

## ТЕМА 2. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХНЯ ЕВОЛЮЦІЯ

Не все однаково підходить для усіх.  
Цицерон

*Питання для розгляду:*

- 2.1. Теорія лідерських якостей
- 2.2. Поведінкові підходи до лідерства
- 2.3. Ситуаційний підхід до дослідження лідерства
- 2.4. Сучасні теорії лідерства

### 2.1. Теорія лідерських якостей

Теорія лідерських якостей виходить з можливості визначення універсального набору лідерських якостей, які дозволяють формувати групи послідовників для вирішення проблемних завдань. Ця теорія передбачає в своїй основі обожнювання лідерів, однак вона не пояснює успіхи лідерів з різним набором якостей.

Теорія лідерських якостей відображає найбільш ранній підхід до вивчення і пояснення лідерства. Перші дослідження намагалися виявити якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір стійких і не змінних в часі якостей. Виходячи з цього, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Подальше вивчення привело до виділення наступних чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних і особистісних.

*Фізіологічні якості:* приємні зовнішність та голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність, представництво.

*Психологічні якості:* владність, амбітність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність.

*Інтелектуальні якості:* високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність, швидкість мислення, освіченість, розважливість, концептуальність, почуття гумору.

*Ділові якості:* організованість, дисциплінованість, надійність, дипломатичність, хазяйновитість, гнучкість, обов'язковість, ініціативність, самостійність, відповідальність, ризикованість.

*Особистісні якості:* доброзичливість, тактовність, співчуття, чесність, порядність, пильність, переконаність, уважність, комунікабельність, адаптивність.

Теорія «великих людей» стверджує, що людина, яка володіє певним набором особистісних рис, буде хорошим лідером незалежно від характеру

ситуації, в якій вона знаходиться. Абсолютним втіленням теорії великих людей є поняття харизматичного лідера, перед яким схиляються оточуючі.

Якщо ця теорія вірна, то повинні існувати якісь ключові риси особистості, що роблять людину великим лідером і видатним керівником.

Психологи провели безліч спеціальних досліджень. Виявилось, що дуже мало особистісних рис безпосередньо пов'язані з лідерською ефективністю, і знайдена взаємозалежність, зазвичай, буває досить слабкою.

Ось деякі *співвідношення, виявлені між окремими особистісними характеристиками і лідерством*:

1. Лідери зазвичай володіють трохи більш високим інтелектом, ніж їх «паства». Але не набагато. Претендентів на лідерство ні в якому разі не можна відривати від середнього інтелектуального рівня його послідовників.

2. Мотивація влади. Багато лідерів мають сильне бажання влади. У них сильна концентрація на власній персоні, турбота про престиж, честолюбство, надлишок енергії. Такі лідери, зазвичай, краще соціально підготовлені, проявляють більшу гнучкість і здатність до адаптації. Владолубство і здатність до інтриг допомагають їм тривалий час залишатися «на плаву». Але для них існує проблема ефективності.

3. Дослідження історичних записів показало, що серед 600 відомих монархів найбільш знаменитими були або дуже високоморальні, або виключно аморальні особистості.

4. Американський психолог Симонтон зібрав інформацію, що стосується 100 особистісних властивостей всіх президентів США. Сюди входили характеристики родин, в яких вони росли, освіта, колишні заняття і власне риси особистості. Тільки три з цих змінних: зростання, розмір сім'ї та кількість книг, опублікованих президентом до того, як він вступив на цю посаду, корелюють з ефективністю діяльності президента на своїй посаді (яка визначається за оцінками істориків). Симонтон встановив, президенти США, що виростили в невеликих сім'ях, частіше залишалися в історії як великі політичні діячі.

5. Існує невелика позитивна залежність між зростом людини та імовірністю, що він стане лідером групи. Так, майже всі вибори в Сполучених Штатах вигравав вищий кандидат, виняток становлять лише два випадки. У 1992 році Білл Клінтон був на 4 дюйма (10 см) вище Джорджа Буша. У 1996 році він був всього лише на півдюйма (приблизно 1,5 см) вище Роберта Доула. Опинившись в Білому Домі, високі президенти частіше стають помітними історичними постатями. Можна стверджувати, що у високої людини трохи більше шансів стати лідером. Однак не варто забувати, що найбільшими лідерами були Наполеон, Гітлер, Ленін, Сталін і безліч інших, які не могли похвалитися високим ростом.

6. Існує дуже мало свідчень того, що такі риси, як харизматичність, сміливість, схильність до домінування або впевненість в собі є показниками ефективності діяльності людини в якості лідера.

Отже, взаємозв'язок між особистими характеристиками і лідерськими здібностями можна виявити. Але в цілому дуже важко передбачити, наскільки

хорошим лідером буде людина, тільки на підставі його особистісних рис. Тому, з часом, дослідники стали схилитися до думки, що недостатньо розглядати лише риси особистості. Потрібно враховувати і ситуацію, в якій ці риси проявляються. Це не означає, що властивості особистості взагалі не впливають на шанси стати лідером. Просто потрібно розглядати як особистість людини, так і характер ситуації, в якій доводиться грати лідерську роль. Відповідно до цієї точки зору, для того щоб стати ефективним лідером, не потрібно бути «великою людиною». Швидше, треба бути придатною людиною в потрібному місці і в слушний час.

Лідер може проявити свої лідерські якості тільки у відповідній ситуації. Наприклад, керівник підприємства може дуже успішно діяти в одних ситуаціях і терпіти невдачі в інших.

Таким чином, корпоративний лідер, який хоче залишатися ефективним тривалий час, повинен вміти швидко адаптуватися до мінливих обставин і гнучко варіювати свою поведінку. Виходить це у дуже небагатьох. Набагато частіше керівник зациклюється на одному стилі поведінки, який, наприклад, виявився ефективним в дні становлення компанії, але зовсім не підходить для періоду інтенсивного росту і утримання підкорених позицій. В результаті фірма з часом втрачає здатність конкурувати на ринку.

*Інтелект в лідерстві* – це специфічна форма організації індивідуального та колективного ментального досвіду, що поєднує академічний (пам'ять, аналітичні здібності) та інші різновиди інтелекту (практичний, соціальний, емоційний).

Найбільш загальноприйнятим є когнітивний інтелект (вимірюваний тестами на визначення коефіцієнта інтелекту, або *IQ*). При всій неоднозначності розуміння сутності та походження розумового інтелекту і складності його вимірювання, виявляється, що інтелект цей знаходиться поза сферою нашого контролю, особливо в перші роки нашого життя. Він визначається нашою спадковістю. Цікавий той факт, що кореляція між рівнем *IQ* і успіхом у житті (тобто заняттям високих постів, достатком, суспільним визнанням, задоволенням від життя, високим професійним рейтингом серед колег та керівництва), по суті, дорівнює нулю. Дуже розумні люди є нітрохи не щасливішими і не благополучнішими тих, у кого низький рівень *IQ*.

*Практичний інтелект* являє собою здатність адаптуватися до навколишнього середовища, до змін, а також здатність знаходити нову робочу середу, використовуючи набутий досвід і знання. На відміну від когнітивного інтелекту практичний інтелект важко піддається формалізації за 100-бальною системою. Він виявляється за допомогою якісних тестів. Саме практичний інтелект лежить в основі успіху знаменитих керівників.

*Соціальний інтелект* як особистісна характеристика відноситься до категорії загальних і частково спеціальних умінь і є необхідною умовою виникнення лідерства у відкритих динамічних системах. Соціальний інтелект сприяє більш тонкому розумінню інших людей і соціальних груп, а також зміні поведінки з урахуванням нових завдань і нових вимог. **Соціальний інтелект** – це здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними. Лідери з високим рівнем

соціального інтелекту краще за інших орієнтуються у ситуаціях, своєчасно приймають адекватні рішення і набагато ефективніше втілюють їх у життя.

*Емоційний інтелект.* Увагу до цієї форми інтелекту багато в чому стимульовано роботами Д. Гоулмана, який вважає, що емоційні завдання для лідера є первинними і першорядними. Лідер зобов'язаний направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності і вміло боротися з негативними настроями. Ключ до розвитку емоційного лідерства – у розвитку емоційного інтелекту. Працюючи з лідерами, Гоулман встановив, що на потенціал успіху особистості набагато більший вплив має не когнітивний інтелект, а емоційний. Співвідношення цього впливу становить 15:85. Іншими словами, успіх лідера на 85 % залежить від уміння управляти своїми і чужими емоціями і лише на 15 % – від розумових здібностей.

### ***Теорія лідерства «великої людини»***

Перш ніж розглянути теорію лідерства «великої людини» пригадаємо, хто ж такий лідер і які якості повинна мати така людина. При розгляді попередньої теми було з'ясовано, що визначають лідерство по-різному, але одним із найбільш вдалих визначень належить Джону С. Максвеллу: «Лідер – це той, хто знає шлях, йде своїм шляхом і показує шлях». Хороший лідер має футуристичне бачення та знає, як перетворити свої ідеї у реальні історії успіху.

Важливими лідерськими якостями є:

1. *Чесність і порядність.* Ці дві якості є важливими складовими, які роблять з людини хорошого лідера. Лідери процвітають, коли дотримуються своїх цінностей і основних переконань, й без етики це буде неможливо.

2. *Впевненість.* Щоб бути лідером, людина повинна бути впевненою у своїх словах і вчинках, демонструвати певну розв'язність і наполегливість, щоб заслужити повагу своїх підлеглих.

3. *Надихати інших.* «Якщо ваші дії надихають інших мріяти більше, вчитися більше, працювати більше й ставати більшими, ви – лідер» Джон Квінсі Адамс.

4. *Хороший комунікатор.* Слова мають силу мотивувати людей і змушувати їх робити немислиме. Якщо ви використовуєте їх ефективно, ви також можете досягти кращих результатів. Щоб знати, як привернути увагу кожної людини зі свого професійного оточення хороший лідер повинен розбиратися у найпоширеніших стилях спілкування на робочому місці.

5. *Здатність приймати рішення.* Крім футуристичного бачення, лідер повинен мати можливість прийняти правильне рішення у потрібний час. Рішення, прийняті лідерами, несуть глибокий вплив на маси.

6. *Відповідальність.* Крім того, що справжній лідер сам несе відповідальність за свою діяльність, він ще повинен вести контроль над відповідальністю своїх підлеглих.

7. *Делегування і розширення прав і можливостей.* Для лідера важливо зосередитися на ключових обов'язках, залишаючи дрібні деталі іншим.

8. *Творчість та інновації.* Креативне мислення і постійні інновації – ось що виділяє лідера та його команду з натовпу.

9. *Співчуття*. Розуміння проблем ваших послідовників і почуття їх болю перший крок до того, щоб стати ефективним лідером.

*У чому суть теорії «великої людини»?*

Основна ідея теорії лідерства «великої людини» полягає в тому, що лідерство є вродженою, а не набутою рисою. Ця теорія стверджує, що лідери взагалі й великі люди зокрема, вже такими народжуються, а не стають завдяки якимось особливостям соціального життя, освіти, фінансового стану й т. д. Згідно з теорією, лідерство вимагає певних якостей, таких як чарівність, переконливість, командна гра, високий ступінь інтуїції, судження, сміливість, інтелект, мала частка агресивності й орієнтації на дії, які мають таку природу і їх не можна викладати або вивчити в формальному сенсі.

Відповідно до теорії, лідерські риси або є, або їх немає, їх задатки несуть у собі гени, тобто вони передаються з покоління в покоління. Приклади взяті з біографії таких великих лідерів як Махатма Ганді, Мао Цзедун, Камаль Ататюрк, Авраам Лінкольн та ін. Вони були народжені природними лідерами зі «вбудованими» лідерськими якостями й досягли величч завдяки «божественному задуму».

Кажуть, що історія – це не що інше, як біографія великих чоловіків і жінок. Вони не були навчені цього мистецтва й не набували жодних навичок лідерства у своєму житті – ці навички для них були природні. Іншими словами, в їх анатомії, фізіології та особистості було щось, що виділяло їх із загальної маси смертних. У них було інстинктивне прагнення взяти на себе керівництво й вроджена воля до досягнення величч й успіху. Люди інстинктивно зверталися до них за натхненням, розрадою і підтримкою.

Доказова база теорії Томаса Карлайла про те, що лідерами народжуються, а не стають, полягає у наступних твердженнях.

1. Лідери – це «дари» Бога людству. Міра божественності приписуються лідерам і їхнім діям.

2. Лідером може бути тільки людина, що володіє генетичною схильністю, тому досягти величч може не кожен. Тільки вроджені лідерські якості необхідні й достатні для того, щоб людина змогла вплинути на своїх послідовників і досягти успіху.

3. Лідерські якості та ефективність є незалежними змінними. Ситуаційні фактори, такі як природа та потреби послідовників, вимоги завдання та загальне соціально-економічне середовище, практично не впливають на появу чи ефективність лідера.

4. Теорія спростовує переконання, що люди можуть бути навчені для прийняття керівних посад і ролей.

5. Лідерські якості не можуть бути передані через освіту та практику.

Ця теорія подібна до поняття божественного права королів правити та керувати своїми підданими на постійній спадковій основі. Фактично теорія перегукується з давньогрецькими та римськими часами, коли лідерство корелювало з певними специфічними розумовими, фізичними й особистісними

характеристиками. Оскільки лідери вважалися уродженими, міра божественності приписувалася їм і їх поведінці.

### *Критика теорії лідерства «великої людини»*

Теорія «великої людини» була популяризована в 1840-х роках Томасом Карлайлом, а в 1860 році Герберт Спенсер сформулював контраргумент, який залишався впливовим до теперішнього часу.

Зрозуміло, що теорія «великої людини» не має наукової основи й емпіричної обґрунтованості. Це скоріше уможлядна частина поняття. Величезна слабкість теорії крім неймовірності властивих їй рис, полягає в абсурдній вірі в те, що деякі люди стають великими та успішними лідерами незалежно від ситуації у їхньому середовищі.

### *Причини неприйняття теорії*

- У лідерських якостях немає нічого природженого, божественного чи таємничого. Природжені лідери – уявні персони, оскільки вони навряд чи зможуть задовольнити потреби суспільства, які ростуть з кожним днем, лише завдяки уявній генетичній схильності.

- Лідери – це звичайні смертні, які набувають певних рис та навичок, корисні для впливу на інших людей. Лідерські якості можуть бути отримані й відточені будь-яким шляхом належної освіти, навчання й практики.

- Лідерських якостей самих по собі недостатньо для досягнення ефективності. Ситуаційні фактори в поєднанні з лідерськими навичками та якостями мають значний вплив, як на появу, так і на ефективність лідерів.

- Генетична теорія лідерства або теорія «великої людини» не дає наукового, такого, що піддається перевірці й передбачуваного пояснення того, чому, як і коли лідери з'являються і стають ефективними управлінцями, і які критичні риси необхідні для досягнення величчя.

Сьогодні все ширше визнається, що *лідери мають як деякі аспекти вроджених характеристик, так і набутих*. Людина не повинна народжуватися з харизмою і політичною доблестю – все це доступно для розвитку завдяки соціальній активності, фаховій освіті й відточуванню отриманих навичок і умінь на практиці.

### *Теорія особистих якостей лідера*

В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;

- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

В межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; упевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

1. Не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

2. Один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На підставі цього дійшли висновку, що *людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.*

Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);

- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);

- особовими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);

- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. Інтелектуальна означає бажання набувати нових знань, прагнути до них. Емоційно-вольова стресостійкість характеризує здатність приймати компетентні рішення в умовах нестачі інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Перераховані властивості створюють авторитет керівника, його модель, приклад якої може бути таким:

- уміння організовувати діяльність колективу з дотриманням вимог господарського, адміністративного й трудового права;

- націлювати колектив на все нове, прогресивне;

- користуватися владою в керівництві колективом так, щоб інтереси підприємства та особистості інтереси працюючих забезпечувалися однаковою мірою;

- контролювати свої вчинки й володіти власними емоціями;

- намагатися бути справедливим і доброзичливим;

- чітко виконувати обіцянки, дані колективу чи окремим працівникам.

Основними характерними рисами лідера є наступні:

*Діловитість*, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості та практичності, конкретності та оперативності в роботі, умінні правильно маневрувати і швидко перебудовуватися, здатності оцінювати ситуацію.

*Професійне здійснення розпорядчої діяльності*, що передбачає наукову обґрунтованість рішень, що приймаються, високий демократизм управлінського процесу, здатність приймати одноособові рішення.

*Уміння користуватися різноманітними методами і прийомами стимулювання* за високопродуктивну і якісну роботу, накладання стягнень на підлеглих не принижуючи їх.

*Ефективна поведінка*, яка включає навички і засвоєння певних правил поведінки у суспільстві і побуті, перевірених багаторічною практикою. Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність, говорити правду підлеглим, колегам по роботі і вищестоячому керівництву, визнавати помилки, робити критичний самоаналіз своєї діяльності.

*Уміння управляти своєю психікою та емоціями*, яка проявляється у застосуванні таких психологічних методів, як ауторінг, медитація, рефлексія, уроки релаксації, вміння знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень.

*Урівноваженість і впевненість*, що означає неприпустимість заклопотаного вигляду, здатність передавати працюючим мажорність настрою, заряд бодрості і впевненості. Керівник повинен вірити у свою правоту, бути сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим.

*Високий рівень особистої культури*, що означає знання керівником норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики. Лідер повинен шанобливо відноситися до людей та їх потреб, прагнень і запитів, вміти радитися з підлеглими і довіряти їм, критично оцінювати власні досягнення.

Отже, найперший підхід у вивченні та поясненні лідерства дозволив дослідникам, які вірили в те, що лідерами народжуються, а не стають, виявити досить великий перелік лідерських якостей (інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо), які відрізняють «великих людей» в історії від усіх інших. При цьому, вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей, вони не змогли дати пояснення, яким чином з'являється лідер. Дана теорія, маючи певні недоліки (перелік якостей не має кінця, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера), стала своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

## 2.2. Поведінкові підходи до лідерства

Об'єктом дослідження цієї концепції стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії:

- три стилі керівництва Курта Цадека Левіна,
- дослідження університету штату Огайо,
- дослідження Мічиганського університету (США),
- систему управління Ренсіста Лайкерта,
- управлінську сітку,
- концепцію винагородження і покарання,
- замітники лідерства.

➤ *Три стилі керівництва Левіна*. Німецький вчений Левін Курт, 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 Левіна є типологією керівництва.

**Стиль лідерства (керівництва)** (грец. *stylos* – паличка для письма) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки. Отже, під стилем розуміють типове для лідера систему способів та прийомів впливу на підлеглих.

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 самостійно 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. Левіна або розширюють наведену класифікацію. Зокрема, як синонім авторитарного стилю використовують термін «директивний» (вольовий, жорсткий, одноосібний, адміністративний). Е. Дженінгс 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 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 університету штату Огайо проводились з метою розробки двохфакторної теорії керівництва на базі вивчення структури взаєностосунків в організації і взаємодій в межах цих структур. У першому випадку вивчали поведінку лідера за допомогою якої він організує і визначає структуру взаєностосунків в групі (ролі, правила і процедури роботи), у другому випадку – стосунки між лідером і послідовниками. Було встановлено, що найефективнішими є керівники, які приділяють увагу обом змінним.

➤ 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 взаєностосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання.

Ці дослідження було покладено в основу концепції Ренсіса Лайкерта «Система управління 1, 2, 3 і 4». 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 і Роберта Блейкера отримала найбільшу популярність серед концепцій поведінських теорій лідерства. Вона зроблена у вигляді матриці, що складається з дев'яти рядків і дев'яти стовпців, перетин яких утворить 81 поле (див. рис. 2.2.1). У межах цієї матриці, покладеної на вісь координат, виділено зони п'яти лідерських стилів на підставі визначення інтересу до роботи та інтересу до людини.

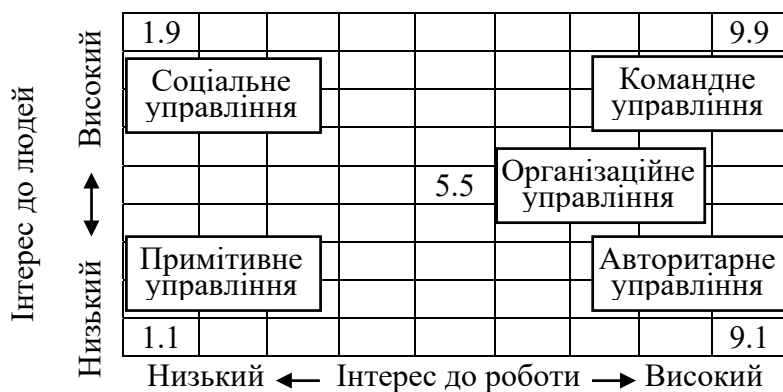


Рис. 2.2.1. Управлінська решітка Д. Моуттона і Р. Блейкера

*Примітивне управління (1.1).* Дана позиція характеризує тип керівника байдужого до діяльності підприємства. Такий керівник не є лідером. Але серйозні труднощі можуть змусити переглянути стиль управління, або перемінити керівника.

*Соціальне управління (1.9).* Дана позиція характеризує керівників, які приділяють особливу увагу потребам своїх підлеглих, нехтуючи проблемами підприємства. Вважають, що основа успіху в підтримці атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі. Проте, зайва довірливість призводить до прийняття непередуманих рішень, крім того підлегли можуть зловживати довірою.

*Авторитарне управління (9.1).* Дана позиція характерна для менеджерів, які піклуються тільки про підприємство і не здійснюють ніякої соціальної діяльності. Позитивними рисами менеджерів такого типу є високий рівень відповідальності, працездатності, організаторський талант, інтелект. Але між таким керівником і його підлеглими постійно зберігається дистанція та відсутнє взаєморозуміння.

*Організаційне управління (5.5).* Дана позиція характеризує тип керівника, який уміє сполучити турботу про людей з турботою, про підприємство. Такий менеджер іде на компроміс у всіх випадках. Позитивними рисами керівників такого типу є, стабільність, зацікавленість в успіху, нестандартність мислення, прогресивні погляди. Однак прогресивність поглядів мало поширюється на стиль управління, що не сприяє розвитку підприємства.

*Командне керівництво (9.9).* Дана позиція характеризує тип керівника, який однаково ставиться як до людей, так і до самого підприємства. Такий керівник докладас максимум зусиль, як у сфері соціальної політики, так і в самому виробництві. Вважає, що найкращим способом збільшення продуктивності, підвищення якості продукту чи послуги є активне залучення підлеглих у процес прийняття рішення. Це дозволяє підвищити задоволеність працею всіх працюючих та врахувати зміни, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

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.

➤ *Замінники лідерства.* 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 взаємостосунків;
- 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.

### 2.3. Ситуаційний підхід до дослідження 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 і наслідки 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.

Ця концепція включає в себе такі теорії:

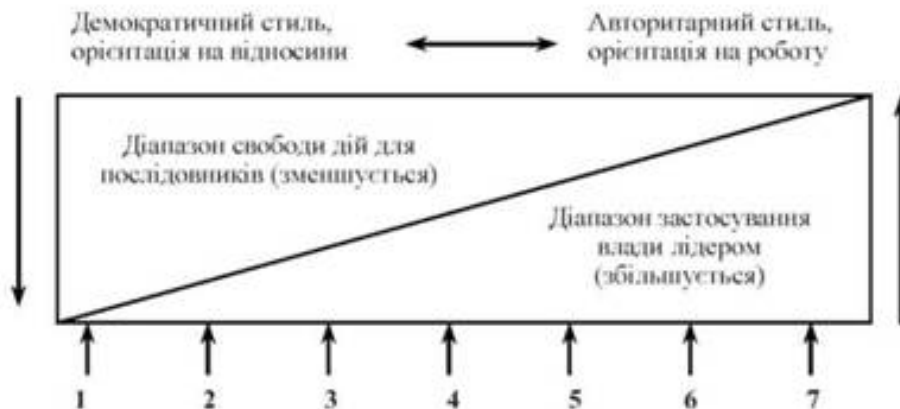
- континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта,
- модель ситуаційного лідерства Фреда Фідлера,
- модель ситуаційного лідерства Пола Херсі і Кена Бланшара,
- модель «шлях–ціль» Теренса Мітчелла і Роберта Гауса,
- модель Стінсона-Джонсона,
- ситуаційна модель ухвалення рішень Віктора Врума і Філіпа Єттона, яку пізніше було істотно доповнено за участі Артура Яго.
- теорія атрибуції (Ф. Хайдер),
- теорія казуальної атрибуції (Г. Келлі)
- атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл)
- ідеалізація лідерства (Д. Майндл і С. Ерліх).

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).

➤ *Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта*



➤ Рис. 2.3.1. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта

Сутність її полягає в тому, що лідер обирає один із семи можливих зразків поведінки (див. рис. 2.3.1) від абсолютно авторитарного до повністю демократичного, залежно від взаємодії трьох факторів:

1) Лідера – питань особистого характеру. Керівник повинен оцінювати свої власні погляди, схильності, рівень довіри до себе з боку підлеглих, ступінь своєї рішучості.

2) Послідовника – питань, що стосуються підлеглих. Керівник повинен оцінити схильність членів свого колективу до незалежності, відповідальності, оцінити інтереси підлеглих, рівень знань, прагнення бути залученим у процес прийняття рішень.

3) Ситуації – питань, що стосуються особливостей конкретної проблеми. Найважливішим фактором, який необхідно враховувати при виборі стилю поведінки, є причина виникнення проблеми. Необхідно звернути увагу на компетенцію групи з цього питання, часові обмеження, відведені на ухвалення рішення, тип та історію розвитку організації.

На думку авторів теорії між демократичним і авторитарним стилем існує ще п'ять:

1 – лідер дає свободу колективу приймати рішення, а сам тільки затверджує їх;

2 – лідер в певних межах делегує групам право приймати рішення;

3 – лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції і сам приймає рішення.

4 – лідер пропонує рішення і вважає за можливе їх змінювати з урахуванням думок колективу;

5 – лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити, рішення приймає сам;

6 – лідер приймає рішення сам і запевняє послідовників у вірності своїх рішень;

7 – лідер сам приймає рішення і доводить їх до підлеглих.

➤ Одним із показових прикладів нового напрямку дослідження лідерства є *ситуаційна теорія Фреда Фідлера*.

Ситуаційна модель Фідлера передбачає, що лідерський стиль з плином часу залишається відносно постійним і майже не змінюється в часі, відображаючи внутрішню мотивацію відносин з людьми або внутрішню мотивацію роботи.

Фідлер запропонував розглядати погляди керівника за допомогою спеціального показника – найменш пріоритетний працівник (НПП). Оскільки у кожного керівника існує свій рівень вимог до працівників, а отже, і рівень НПП.

Вимірювання показника НПП проводиться за чотирма параметрами, кожен з яких оцінювався за восьмибальною шкалою:

дружелюбність (недружній (1 бал) – дружній (8 балів));

приємність (неприємний (1 бал) – приємний (8 балів));

сприйнятливість (всі відхиляє (1 бал) – все приймає (8 балів));

напруженість (напружений (1 бал) – розслаблений (8 балів)).

Фідлер вважає, що керівник, який окреслив свого працівника найбільш високим середнім балом (тобто дуже позитивно), орієнтований на відносини. Це керівник з високим НПП. Керівник, який окреслив свого працівника низьким середнім балом, орієнтований на роботу (керівник з низьким НПП) (рис. 2.3.2).

Характеристика	Бал							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Відносини з підлеглими	Добр.	Добр.	Добр.	Добр.	Пог.	Пог.	Пог.	Пог.
Структурованість роботи	Вис.	Вис.	Низ.	Низ.	Вис.	Вис.	Низ.	Низ.
Посадова позиція лідера	Сильн.	Слаб.	Сильн.	Слаб.	Сильн.	Слаб.	Сильн.	Слаб.
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Досягнення ефективності	Керівник орієнтується на роботу (низький НПП)			Керівник орієнтується на відносини (високий НПП)				Керівник орієнтується на роботу (низький НПП)
Сприятливість ситуації	Висока →			Середня →				→ Низька

Рис.2.3.2. Ситуаційна модель Фідлера

З рис. 2.3.2 видно, що 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 відчувають 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-якісний ріст 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 діяльності.

➤ *Модель «шлях – ціль» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса*

Ця модель, що аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією очікування стосовно мотивації, була розроблена Т. Мітчеллом і Р. Хаусом. Їхній підхід, який одержав назву «шлях – ціль», намагається дати пояснення тому впливу, який відбувається шляхом поведінки керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Згідно цього підходу, керівник може підштовхувати підлеглих для досягнення цілей організації впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. Вони виділяють такі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи і методи досягнення цілей.

- 1) пояснення того, чого чекають від підлеглого;
- 2) надання підтримки, опікунство, і усунення факторів, що заважають;
- 3) направлення зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- 4) створення у підлеглих таких потреб, які знаходяться у компетенції керівника і які він може задовольнити;
- 5) задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Дана модель включає чотири стилі управління: директивне лідерство, підтримуюче лідерство, лідерство орієнтоване на досягнення, лідерство участі. Їхнє використання визначається ситуацією, перевагами і особистими якостями виконавців, ступенем їхньої впевненості у своїх здібностях і можливості впливати на ситуацію.

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. *Лідерство, орієнтоване на досягнення* – 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.



➤ *Модель Херсі та Бланшара*

П. Херсі і К. Бланшар розробили ситуаційну теорію управління, яку назвали теорією життєвого циклу. Відповідно до цієї моделі, одним із ключових ситуативних факторів є ступінь зрілості послідовників (підлеглих), який визначається мірою наявності в них здатності та бажання виконувати завдання, які ставить лідер.

При цьому автори теорії чітко визначають поняття готовності: працівник готовий до виконання завдання, якщо він:

- а) здатний його виконати;
- б) хоче його виконати;
- в) впевнений у своїх силах.

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 (досконалості) послідовників М1, М2, М3, М4 (табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.3

**Взаємозалежність стилю лідерства і досконалості послідовників**

<b>Стадії досконалості послідовників</b>	<b>Стиль лідерства</b>
М.1. - люди не здатні і не бажають працювати, вони або некомпетентні або невпевнені в собі	Б.1- Вказуючий - висока директивність, нагляд за роботою
М.2. - люди не здатні, але бажають працювати, вони мають мотивацію, але не мають навичок і вмінь	Б.2. - Запевняючий - директивність і підтримка
М.3. - люди здатні, але не бажають працювати, їм не цікаво те, що пропонує керівник	Б.3. - Участь - мотивація і залучення
М.4. - Люди здатні і бажають робити те, що їм пропонує керівник	Б.4. - Делегуючий - розвиток творчого підходу до роботи

У залежності від ступеня готовності послідовників в рамках даної моделі виділяється чотири основних лідерських стилю поведінки, що визначають систему прийняття рішень:

- директивний стиль є кращим у разі низької зрілості послідовників. Лідер змушений проявляти високу директивність і ретельний нагляд за працівниками;

- наставницький стиль є кращим для використання в умовах помірно низькій зрілості послідовників, реалізуючи в рівній мірі директивність і підтримку тим, хто не здатний, але бажає працювати;

- підтримуючий стиль є кращим при помірно високій зрілості послідовників, що здатні до роботи, але не хочуть її виконувати. Підлеглі потребують партнерстві з боку лідера, щоб бути більш мотивованими на виконання роботи. Надаючи людям можливість брати участь у прийнятті рішень

на своєму рівні, керівник використовує даний стиль, щоб викликати у послідовників бажання виконувати завдання;

- стиль делегування є найкращим для керівництва послідовників високої зрілості. Стиль характеризується незначною директивністю і підтримкою працівників. Це дозволяє послідовникам, здібним і бажаним працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання завдання. Даний лідерський стиль сприяє розвитку творчого підходу до роботи.

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 розвитку стадії повної інтеграції.

➤ *Модель Стінсона-Джонсона* – встановлює взаємозв'язок між поведінкою лідера і структурою роботи, її характером: стиль, що ґрунтується на високому інтересі до роботи і стиль, що ґрунтується на низькому інтересі до роботи.

Відповідно до цієї моделі, високий інтерес до роботи і низький до відносин з підлеглими з боку лідера ефективний у наступних двох ситуаціях:

- робота високоструктурована, у виконавців сильна потреба в досягненні результатів і незалежності, у них великі знання і досвід для виконання роботи;
- робота неструктурована, виконавці не відчують потреби в досягненні результатів і незалежності, у них низькі знання і досвід.

Низький інтерес до роботи і високий до взаємин з підлеглими доцільний у наступних двох ситуаціях:

- робота високоструктурована, але виконавці не відчують потреби в досягненні результатів і незалежності при наявності в них достатніх знань і досвіду;
- робота неструктурована, але виконавці мають сильну потребу в досягненні результатів і незалежності при наявності в них значних знань і досвіду.

➤ *Ситуаційна модель прийняття рішень Врума – Еттона – Яго.*

Це одна з найбільш сучасних моделей ухвалення рішень, що використовують для пояснення ситуаційного лідерства, запропонована Віктором Врумом і Філіпа Еттоном у 1973 році, яка була істотно доповнена у 1988 році за участю Артура Яго. Модель передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації і один лідер може користуватися різними моделями поведінки.

Спочатку В. Врум і Ф. Еттон виділили сім ситуаційних факторів: вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими. Надалі Врум і Яго додали ще три фактори: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічне розташування підлеглих.

Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати п'ять стилів керівництва:

- авторитарний I: керівник приймає рішення самостійно на основі наявної інформації;

- авторитарний II: керівник повідомляє підлеглим суть проблеми, вислуховує їхні думки, отримуючи від них необхідну інформацію, а потім самостійно приймає рішення;

- консультативний I: керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення;

- консультативний II: керівник радиться з підлеглими, обговорюючи ту чи іншу проблему, узагальнює висловлені ними думки, а потім самостійно приймає рішення;

- груповий (партнерський) II: керівник постійно працює разом із групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор.

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.

➤ *Теорія атрибуції (Ф. Хайдер)*

В книзі «Психологія міжособистісних взаємин» (1958) Фріц Хайдер намагався дослідити природу міжособистісних взаємин, і слідував концепції того, що він назвав «здоровий глузд» або «наївна психологія». В своїй теорії він вірив, що люди спостерігають, аналізують і пояснюють поведінку певним чином. Хоча люди мають різні пояснення для людської поведінки, Хайдер вважав корисним групувати ці пояснення в дві категорії: внутрішні (диспозиційні) і зовнішні (ситуативні) атрибуції. У разі внутрішньої атрибуції, причина поведінки приписується характеристикам індивіду, таким як вміння, особистість, настрій, зусилля, ставлення, або схильність. У разі ж зовнішньої диспозиції, причина даної поведінки приписується ситуації, в якій ця поведінка була проявлена, наприклад завданню, іншим людям, або удачі (тобто індивід вчинив певним чином внаслідок дії на нього оточуючої середовища або соціальної ситуації). Ці два типи атрибуції призводять до значної відмінності у сприйнятті індивіда, задіяного в певній ситуації.

➤ *Теорія казуальної атрибуції (Г. Келлі)*

Спробу побудови теорії казуальної атрибуції зробив Гарольд Келлі. На його думку, при спробах зрозуміти причину поведінки іншої людини ми користуємося трьома критеріями:

1. Критерій сталості
2. Критерій винятковості;
3. Критерій консенсусу.

Якщо в подібних умовах поведінка спостережуваного є однотипною, то її вважають постійною. Вона буде відмінною, якщо в інших випадках виявиться інакшою, і, нарешті, поведінка вважається звичайною, якщо в подібних обставинах властива більшості людей. Якщо в схожих обставинах людина поводить ся завжди однаково (постійна поведінка), якщо вона веде себе так само і в інших ситуаціях (не відмінна поведінка) і якщо в подібних ситуаціях так само поведуться лише деякі люди (незвичайна поведінка), то ми схильні приписувати поведінку внутрішніх чинників. Навпаки, якщо людина в схожих ситуаціях поводить ся так само (постійна поведінка), якщо в інших випадках вона поводить ся інакше (поведінка що відрізняється) і якщо в подібних ситуаціях така ж поведінка у більшості людей (звичайна поведінка).

У загальному вигляді теорія полягає в тому що будь-якій людині притаманні деякі апріорні каузальні уявлення і каузальні очікування. Іншими словами, кожна людина володіє системою схем причинності, і щоразу пошук причини, яка пояснює «чужу» поведінку, так чи інакше, вписується в одну з таких існуючих схем. Репертуар каузальних схем, якими володіє кожна особистість, досить великий. Питання полягає в тому, яка з каузальних схем буде задіяна в кожному конкретному випадку.

Модель аналізу варіацій описує структуру кожного акту каузальної атрибуції. Елементами цієї структури є ті ж самі елементи, які зазвичай описуються як елементи процесу міжособистісного сприйняття: суб'єкт, об'єкт і ситуація.

Г. Келлі говорив про помилки міжособистісного сприйняття, підсумовував їх наступним чином:

1-й клас – мотиваційні помилки (різного роду «захисти»: пристрасті, асиметрія позитивних і негативних результатів (успіх – собі, неуспіх – обставинам));

2-й клас – фундаментальні помилки (властиві всім людям), що включають в себе випадки переоцінки особистісних факторів і недооцінки ситуаційних. Більш конкретно фундаментальні помилки виявляються в помилках «неправильної згоди», коли «нормальною» інтерпретацією вважається така, яка збігається з «моєю» думкою і підганяється під неї; помилках, пов'язаних з нерівними можливостями рольової поведінки (коли в певних ролях набагато «легше» проявити власні позитивні якості, і інтерпретація здійснюється за допомогою апеляції до них); проблеми, які виникають через велику довіру конкретним фактам, ніж до загальних суджень тощо.

Для того, щоб обґрунтувати виділення помилок саме такого роду, Келлі висуває чотири принципи:

1. Принцип коваріації діє, коли в наявності одна причина. Сутність принципу коваріації полягає в тому, що ефект приписується причини, яка збігається з ним у часі, (природно, що в різноманітті причинно-наслідкових зв'язків між явищами причиною зовсім не обов'язково є та, що збігається зі слідством у часі).

2. Принцип знецінення, коли при наявності альтернатив одна з причин відкидається через те, що є конкуруючі причини.

3. Принцип посилення. Якщо причина не одна, то людина при інтерпретації керується або принципом посилення, коли пріоритет віддається причини, що зустрічає перешкоду: вона посилюється у свідомості самим фактом наявності такої перешкоди.

4. Принцип систематичного спотворення, коли в спеціальному випадку суджень про людей недооцінюються фактори ситуації і, навпаки, переоцінюються фактори особистісних характеристик.

Який з принципів буде включений у побудову висновку про поведінку іншої людини, залежить від багатьох обставин, зокрема від так званих «каузальних очікувань» особистості, які будуються на тому, що «нормальною» поведінкою є поведінка типова і соціально бажана. Коли демонструється саме такий зразок поведінки, немає необхідності для спеціального пошуку її причин. У випадках відхилення включається механізм каузальної атрибуції.

Відомо, що реакція керівника на неефективну роботу підлеглих прямо впливає на роботу групи. Якщо проводять неадекватні заходи, працівник як і раніше не буде справлятися зі своїми обов'язками; крім того, інші члени групи можуть почати працювати погано. Атрибуції, зроблені лідером щодо поведінки службовців, визначають реакції лідера так само, як і фактичне доведення.

Як тільки зроблена атрибуція причини поведінки службовця, менеджер або лідер вибирає дії, щоб реагувати на цю поведінку. Таким чином, якщо лідер пояснює погану роботу підлеглого внутрішніми факторами, наприклад недоліком старанності або здібностей, він може зробити догану співробітнику, звільнити його або направити на навчання. Якщо, проте, погана робота пояснюється зовнішніми факторами, лідер має задуматися про це і поліпшити ситуацію, а не давати негативну оцінку роботи службовця.

➤ *Атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл)*

Мітчелл і Вуд розробили атрибутивну модель лідерства, намагаючись зв'язати дії лідерів з поганою роботою службовців. Атрибутивна модель показує зв'язок і взаємини між спостереженнями роботодавців, інформаційними ознаками (винятковість, сталість і схожість), каузальними атрибуціями (причини, якими лідер пояснює проблему), джерелом відповідальності та реакцією лідера.

Грін і Мітчелл розробили двостадійну модель, яка описує, як керівники реагують на погану роботу підлеглих. На першій стадії процесу лідер визначає причину неефективної роботи службовця, використовуючи принцип коваріації Келлі. Лідер аналізує поведінку підлеглого щодо його сталості протягом певного часу, в різних обставинах і подібність до інших службовців. Потім він пояснює погану роботу за допомогою внутрішніх або зовнішніх по відношенню до підлеглого факторів. На другій стадії моделі лідер здійснює коригувальну дію для поліпшення результату роботи. Грін і Мітчелл прогнозують, що лідери виберуть коригувальні дії, засновані на покаранні, переважно в тих ситуаціях,

коли погана робота пояснюється внутрішніми по відношенню до підлеглого факторами.

➤ *Ідеалізація лідерства (Д. Майндл і С. Ерліх)*

Майндл і Ерліх вважають, що для людей характерно прагнення ідеалізувати лідерство. Вони сприймають його як більш важливе, ніж воно є насправді, і необґрунтовано приписують йому більш тісний взаємозв'язок з продуктивністю праці, ніж це є насправді.

Майндл і Ерліх припускають: щоб досягти загальної згоди з питання щодо феномена ідеалізації поняття лідерства, розкрити причини, характер, наслідки організаційних дій та незліченної кількості взаємодій, які створюють і підтримують це, люди мають сформулювати всі поняття так, щоб їх можна було осмислити і легко повідомити іншим. Тому люди роблять атрибуції про причини і наслідки. В результаті процесу атрибуції склалося враження, що поняття лідерства дає відчуття розуміння і контролю над різними проблемами, які вимагають пояснення і дій у відповідь. Майндл і Ерліх розширили аналіз атрибуцій лідерства, допускаючи, що лідерство як пояснювальне поняття набуло спеціального статусу, ставши не просто альтернативою інших пояснень, а «масштабною, всеосяжною, самодостатньою цінністю».

Одне з основних пояснень зростання інтересу до процесів атрибуції, пов'язаних з лідерством, полягає в тому, що люди дуже по-різному можуть реагувати на приблизно однакові результати діяльності в залежності від того, які причини, на їхню думку, лежать в її основі. Загальний висновок такий: спосіб, яким пояснюється явське, частково визначає реакції на нього. Майндл і Ерліх припускають, що відмінності в інтерпретаціях причин можуть змінити суб'єктивні оцінки подій і результатів і це можна використовувати, щоб продемонструвати цінність і значення, що приписують поняттю лідерства.

Майндл і Ерліх довели, що ступінь впливу конкретного причинного фактору на наступні реакції щодо подій в організації певною мірою відбиває значення і цінність самого фактору. Таким чином, можливо, що ця цінність може бути достатньо велика, щоб впливати на оцінку відповідного результату.

Добре відомо, що люди схильні оцінювати причинні фактори, які пов'язані з бажаними результатами, позитивно, саме через причину їх корисності як засобу для досягнення мети. Прикладом можуть бути прихильники, що приписують перемогу команди її капітану в ситуації, коли гравці, можливо, грали не дуже добре. Однак це може мати і зворотний ефект, так що в деяких випадках бажаність чи цінність причини (в даному випадку лідерства), яка, як вважається, призводить до слідства (успіху команди), визначає цінність даного слідства або результату (тобто наскільки успішною фактично сприймається команда).

Майндл і Ерліх вважають, що цінність і значення, які приписують лідерству як причинному фактору, сприяють збільшенню суб'єктивної цінності його передбачуваних наслідків щодо результату роботи в будь-якій групі або організації.

З огляду на можливість ідеалізації лідерства, Майндл і Ерліх вважають, що, стикаючись з приписуванням результатів діяльності лідерству, люди будуть

оцінювати їх більш сприятливо, ніж коли ті ж самі результати роботи що пояснюються чинниками, не пов'язаними безпосередньо із лідерством.

## 2.4. Сучасні теорії лідерства

Вище розглянуті теорії і концепції лідерства є класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи. До них відносять:

- концепцію харизматичного лідерства, зокрема: теорію харизматичного лідерства (Р. Хауса), теорію Я-концепції (Шаміра) та теорію атрибуції (Конгер і Канунгу);

- трансформаційне лідерство;

- основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус)

- інноваційне лідерство;

- відповідальне лідерство.

➤ *Концепція харизматичного лідерства.*

Концепція харизматичного лідерства стала свого роду спробою другого народження теорії лідерських рис, а швидше і ще більш раннього її варіанту – теорії «великої людини», так як вказує на унікальну якість лідера, так звану «харизму».

Дане поняття було відомо ще в Стародавній Греції. Традиційне розуміння терміну передбачало, що індивід має призначення до керівництва людьми, а тому наділяється унікальними якостями, які допомагають йому в здійсненні своєї місії.

*Теорія харизматичного лідерства Роберта Хауса* розглядає риси лідера, його поведінку і ситуації, що сприяють прояву харизми. В результаті аналізу лідерів з релігійної і політичної сфер, Хаус виявив риси харизматичного лідера, що включають:

1. Потребу у владі;

2. Впевненість у собі;

3. Переконаність у своїх уявленнях.

Поведінка лідера передбачає:

1. Управління враженням: створення у послідовників враження про свою компетентність.

2. Надання прикладу, який допомагає розділяти цінності і переконання лідера.

3. Завдання високих очікувань щодо можливостей послідовників: вираз впевненості, що людина зможе вирішити задачу; створення бачення, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників; актуалізація їх мотивації.

Акцент уваги робиться і на взаємодію лідера з групою. Зокрема, послідовники:

1) вважають ідеї лідера правильними;

2) беззастережно його приймають;

- 3) відчувають довіру і прихильність;
- 4) емоційно залучені до виконання місії;
- 5) ставлять високі цілі;
- 6) вважають, що можуть внести свій вклад в успіх спільної справи.

Харизматик покладається на звернення до «ідеологічних цілей». Він пов'язує своє бачення з ідеалами, цінностями і прагненнями послідовників. При цьому, харизма, найчастіше, виявляється в стресових ситуаціях, а особливо важко апелювати до ідеологічних цілям, коли завдання є рутинною.

*Теорія Я-концепції Шаміра* намагається дати відповідь на питання, чому харизматичні лідери здатні істотно впливати на підлеглих і мотивувати їх здійснювати екстраординарні вчинки. Чому, наприклад, вони можуть стимулювати службовців вживати надзвичайних зусиль або проявляти лояльність? Як виходить, що релігійні лідери змушують послідовників відмовитися від усього свого майна? Що надихає громадян йти за політичними лідерами на війну і можливу смерть?

Згідно Шаміру, сучасна теорія мотивації проливає світло на ці питання. Теорія Я-концепції харизми схожа на теорію Хауса, але розширює її в області мотиваційних процесів харизми. Процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників. Шамір використовує чотири основні поняття:

- особиста ідентифікація;
- соціальна ідентичність;
- інтеріоризація;
- самоефективність.

*Особиста ідентифікація* означає, що послідовник наслідує поведінку лідера або приймає ті ж самі установки, щоб походити на лідера. Так, отримання схвалення лідера, яке задовольняє потреби послідовників в прийнятті та підвищенні самооцінки, може бути частиною мотивації, що заснована на ідентифікації. Так само при спілкуванні з лідером послідовник підвищує свою самооцінку, якщо інші люди оцінюють послідовника в контексті цього спілкування. Таким чином, вплив лідера в результаті особистої ідентифікації, може бути досить значним. Джерелом влади також є привабливість лідера для підлеглого; чим більша привабливість, тим більше вплив. Ідентифікація має місце між лідером і деякими підлеглими, але не з усіма. З найбільшою ймовірністю ідентифікація виникає, коли послідовник має низьку самооцінку, низький рівень власної ідентичності і високу потребу у залежності від людей, наділених владою. Особиста ідентифікація – це процес, який відбувається у парах, або «діадах».

*Соціальна ідентифікація* – це колективний процес, який передбачає ототожнення себе із зібранням людей, таких як група, організація або нація. Високий ступінь соціальної ідентифікації пов'язаний із перевагою колективістської орієнтації. Це означає, що людина готова поставити потреби групи вище своїх власних і пожертвувати заради неї особистими інтересами. Харизматичний лідер може стимулювати соціальну ідентифікацію, сприяючи



виділенню організації з ряду інших, формуючи унікальну ідентичність, з якою можуть асоціюватися працівники. Шамір розглядає харизматичне лідерство перш за все як колективний процес, в якому соціальна ідентифікація відіграє важливу роль у впливі на послідовників.

*Інтеріоризація* також має велике значення для впливу на інших людей. Це процес, в ході якого підлеглі засвоюють цінності та ідеологію лідера. Завдяки їм бачення лідера стають їх власним. За Шаміром, харизматичний лідер може зробити це одним із способів: применшити значення зовнішніх цінностей (наприклад, виплат або відпусток) і підкреслити внутрішні цінності, наприклад задоволення, яке буде отримано від роботи, самореалізації або самовираження. Лідери підкреслюють, що в результаті їх зусиль майбутнє стане краще. У своїй крайній формі інтеріоризація веде до того, що людині важко відокремити роботу від інших аспектів свого життя.

Теорія Шаміра пов'язана як з індивідуальною, так і з колективною самоефективністю. *Індивідуальна самоефективність* – це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти мети. *Колективна самоефективність* – переконання в тому, що група є єдиним цілим, компетентна і здатна досягти мети: «Якщо ми разом, ми переможемо». Якщо рівень колективної самоефективності високий, члени групи будуть докладати набагато більше зусиль для загального блага. Харизматичні лідери намагаються збільшувати індивідуальну та колективну самоефективність, щоб змусити послідовників вірити в те, що можна досягти виняткових результатів.

Шамір і його колеги підкреслюють складно обумовлений характер харизматичного лідерства. Харизматичні лідери з більшою ймовірністю з'являються тоді, коли у них виникає необхідність підтримати бачення, яке є сумісним з цінностями і ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які поділяють їх цінності. Більшість майстерних харизматичних лідерів здатні налаштуватися на потреби і цінності послідовників. Іноді вони можуть ясно сформулювати цінності та ідеї, які самі послідовники, можливо, не в змозі сформулювати.

Харизматичним лідерам легше з'явитися в організаціях, де послідовники мають яскраво виражений набір цінностей. Шамір, подібно Хаусу, вважає, що харизматичне лідерство більш імовірно там, де робота не структурована і де службовці більше цікавляться зовнішньою нагородою (оплата праці). Але він приділяє менше значення кризовим ситуаціям як умовам виникнення харизматичного лідерства. Однак Шамір зазначає, що організації, які знаходяться на межі розвалу, де службовці стурбовані своїм майбутнім, а успіх малоймовірний, - це підґрунтя для харизми.

*Відома теорія Конгер і Канунгу* постулює, що харизма – це феномен процесу атрибуції. Іншими словами, люди в організаціях приписують харизму деяким лідерам за певних обставин. Ця теорія стосується виключно ділового, а не політичного лідерства. Насамперед вона розглядає ті типи поведінки лідерів, які підвищують ймовірність оцінки їх як харизматичних. Конгер і Канунгу не розглядають харизму як деяку містичну або екстраординарну якість, якою

володіють тільки особливі люди. Вони вважають, що існує ряд «звичайних» форм поведінки, які можуть засвоїти самі різні люди.

Харизма більш імовірно буде приписана лідерам, які описують своє бачення майбутнього, малюючи картину, що значно відрізняється від існуючого. При цьому майбутнє не повинно бути настільки незвичайним, щоб послідовники розглядали його як неприродне або недосяжне, і не повинно бути настільки схожим на статус-кво (існуючий стан), що вже не буде сприйматися як радикальна зміна.

Як і в теорії Хауса, в теорії Конгер і Канунгу підкреслюється, що для виникнення харизматичного лідерства повинно бути дотримано певних умов. Лідери повинні бути чутливі до потреб і бажань підлеглих, а також до обстановки в організації, щоб їх бачення майбутнього відповідало і тому і іншому. Важливий вибір часу стратегічних втручань. Нововведення, яке здійснюється надто пізно або передчасно, навряд чи працюватиме. Кризи, швидше за все, призведуть або до появи харизматичного лідера, або до ситуації, коли підлеглі повністю розчаруються в існуючому стані справ. Однак справжня криза не завжди необхідна. Лідер може «штучно» створити кризу або зазначити, що статус-кво повністю неприпустимий, а потім намалювати картину більш бажаного майбутнього, до якого можуть прагнути послідовники.

Конгер і Канунгу провели важливе дослідження процесу харизматичного лідерства в організаціях. Головне дослідження було проведено самим Конгером. Він вивчав вісім американських лідерів великого бізнесу. Група експертів прийшла до думки, що всі вісім були ефективні. Чотирьох з них вважали харизматичними, а чотирьох – ні. Він також використовував соціологічні дослідження лідерів, які отримали визнання як харизматичні, такі як Лі Якокка з «Крайслера», Дональд Берр з *People Express airline* і Стіва Джобса з *Apple Computers*. Дані були зібрані за допомогою інтерв'ю з керівниками і підлеглими, прямого спостереження за поведінкою лідерів і вивчення документів компанії. Результати показали, що поведінка і процеси, виділені в даній моделі, як і передбачалося, були пов'язані з харизмою.

*Харизма* – це не просто дар або особиста риса окремої людини, але в більшій мірі особливий тип відносин, які існують між лідерами і послідовниками. Для розвитку і процвітання харизматичного лідерства необхідні певні умови. Всі доступні дані досліджень вказують, що такі сприятливі умови включають комбінацію рис, форм поведінки лідера, ситуації і бачення, яке поділяють лідер і послідовники.

#### ➤ *Трансформаційне лідерство*

*Трансформаційне лідерство: відмінності трансформаційного і транзакційного лідерства*

Можна виділити два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний керівник (*transactional leader*) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі і вимоги, що пред'являються до виконання завдань. Трансформаційний керівник (*transformational leader*) – керівник, який проявляє турботу про кожного члена

колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. При трансформаційному стилі управління керівник спонукає своїх співробітників підпорядкувати свої інтереси інтересам організації і здійснює на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їх обізнаність щодо проблем організації, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми новими очима; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу.

Транзакційне і трансформаційне керівництво не слід розглядати як два діаметрально протилежних підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і більш високої задоволеності співробітників своєю роботою.

Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми, так як трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації і намагатися його втілення у життя. Трансформаційні лідери досягають значних змін щодо своїх підлеглих і організації (місія, стратегія, структури і культура, стимулювання впровадження інновацій).

Вперше поняття транзакційного керівництва ввів Джеймс Макгрегор Бернс (1978) в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін в даний час використовується і в організаційній психології. Згідно Бернсові, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації». Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей.

#### *Вимірювання лідерства в концепції Б. Баса.*

Пізніше один з дослідників, Бернард М. Басс (1985), розширив оригінальні ідеї Бернса, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно Бассу, трансформаційного лідера можна визначити за впливом на послідовників. Трансформаційні лідери, як припустив Басс, викликають довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Басс також припустив, що можна виділити чотири складових трансформаційного лідерства:

1) Інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують. Лідер закликає послідовників відкривати для себе нові способи виконання роботи і використовувати всі можливості навчитися чомусь раніше невідомому.

2) Індивідуальний розгляд. Трансформаційне лідерство включає в себе підтримку і заохочення окремих працівників. Щоб забезпечити підтримку

кожного члена команди, трансформаційні лідери завжди залишаються відкритими для спілкування, тому їх підлеглі ділитися з ними своїми ідеями; такий лідер готовий визнати унікальність вкладу кожного співробітника в загальну справу.

3) Надихаюча мотивація. У трансформаційного лідера чітко розуміння того, як ясно сформулювати для співробітників плани і завдання. Такий лідер може допомогти іншим отримати достатню мотивацію для виконання цих завдань.

4) Ідеалізований вплив. Трансформаційний лідер повинен служити своїм послідовникам зразком для наслідування. Адже коли ті, хто слідує за людиною, поважають його і довіряють йому, вони починають наслідувати цій людині, в деякій мірі переймають його образ мислення, його ідеали і цінності.

*Процес трансформаційного лідерства в дослідженнях Тічи і Деванна.*

Трансформаційні лідери надихають інших розвивати себе, команду і своє бачення далі. Хоча Басс розглядає харизму і трансформаційне лідерство як різні поняття, багато авторів ототожнюють їх. В роботі Тічи і Деванна, наприклад, про трансформаційне лідерство йдеться як про формулювання бачення, яке викликає ентузіазм у послідовників і служить джерелом лояльності і довіри. Це дуже нагадує харизму. Таким чином, хоча концептуально вони можуть відрізнятися, в більшій частині робіт відсутнє їх чітке визначення.

Тічи і Деванна дослідили дванадцять керівників великих організацій. Вони брали інтерв'ю у самих керівників і у інших людей в організації. Проведений аналіз інтерв'ю дозволив Тічи і Деванна описати процес трансформаційного лідерства як послідовність трьох стадій:

- усвідомлення потреби у зміні;
- створення нового бачення;
- інституціалізування змін.

Перший крок лідера – усвідомлення необхідності «оживити» організацію. Поступові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації можуть легко залишитися непоміченими доки не буде занадто пізно. Основне завдання лідера полягає в тому, щоб змусити інших помітити наростаючі зміни і серйозно ставитися до загрози. Це особливо важко, коли організація процвітає. Проте це життєво важливо. Тічи і Деванна стверджують, що будь-яка організація, яка не в змозі пожвавити і перетворити себе, ризикує збанкрутувати. Вони перерахували чотири способи, за допомогою яких лідер може змусити послідовників звернути увагу на зовнішні зміни і пов'язані з ними загрози:

- Ставте під сумнів традиційну точку зору, граючи роль адвокатів диявола і заохочуючи підлеглих висловлювати протилежні точки зору.
- Розвивайте зв'язок із зовнішнім середовищем.
- Заохочуйте сторонніх критикувати організацію.
- Переконайте членів організації знайомитися з роботою інших співробітників, для того щоб побачити знайомі речі по-новому.

Заохочуйте службовців незалежно від їх обов'язків відвідувати інші організації, включаючи іноземні, щоб побачити, як вони працюють.

Контролюйте ефективність системи (вимірюйте продуктивність праці, порівнюючи її з роботою конкурентів). Розглядайте не тільки фінансові питання, наприклад дохід або ваш сегмент ринку, але і якість, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо. Розповсюджуйте цю інформацію по всій організації, щоб боротися з самозаспокоєнням.

Після того як увагу людей привернуто до необхідності змін, наступний крок лідера – управління перехідним періодом. Він включає прийняття конкретного рішення (які зміни необхідні) і подолання опору змінам. Зміни, ймовірно, будуть означати зміни повноважень і статусу деяких осіб, невинуваті очікування щодо кар'єри і навчання новим навичкам і методам роботи. Роль лідера полягає в тому, щоб полегшити цей процес, зміцнюючи у співробітників впевненість у собі, навчаючи новим методам роботи і переконуючи людей, що вони не несуть особистої відповідальності за попередні невдачі.

Створення нового бачення – цей той компонент, значення якого підкреслюють майже всі дослідники трансформаційного лідерства. Бачення вказує шлях до нового стану справ. Це приваблива картина бажаного майбутнього. Воно вселяє в людей віру, що майбутнє заслуговує тих потрясінь, які пов'язані з руйнуванням існуючого порядку речей. Бачення має бути джерелом підвищення самооцінки і загальної мети для членів організації.

За даними дослідження Тічі і Деванна, бачення рідко буває плодом зусиль однієї людини. Воно формується в результаті колективної участі та консультацій, що розгортаються протягом певного періоду. Участь не тільки підвищує ймовірність появи в організації відповідного бачення, але і сприяє його прийняттю і засвоєнню людьми, які будуть втілювати це бачення в життя. Під інституціалізуванням змін мають на увазі, що все описане вище не може бути виконано однією людиною або навіть невеликою групою людей. Лідер потребує активної підтримки і допомоги з боку всіх основних членів організації. Це може означати певні зміни в складі персоналу, так як команда керівника повинна бути повністю віддана його баченню. Однак, працюючи як з новими, так і зі старими співробітниками, лідер потребує хороших взаємин з впливовими членами організації. Якщо люди брали участь у створенні бачення, вони будуть більш переконано проводити зміни в організації.

Хоча дослідження Тічі і Деванна цікаве, його не можна вважати досконалим. Перш за все для порівняння немає ніякої групи нетрансформаційних лідерів. Тому небезпечно припускати, що тільки успішні трансформаційні лідери проходять стадіями що виділені вище. Ймовірно, з організаційним успіхом пов'язані інші чинники, а не три кроки, які вищезазначені дванадцять лідерів визначають як характерні форми своєї поведінки. Без груп порівняння неможливо з упевненістю цього стверджувати. Також небезпечно робити висновок тільки на основі вивчення дванадцяти ретельно відібраних людей.

Відзначимо, що Тічі і Деванна оновили дані вищезгаданого дослідження у другому виданні своєї книги чотири роки по тому. В ній говориться, що деякі з компаній, які брали участь в дослідженні, в даний час борються за своє

існування. Зокрема, двом комп'ютерним компаніям не вдалося впоратися з швидкими змінами щодо їх виробів у конкурентному середовищі. Однак звіт про це дослідження служить джерелом ідей.

➤ *Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус)*

Уоррен Бенніс спробував проаналізувати уроки свого практичного досвіду. Його серія досліджень на тему лідерства у співавторстві з Бертом Нанусом була опублікована під назвою «Лідери: стратегії відповідальності». В даній роботі автори спробували виділити загальні характеристики дев'яности успішних американських керівників.

Бенніс і Нанус виділили чотири загальні ідеї, які відображають суть їх концепції:

✓ Увага через передбачення – у лідера повинна бути програма, майбутнє бачення і зобов'язання, які підштовхують інших. Лідери багато уваги приділяють іншим людям.

✓ Визначення сенсу шляхом комунікації – лідери вміють представляти свої погляди і робити їх частиною життя інших людей, іноді для наочності використовуючи таблиці чи моделі.

✓ Довіра через позиціонування – створюючи імідж за рахунок тлумачення і поширення своїх поглядів та підтримки курсу, лідери формують довіру.

✓ Розширення повноважень через позитивний егоїзм – розширення зони відповідальності необхідно, і це передбачає чесну оцінку себе та інших, для того щоб викликати довіру оточуючих.

Позитивний егоїзм пов'язаний із емоційною зрілістю, яка виражається в п'яти ключових здібностях:

- 1) прийняти інших такими, якими вони є;
- 2) підходити до питань, з огляду на ситуацію сьогодення;
- 3) проявляти до інших шанобливу увагу;
- 4) довіряти іншим, навіть якщо ризики великі;
- 5) працювати, не чекаючи постійного схвалення і визнання.

Бенніс і Нанус особливо підкреслили одну спільну якість лідерів – їх ставлення до невдач як до пізнавального досвіду. Стиль лідерства, про який писали Бенніс і Нанус, названий трансформаційним, оскільки припускав делегування повноважень іншим людям, дозволяючи їм втілювати цілі в життя. Трансформаційний стиль лідерства мотивує за допомогою ідентифікації з поглядами лідера, притягаючи, а не підштовхуючи до нього оточуючих. Виділяються чотири елементи делегування:

- 1) значимість – виділяє з натовпу;
- 2) компетенція – розвиток і навчання «в процесі»;
- 3) партнерство – почуття спільності інтересів і участі в спільній справі;
- 4) задоволення – здатність отримувати задоволення від роботи.

Чотири загальні характеристики трансформаційних лідерів, про яких зазначено вище, породжують чотири варіанти стратегії лідера.

1. Розробка незаперечної мети: лідер повинен розвивати і транслювати імідж, або бачення реалістичного і привабливого майбутнього організації.

2. Переведення сенсу в соціальну архітектуру: соціальна архітектура – це віртуальна освіта, яка переводить хаос організації в якесь значення. Хоча вона і близька корпоративній культурі, соціальна архітектура точніше в визначенні смислів: її можна оцінити і, в якійсь мірі, контролювати. Виділяють три стилі соціальної архітектури: формальну, колегіальну і персоналізовану.

3. Імідж організації в зовнішньому світі: позиціонування організації описується як процес пошуку життєздатної ніші в світі. Тому все повинно відповідати зовнішнім і внутрішнім умовам організації.

4. Розвиток організаційного пізнання: хороші лідери є експертами з питань розвитку організації і можуть допомогти направити або поліпшити в ній процес навчання.

На думку Бенніса і Нануса, кінцевий результат трансформаційного лідерства – це делегування повноважень оточенню і підтримка культури, яка допоможе співробітникам відчувати цінність своєї роботи. Подібну культуру завжди супроводжують більш високі прибутки і зарплати, якщо вона дійсно працює.

#### ➤ *Інноваційне лідерство*

Професор менеджменту Ричард Л. Дафт пов'язує інноваційне лідерство з необхідністю проведення постійних трансформацій в організаціях, що відповідають стрімким соціальним, економічним і технологічним змінам.

Інноваційне лідерство виникає в організаціях, здатних постійно змінюватися і адаптуватися, і пов'язане з діяльністю менеджерів, в обов'язки яких входить розробка і реалізація корпоративних концепцій введення інновацій, з мотивацією і підтримкою підлеглих в період складних перетворень.

Дослідниками виявлено, що лідер-інноватор, успішно здійснює трансформації, володіє певними характеристиками активності:

- підтримує зміни, проявляє сміливість;
- вірить у здатності співробітників;
- здатний сформулювати і відстояти цінності змін, може визнати власні помилки і навчитися на них;
- здатний здійснювати керівництво в складних, невизначених умовах;
- бачить картину майбутнього і може дохідливо її описати.

#### ➤ *Відповідальне лідерство*

Ідея відповідального лідерства є невід'ємною частиною концепції корпоративної соціальної відповідальності. Організації стають успішними завдяки лідерам. Більшість сучасних компаній працюють в умовах глобальної економіки. Результати їх діяльності торкаються інтересів багатьох сторін внутрішніх так і зовнішніх. Жодна з ініціатив щодо покращення діяльності неможливо без фундаменту у вигляді концептуальних і практичних основ відповідального лідерства, яке об'єднує людей, планету, прибуток і моральні принципи.