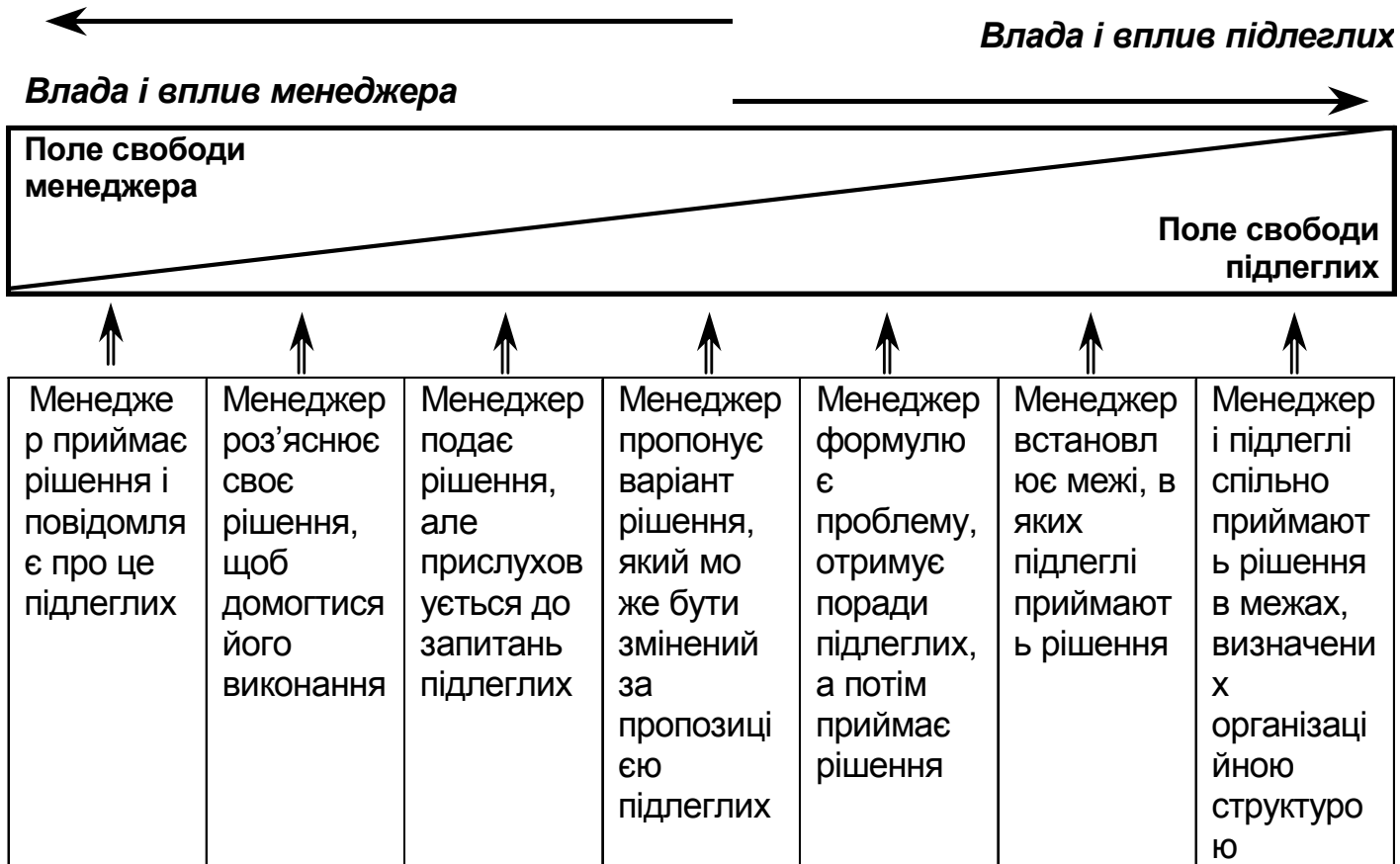


# Автократ-Демократ-Ліберал

## **ВИСНОВКИ:**

- Авторитарний стиль:
  - ❑ забезпечує виконання більших обсягів роботи
  - ❑ знижує мотивацію людей до роботи
  - ❑ унеможлиблює оригінальні підходи та дружні стосунки в групі
  - ❑ підвищує агресивність по відношенню до лідера та інших членів групи
  - ❑ призводить до прихованого невдоволення і залежної поведінки людей
- Ліберальний стиль:
  - ❑ знижуються обсяги та якість роботи
  - ❑ проявляються елементи гри
  - ❑ погіршується трудова дисципліна
  - ❑ з часом погіршується ставлення до керівника
- Демократичний стиль:
  - ❑ сприймається людьми набагато краще ніж автократичне та ліберальне

# Континуум стилів керівництва Танненбаума-Шмідта



# Стилі керівництва Р.Лайкерта

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

# Стилi керiвництва Блейка i Моутона

|         |                                          |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|---------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|---|---------------------------------|---|---------|----------------------------------------------|--|---|---|
| Високий | 9                                        | 1.9<br>Управління в стилі<br>заміського клубу |   |                                 |   |         | 9.9<br>Колективне<br>управління              |  |   |   |
|         | 8                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 7                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 6                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 5                                        |                                               |   | 5.5 Організаційне<br>управління |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 4                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 3                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 2                                        |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |
|         | 1                                        | “Бідність<br>управління”<br>1.1               |   |                                 |   |         | Режим<br>підпорядкування<br>керівнику<br>9.1 |  |   |   |
|         |                                          | 1                                             | 2 | 3                               | 4 | 5       | 6                                            |  | 8 | 9 |
| Низький | Низький                                  |                                               |   |                                 |   | Високий |                                              |  |   |   |
|         | Ступінь врахування інтересів виробництва |                                               |   |                                 |   |         |                                              |  |   |   |

## 1.1. “Бідність управління”.

З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб досягти такої якості робіт, яке дозволить уникнути звільнення

**1.9. Управління в стилі заміського клубу.** Гранична увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружелюбної атмосфери

**9.1. Режим підпорядкування керівнику.** Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

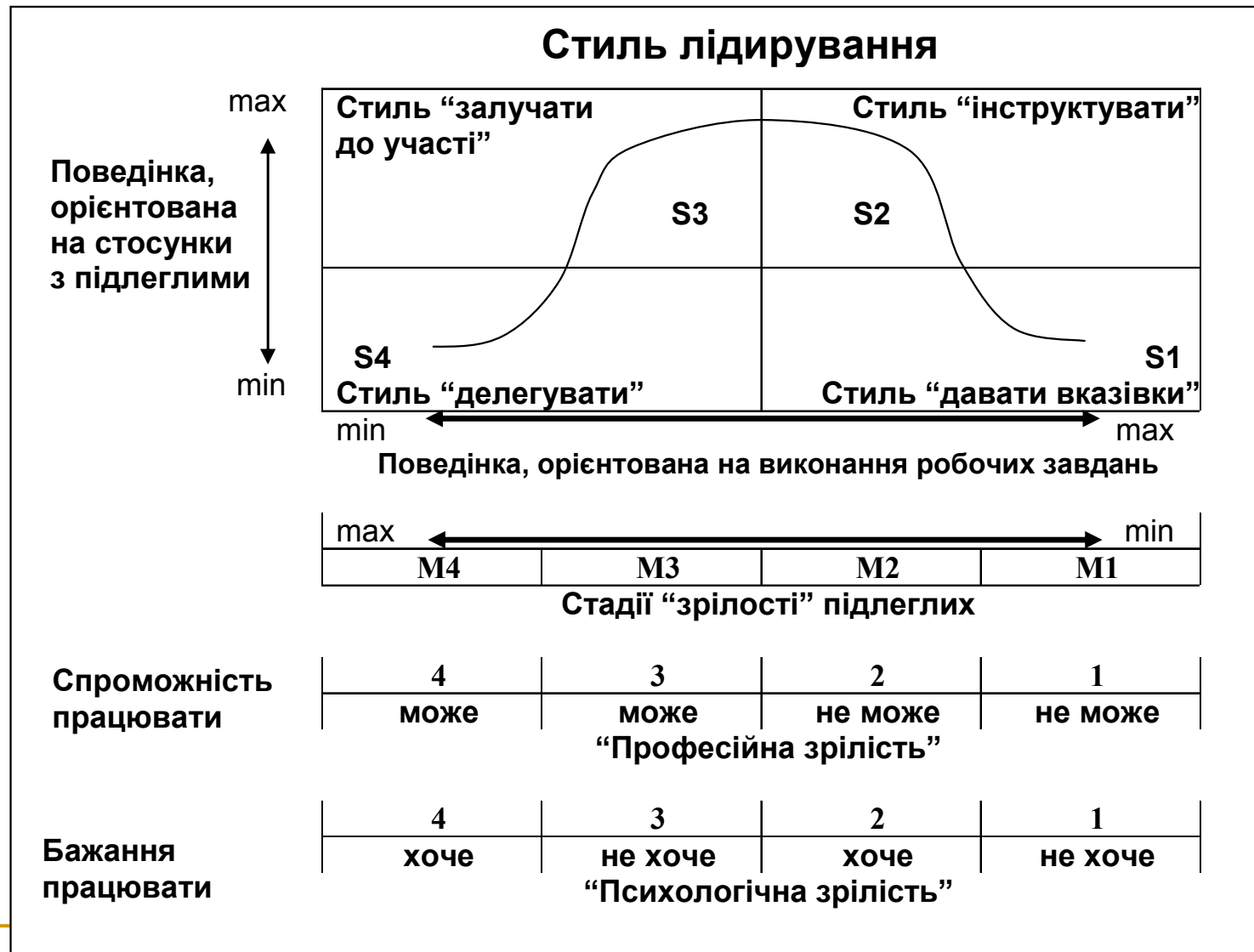
**9.9. Колективне управління.** Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації

**5.5. Організаційне управління.** Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та хорошого морального настрою

# Ситуаційні теорії

- Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера
  - Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланшара
  - Баланс стилів Г.Мінцберга
  - інші
- 
- Фактори, що впливають на конкретну ситуацію:
    - характер та складність завдання
    - зрілість виконавців
    - час на виконання завдання
    - важливість завдання тощо

# Теорія керівництва Херсі та Бланшард



# Коучинг как стиль руководства – это

- диалог между менеджером и подчиненным,
- который организован определенным образом,
- цель которого:
  - совершенствование исполнения сотрудников
  - повышение их заинтересованности в работе
  - создание благоприятных и доверительных отношений

# Коучинг

## как инструмент управления

- это работа не с отдельными умениями сотрудника, а с ним как с целостной личностью – с его мотивацией, эмоциями, ценностями и отношением к тому, что он делает сейчас и его потенциалом – что он может делать в будущем

# Чем коучинг отличается от других стилей?

- Различие определяется стилем общения с сотрудниками:
  - традиционный стиль ориентирован на достижение цели путем прямого указания и контроля
  - коучинг больше ориентирован на отношения, где для достижения цели используется авторитет руководителя и умение подвести сотрудника к выполнению поставленной задачи

# Предпосылки коучинга

- Осознание необходимости
- Умение слушать
- Умение задавать вопросы
- Доверие:
  - открытость
  - понимание чувств и эмоций, знание ценностей других (лидер)
  - правдивость (соответствие действий словам)
  - понимание последствий (риск для сотрудника)

# Стилi керівництва: балансуючи між мистецтвом, ремеслом і наукою



# Висновок

- Одним із важливих досягнень сучасної теорії лідерства є розуміння того факту, що універсальний стиль керівництва – це утопія.
- “Лідерство в наш час може бути лише ситуаційним. Найважливішою проблемою є визначення параметрів ситуації, які в той чи інший момент є ключовими”.

# До чого тут лідерство?

---

Що таке лідерство?

- «Лучше один человек, работающий с вами, чем три человека, работающих на вас.»

Дуайт Д. Эйзенхауер

| <b>Менеджер</b>                                            | <b>Лідер</b>                            |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Адміністратор</b>                                       | <b>Новатор</b>                          |
| <b>Професіонал</b>                                         | <b>Ентузіаст</b>                        |
| <b>Доручає, делегує, вирішує проблеми, комплектує штат</b> | <b>Надихає та мотивує людей</b>         |
| <b>Приймає рішення</b>                                     | <b>Перетворює рішення у реальність</b>  |
| <b>Працює по цілям інших</b>                               | <b>Працює по своїх цілях</b>            |
| <b>Основа дій - план</b>                                   | <b>Основа дій - бачення перспективи</b> |
| <b>Робить справу вірно</b>                                 | <b>Робить вірну справу</b>              |
| <b>Складає плани та бюджети</b>                            | <b>Визначає напрямки розвитку</b>       |
| <b>Покладається на систему</b>                             | <b>Покладається на людей</b>            |
| <b>Використовує переконання</b>                            | <b>Використовує емоції</b>              |
| <b>Контролює</b>                                           | <b>Довіряє</b>                          |
| <b>Підтримує рух</b>                                       | <b>Надає імпульс руху</b>               |
| <b>Поважають</b>                                           | <b>Обожнюють</b>                        |
| <b>Менеджер – це робота розуму</b>                         | <b>Лідер – це робота серця</b>          |

# Категорії

**Повноваження** – право приймати рішення і розпоряджатися ресурсами

**Влада** – можливість впливати на людей

**Лідерство** – здібність впливати на людей

**Вплив** – поведінка однієї людини, що вносить зміни в поведінку інших людей

# ОСНОВНІ ВИДИ ВЛАДИ

**Залежно від походження джерела влади розрізняють дві групи:**

**Група джерел влади, які походять від організаційної основи влади:**

**Традиційна влада**

**Влада винагородження**

**Влада примушування**

**Група джерел влади, які виникають завдяки особистим якостям:**

**Експертна влада**

**Еталонна (референтна, харизматична) влада**

# Джерела влади

(Дж.Рейвен, Б.Френч)

## Джерела влади

- Винагорода
- Примушування
- Традиція
- Еталон поведінки
- Експертиза (компетентність та авторитет)

## Опис

- Лідер розпоряджається ресурсами для винагорода послідовників
- Страх є джерелом влади
- Співпадіння систем цінностей лідера та послідовників
- Харизма – привабливість в очах послідовників
- Знання та досвід, щодо конкретної ситуації

# Баланс влади

- Влада керівника не повинна перевищувати певні психологічні межі влади підлеглих над керівником
- Кейс владельца итальянской сети супермаркетов

# Основні форми впливу

- **Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, при чому виконавець повністю розуміє що він робить і навіщо
- **Вплив через участь** – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

# Лідер

- це людина, яка знає та розуміє себе
- людина, яка своїх послідовників (залучених людей) розуміє краще, ніж вони самі себе
- людина, яка йде до своєї мрії, маючи та використовуючи здібність впливати на інших людей

# Характеристики лідера

- Розуміння себе (власного стилю)
- Усвідомлення своєї місії
- Цілісність (відсутність пробілів в РАЕІ)
- Розуміння своїх сильних і слабких сторін та своєї унікальності
- Сприйняття своєї сильних і слабких сторін та своєї унікальності
- Вміння визначати сильні і слабкі сторони в інших
- Сприйняття сильних і слабких сторін інших
- Вміння визначати час та складність ситуації, коли треба сповільнитись та заспокоїтись
- Вміння створювати середовище довіри та поваги, сприятливе для навчання, у якому конфлікти вирішуються конструктивно

Лідер користується лідерством як  
інструментом досягнення цілей –  
власних чи організаційних???

---

**Лідерство проявляється лише у  
взаємовідносинах та взаємодіях з  
іншими людьми  
!!!**

# Лідерство - це

- “Лідерство має місце лише в тому випадку, якщо людина впливає на своїх підлеглих и вони виконують його прохання без будь-якого зовнішнього прояву влади з його боку. Маючи здібності впливати, лідер формує, створює та використовує владу та повноваження, які надають йому його підлегли.”
- “Спроба використовувати не примусові форми впливу з метою спонукання індивідів на досягнення певної мети”.

Дж.Л.Гибсон.

Организации: поведение, структура, процессы

# Ієрархія лідерства:

**Лідерство організаційне –**  
розуміння соціального, політичного, економічного та  
технологічного контексту, створення ефективних  
організацій та міжорганізаційних мереж



**Лідерство групове -**  
створення команди та вміння працювати в команді



**Лідерство особистісне –**  
розуміння залучених людей, особливо себе

# Особистісне лідерство за Д.Големаном

- self-awareness - самоусвідомлення - здатність розуміти власні емоції
- self-regulation - саморегуляція - здатність стримувати (використовувати) власні емоції
- motivation - мотивація - здатність мобілізувати внутрішні і зовнішні рушійні сили до досягнення певної мети
- empathy - емпатія - здатність відчувати і розуміти емоції інших людей (на відстані)
- social skill - соціальні навички - здібності швидко встановлювати і утримувати контакти з іншими людьми

# Групове/командне лідерство

- об'єднання всіх навколо єдиної мети
- відбір членів команди відповідно здібностям
- розвиток здібностей і навичок серед членів команди
- групова динаміка, зміна лідера
- налагодження ефективних комунікацій
- ефект синергії за рахунок об'єднання зусиль

Футбольная команда, сказка “Про Ивана-дурака”

Лідерство може давати як позитивний, так і негативний ефекти:

- **ПОЗИТИВНИЙ** дозволяє мінімізувати ресурси компанії, надихати її працівників, забезпечувати максимальну ефективність та результативність
- **НЕГАТИВНИЙ** визначається тим, що лідерство часто заважає іншим “творити самих себе



# Організаційне лідерство

- конструюється бачення (візія), що надихає і втілює організаційні цілі
- формулюється місія організації
- проектується структура
- відбувається адаптація організації до зовнішніх та внутрішніх змін
- створюються осередки всередині організації та поза її межами тощо

**Інструмент створення організаційного лідерства: стратегічне управління, організаційна культура, побудова команд.**

# Зв'язок керівництва з іншими функціями менеджменту

|                         |                                                     |                                                                     |                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Постановка цілей</b> | SMART<br>(дії по реалізації зрозумілі всім)         | SMART<br>(дії по реалізації не зрозумілі виконавцям)                | Абстрактні<br>(дії по реалізації не зрозумілі нікому) |
| <b>Організація</b>      | Делегування повноважень і чіткі посадові інструкції | Рамкові посадові інструкції і залучення до формулювання цілей (MBO) | Командна робота                                       |
| <b>Мотивація</b>        | Компенсаційний пакет                                | Стимулювання досягнення цілей                                       | Мотиваційний клімат                                   |
| <b>Лідерство</b>        | <b>Супервайзер</b>                                  | <b>Менеджер</b>                                                     | <b>Лідер</b>                                          |
| <b>Контроль</b>         | Заключний                                           | Поточний                                                            | Попередній                                            |

«Если вы хотите построить корабль, не бейте в барабаны, собирая людей и говоря им, куда идти, где собирать доски и что с ними делать. Вместо этого зажгите в них мечту о море.»

Антуан де Сент-Экзюпери

«Маленький принц»

