

ТЕМА 3. СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ

Хороший лідер - це той, кому дістається трохи більше,
коли мова йде про відповідальність,
і трохи менше, коли доходить до подяки».

Джон Максвелл

Питання для розгляду:

3.1. Складові структури особистості лідера

3.2. Когнітивні відмінності

3.3. Цінності та установки

3.4. Авторитет та основні стилі керівництва

3.5. Відмінності стилів лідерства, орієнтованих на роботу і людину

3.1. Складові структури особистості лідера

Про кожного з нас можна сказати дуже багато, але перш за все те, що кожний із нас – це особистість. Людина не народжується особистістю, вона стає нею поступово і цей процес триває довгі роки.

Давайте розберемося в тому, що ми розуміємо під словом «особистість» і як відбувається процес її формування. Для цього необхідно, насамперед, з'ясувати, ким же, якщо не особистістю, є людина?

Людина – це насамперед біологічна істота, яка наділена на відміну від тварин свідомістю і мовою, здатністю працювати, оцінювати навколишній світ і активно його перетворювати. З іншого боку, людина – істота соціальна. Це найсуттєвіша ознака людини, оскільки суспільне життя і відносини, колективна трудова діяльність змінили і підкорили собі її природну індивідуальність. Конкретну людину з усіма її характерними ознаками позначають поняттям «**індивід**», тобто одиничний представник людського роду.

Але чи можна говорити про особистість новонародженої людини? Звичайно ні, тому що особистість – це продукт розвитку індивіда в суспільстві. Поняття «особистість» більш вузьке ніж поняття «людина». Коли ми говоримо про особистість, ми виходимо з суспільної сутності і соціальних функцій індивіда. **Особистість** – це системна соціальна характеристика індивіда, що формує предметну діяльність та спілкування і зумовлює причетність до суспільних відносин. Особистість – це ознака свідомого індивіда, який займає певну позицію у суспільстві і виконує певні соціальні ролі. Індивід, який народжений з глибокими відхиленнями у психіці, або той, що виріс поза людським оточенням, не зможе стати особистістю. Відомо кілька випадків, коли діти, котрі були вигодувані тваринами, не мали можливості спілкуватися з іншими людьми. Наслідки цього – дуже трагічні, оскільки діти, яких знаходили і привчали жити серед людей, так і не змогли опанувати тих навичок, якими володіє навіть п'ятирічна дитина.

Неповторність, оригінальність особистості, сукупність тільки її притаманних своєрідних особливостей складають **індивідуальність** людини, яка

в одних має дуже яскраву палітру, в інших – малопомітна. Індивідуальність людини виявляється в рисах характеру, звичках, інтересах, особливостях мислення, мові, фантазіях тощо. Індивідуальність людини може яскраво заявляти про себе в інтелектуальній, емоційній, вольовій сферах, а може – відразу в усіх.

Поняття «особистість» та «індивідуальність» не тотожні, але тісно пов'язані. Багато особливостей людини (пам'ять, мислення, звички) є якостями її індивідуальності, а не характеристиками особистості, оскільки вони не важливі для тих груп, членом яких є людина. Особистісні лише індивідуальні якості, важливі у системі взаємовідносин з іншими людьми. Наприклад, сміливість і рішучість як риси індивідуальності людини не будуть характерними його її особистості доти, поки вона їх не проявить, захищаючи слабшого чи здійснюючи сміливий вчинок.

Досить образно сказав про індивідуальність у своєму вірші український поет Василь Симоненко.

*Ти знаєш, що ти – людина.
Ти знаєш про це чи ні?
Усмішка твоя – єдина,
Мука твоя – єдина,
Очі твої – одні.
Більше тебе не буде.
Завтра на цій землі
Інші ходитимуть люди,
Інші кохатимуть люди –
Добрі, ласкаві й злі.
Сьогодні усе для тебе –
Озера, гаї, степи.
І жити спішити треба,
Кохати спішити треба –
Гляди ж не проспи!
Бо ти на землі – людина,
І хочеш того чи ні –
Усмішка твоя – єдина,
Мука твоя – єдина,*

На активність життєвої позиції людини впливають політичні, економічні, культурні відносини. На психіку особистості впливає і психологія тієї соціальної групи, до якої вона належить: сім'я, навчальний або виробничий колектив тощо. Позитивний або негативний досвід, взаємовідносини з іншими членами соціальної групи формують відповідну систему внутрішніх установок особистості щодо суспільства, праці, людей, власних якостей. Водночас, особистість, як свідомий індивід, вибирає при цьому той чи інший спосіб життя.

Отже, будемо вважати, що **особистість** – це індивід, який маючи свої особливості, пізнає і перетворює оточуючий світ і займає певне місце серед інших людей в суспільстві.

Р. Дафт у визначення особистості вкладає *відносно стабільні поведінкові установки*, які визначаються прихованими якостями і процесами, що є реакцією на стимули зовнішнього середовища, тобто впливу ідей, об'єктів і людей.

Для того, щоб зрозуміти, що являє собою кожна людина як особистість, треба отримати відповіді на три основні запитання:

- що її цікавить (це запитання, в першу чергу, про інтереси та уподобання людини);

- що вона може (це запитання про здібності та можливості людини);

- якою вона є (це запитання про риси характеру людини).

Вашій увазі для розгляду пропонується модель «Вікно Джогарі», яка названа на честь її винахідників Джозефа Лафта і Гаррі Інграма. Згідно з моделлю «Джогарі» можна уявити, що кожна людина містить у собі чотири зони особистості: «відкрити», «таємну», «сліпу» і «невідому» (рис. 3.1.1).

| | Відоме мені | Невідоме мені |
|----------------|----------------------|----------------------|
| Відоме іншим | Відкрита зона (А) | Сліпа зона (В) |
| Невідоме іншим | Таємна зона (С) | Невідома зона (Д) |

Рис. 3.1.1. Модель «Вікно Джогарі»

«Відкрита» – це зона нашого «Я», про яку знаю я і знають інші.

«Видима» – це те, що я про себе знаю, а інші – ні (мрія, страх перед кимось тощо).

«Сліпа» – це те, що знають про мене, але я сам за собою не помічаю. Якщо ж мені на це вказують, я, як правило, не погоджуюся, злюся або ображаюся.

«Невідома» – це те, що приховано від мене та інших. Сюди ж включається і прихований потенціал будь-якої особистості. Умовно ця зона збігається із зоною невідомого.

Найбільше нам докучають в житті зони «сліпа» і «невідома». Від них більшість неприємностей і, отже, саме з ними потрібно розбиратися в першу чергу кожному з нас, як особистості. Іншими словами: чим більше правди ви будете знати про себе, тим краще ви будете почуватися в цьому житті і тим швидше адаптується до будь-якої життєвої ситуації.

Величезний інтерес до виявлення особистісних рис, які відрізняють звичайну людину від лідера не дали очікуваних результатів в ХХ столітті, (дослідження психологів, біхевіористів). Два учені склали список із 1700 слів, які можуть бути використані для описання особистості, з'ясувалося, що лише 5 % рис характеру особистості проявляються в трьох і більше списках. Опитування дали можливість зробити висновок, що ефективні лідери отримують більш високі бали, аніж середня людина при оцінюванні таких якостей як добросовісність, екстравертність, домінування, енергійність, «покладистість», інтелект, готовність експериментувати і емоційна стабільність.

На думку відомого ученого Стівена Кові, лідера характеризує те, на чому він концентрує свої зусилля. Відтак, він розрізняє проактивний і реактивний фокуси впливу.

Проактивний фокус (позитивна енергія збільшує коло впливу). Проактивні люди концентрують свої зусилля, надаючи перевагу тим сферам життєвих явищ, де від них щось залежить. Їх енергія позитивна; вона розширює

і збільшує коло їх впливу. Надаючи перевагу сферам життя, де від них щось залежить, проактивні люди беруть на себе тим не менше і більш широке коло явищ, на які розраховують розповсюдити свій вплив. Для лідерів притаманний саме такий фокус спрямування зусиль.

Реактивний фокус (негативна енергія звужує коло впливу). Реактивні люди зосереджують свої зусилля, загострюючи увагу на недоліках оточуючих їх людей і проблемах зовнішнього середовища, над якими вони не владні. Це виявляється в постійних скаргах і звинуваченнях, реактивній мові, відчутті себе жертвою. Негативна енергія, яка при цьому виробляється у поєднанні з повною байдужістю до тих сфер, де ці люди могли б добитися якогось успіху, примушує їх коло впливу звужуватися. Діючи таким чином, вони дозволяють зовнішнім силам керувати собою і не докладають зусиль на покращення ситуації.

Довгі роки дослідницьких зусиль дали все ж можливість ученим виявити п'ять груп характеристик, які отримали назву *п'ять основних особистісних факторів*, які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність лідерства.

Наприклад, всі якості особистості, за допомогою яких ви оцінюєте викладача, друга, керівника можна віднайти в одному із п'яти особистісних факторів: *екстраверсії, чутливості, добросовісності, емоційної стабільності, відкритості досвіду*. Людина може проявляти ці якості в незначній, середній і значній мірі.

Екстраверт – це людина, орієнтована переважно на вплив зовнішніх стимулів. Проявляє такі характеристики як сміливість, комунікативність, вміння налагоджувати контакти з незнайомими людьми, а також прагнення до домінування. Остання риса проявляється у тих, хто схильний контролювати і впливати на оточуючих. Екстраверти, як правило розкуті люди, впевнені в собі, енергійні і прагнуть отримати посадову владу. Їм подобається діяти від імені групи і брати на себе спільну відповідальність.

Приклад:

Людині, яка в значній мірі проявляє екстраверсію і домінування подобається бути в центрі уваги, говорити перед величезними аудиторіями, зустрічатися з новими людьми, з людьми, що працюють за кордоном

Людина, яка проявляє незначне домінування і екстраверсію в багатьох ситуаціях поводить себе нерішуче, не прагне впливати на інших людей, а концентрує увагу на деталях і стратегіях, а не взаємовідносинах з оточуючими. Поводить себе власно і своєвільно: приймає практично не виконувани рішення, примушуючи оточуючих погоджуватись з його точкою зору. Іноді, такі «лідери» просто не вірять, що можуть повести за собою оточуючих, а тому, це є найчастіше причиною невдач, такі люди довго не затримуються на керівних посадах

Інтроверт – це людина, яка в більшій мірі орієнтована на сигнали свого внутрішнього світу. Стримана, замкнена, іноді сором'язлива, спокійна. Інтроверт надає перевагу віддаленню від усіх, крім найближчих людей. Прагне планувати всі свої дії завчасно, любить в усьому порядок і тримає свої почуття під жорстким контролем.

| Незначний прояв | Фактор | Значний прояв |
|--|--------------------------|---|
| Тихий, замкнений, сором'язливий | Екстраверсія | Дружелюбний, енергійний, комунікабельний |
| Холодний, роздратований | Чутливість | Теплий, уважний, доброзичливий |
| Імпульсивний, безтурботний | Добросовісність | Відповідальний, обов'язків, цілеспрямований |
| Дратівливий, знервований, невпевнений у собі | Емоційна стабільність | Стабільний, впевнений у собі |
| Вузьке коло інтересів, надає перевагу перевіреним методам | Відкритість досвіду | Багатюща уява, зацікавленість, відкритість новим ідеям |

Чутливість – це здатність людини розуміти інших, проявляти доброзичливість, налагоджувати співробітництво, прощати, співчувати, довіряти, приймати чужу точку зору. Лідер, який в значній мірі проявляє чутливість, виглядає доброзичливою і чутливою людиною. Нечутливий лідер, навпаки здається холодним, замкненим, нечуйним. У чутливих багато знайомих і друзів, нечутливі вкрай рідко налагоджують тривалі дружні стосунки.

Приклад:

Тренер збірної «Динамо» В. Лобановський був чутливою, комунікабельною людиною, готовий вислухати кожного з його проблемами. Під час гри міг в перерві нашуміти на гравців, якщо команда програвала, але взявши себе в руки спокійно стверджував «Ви класні хлопці і ми мусимо перемогти»

Добросовісність – це здатність людини бути відповідальною, обов'язковою, цілеспрямованою і наполегливою. Добросовісна людина зосереджує увагу на невеликій кількості цілей і прагне їх досягти, в той час як недобросовісна – імпульсивна і легко відволікається від головного. Цей особистісний фактор більш пов'язаний з роботою аніж зі стосунками чи взаємовідносинами. Більшість підприємців демонструють високий рівень добросовісності

Приклад:

Ярі Оваскаєйнен продав свій улюблений 300 мерседес і найняв високооплачуваного консультанта, щоб втілити мрію про відкриття власної справи. Він став одним із засновників компанії Юбох. Дякуючи наполегливості працелюбству і добросовісності ця компанія зараз стала найбільшим у Фінляндії оператором без провідного Інтернет зв'язку. Високий рівень добросовісності Ярі дається взнаки і на роботі. Кампанія не має басейнів, спортивних залів та інших розважальних комплексів для співробітників. Він вважає, що не варто змішувати роботу з відпочинком, і прагне, щоб співробітники спрямували всі свої зусилля на перетворення компанії у світову.

Емоційна стабільність – це здатність людини адаптуватись до оточуючого середовища, зберігати спокій і впевненість у собі. Емоційно стабільний лідер стійкий до стресів, спокійно витримує критику та рідко здійснює помилки, викликані особливостями його особистості. Навпаки емоційно нестабільний лідер схильний до тривожності, нервозності і репресивності. Такі люди, як правило відчувають деяку непевненість у собі, і, опиняючись в стресивній ситуації, або піддаючись критиці втрачають контроль над

своїми емоціями. З емоційною стабільністю пов'язано поняття емоційного інтелекту (про що пізніше).

Відкритість досвіду – це особистісний фактор людини, що поєднує в собі такі якості як широка сфера інтересів, уява, творчий початок, прагнення пізнавати нове. Відкриті досвіду люди проявляють зацікавленість, їм подобається мандрувати, вони цікавляться мистецтвом, часто ходять в кіно, багато читають. Люди з низьким рівнем відкритості досвіду мають вузьке коло інтересів, і віддають перевагу у своїй діяльності старі, добре перевірені методи. Відкритість свідомості – дуже важлива якість лідерів, оскільки швидше за все йому доводиться мати справу не зі стабільністю, а з непереривними змінами.

Приклад:

В одному дослідженні про великих лідерів XIX ст., таких як: Джоні Адамс, Джеймс Адамс, Фредерік Дуглас

Розповідається, що подорожі в юному віці і знайомство з іншими культурами стали головними передумовами формування якостей і навичок лідера у цих людей. Їх свідомість була відкрита усьому новому багато в чому, завдяки подорожам, які привчили їх з раннього віку адаптуватися до різних ситуацій.

Джон Адамс – (1767-1848) – 6-й президент США, досвідчений дипломат, був послом в Росії (1809-1811)

Джеймс Адамс (1860-1935) – видатна учасниця громадської благодійної діяльності. В Чикаго організувала «Опікунський будинок» для злиденних і позбавлених даху людей, що стало першим зразком відповідного роду закладів, які пізніше були відкриті повсюдно в США.

Фредерік Дуглас (1817-1895) блискучий оратор. Народжений в рабстві, втік від господаря, заплатив за власну свободу грошима, які заробив читанням лекцій в Англії.

Система п'яти основних особистісних якостей дуже логічна. Але не дивлячись на це, всі вони дуже важко піддаються точному оцінюванню. Крім того, кожен фактор складається із багатьох компонентів і людина може мати одні якості і не мати інших.

Приклад

Добросовісність: індивід може бути добросовісним і відповідальним, але при цьому не прагне до досягнень (дослідження були проведені тільки в США і невідомо як ця теорія застосовується в інших культурах).

Було б логічно передбачити, що п'ять основних особистісних якостей пов'язані з успіхом лідера, але на цю тему було проведено вкрай недостатньо досліджень.

В огляді наукових праць за останні 70 років було показано, що чотири із п'яти особистісних факторів суттєво впливають на ефективність лідерства. Екстраверти, добросовісні, чутливі і емоційно стабільні люди частіше стають успішними лідерами. Що стосується відкритості досвіду, то тут результати менш очевидні, в одних випадках відкритість досвіду сприяє успішності лідера, в інших – ні.

Приклад:

Дослідження проводилось на основі аналізу якостей популярних американських президентів.

Авраам Лінкольн і Томас Джефферсон були в значній мірі відкриті досвіду.

Вони були також екстраверти, добросовісні

Хоча якості чутливості і в певній мірі емоційної стабільності не завжди корелює з рейтингом президентів (серед їх інших якостей: агресивність, високий рівень вимог, прагнення до досягнень).

Авраам Лінкольн (1809-1865) – 16-й президент США, один із організаторів Республіканської партії, що виступила проти рабства. Був президентом в роки Громадянської війни, вбитий незадовго до її закінчення. Один із найповажніших людей в американській історії. Як і Джордж Вашингтон став символом американської нації, що уособлює її громадянські ідеали.

Томас Джефсон (1743-1826) – 3-й президент США, автор тексту «декларації незалежності». Відомий також тим, що купив штат Луїзіану і заснував університет у Вірджинії, ввійшов в історію як борець за політичну і релігійну свободу.

Доцільно зазначити, що дуже небагато лідерів в значній мірі проявляють всі п'ять особистісних якостей. Високі показники по цих параметрах не є гарантією успіху, успішний лідер може мати і низькі оцінки за даною шкалою.

Практичні поради: головне значення основних п'яти особистісних факторів полягає в тому, що вони допомагають людині зрозуміти особливості своєї особистості, а потім посилити позитивні аспекти і ослабити негативні.

Є два специфічні атрибути, які справляють сутнісний вплив на лідера і викликають зацікавленість дослідників :

- локус контролю;
- авторитарність.

Серед присутніх є дві групи людей:

| | |
|---|---|
| Одні, переконані в тому: все, що вони роблять суттєво впливає на ті події, які з ними відбуваються у житті | Інші, переконані, що їхнє життя залежить від удачі, випадку, зовнішніх обставин, та дій оточуючих |
| Такі люди відчують себе «господарями власної долі» | Такі люди не володіють власною долею. |
| Локус контролю визначає | |
| Покладає людина відповідальність за своє життя на себе (внутрішній локус контролю - інтерналі) | Чи покладає вона відповідальність на зовнішні сили (зовнішній локус контролю - екстернали) |
| Інтерналі, як правило, мають більш сильну внутрішню мотивацію, краще контролюють власну поведінку, активно беруть участь в соціальному і політичному житті, енергійно ведуть пошук необхідної їм інформації. Вони краще обробляють складну інформацію, краще вирішують проблеми і більш орієнтовані на досягнення цілей. Інтерналі активніше прагнуть впливати на оточуючих і прагнуть бути лідерами. | Прагнуть виконувати структуровані, чітко визначені завдання. Вони мають успіх у ситуаціях, котрі вимагають чутливості та конформізму, але менш ефективні, якщо потрібно проявляти ініціативу, творчий початок або незалежність дій. Екстернали відчують себе комфортно працюючи під чийось керівництвом і не прагнуть стати лідерами. |

Авторитарність

Переконання, що в організації повинні існувати, виходячи з владних повноважень і посади відмінності між людьми

Люди, які в значній мірі володіють такими характеристиками, схильні дотримуватись загальних правил, поважати авторитети і владу, стримувати прояв особистісних почуттів.

Від ступеню авторитарності лідера залежить як він розпоряджається своєю владою.

Авторитарний лідер не схильний ділитися своїми повноваженнями або передавати владу своїм підлеглим. Ми знаємо, що нова парадигма вимагає, щоб лідер був менш авторитарним, хоча і авторитарні лідери можуть досягати успіху.

Догматизм, якість дуже близька до авторитарності, відображає ступінь сприйняття людиною чужих ідей і поглядів. Догматична людина має закриту свідомість і не сприймає чужих ідей. Займаючи керівну посаду, вона приймає швидке рішення на основі неповної інформації, не рахуючись при цьому з альтернативною думкою. Але, як правило, ефективні лідери не догматичні, вони відкриті до всіх ідей.

Практичні поради

Знання особистісних якостей і як вони впливають на поведінку людей може принести лідерам значну користь. Розуміння індивідуальних відмінностей дасть можливість інтерпретувати свою поведінку і поведінку підлеглих, можна правильно оцінити ситуацію і внести вчасні зміни.

Приклад :

Іванова І.І. призначили координатором діяльності команд в одному фінансовому центрі. Йому одразу ж кинулось у вічі, що в одній із команд постійно відбуваються сварки. Знання про індивідуальні відмінності допомогли йому зрозуміти, що два члени команди психологічно несумісні один з одним. Через два місяці він просто розформував групи і направив конфлітуючих співробітників у різні команди. Отримавши нове призначення вони стали прекрасно справлятися зі своїми обов'язками. Іванов І.І. знайшов оптимальне рішення, бо конфлікт зайшов дуже далеко і шкодив загальній справі, вирішити його іншим чином було б важко.

Практичні поради:

Для екстравертів

*Не захоплюйтесь самолюбванням
Вчіться спілкуватися з людьми. Уважно
вислуховуйте оточуючих. Коли цього
вимагає ситуація.*

*Не прагніть справити ефект на
оточуючих. Це може відлякувати людей, як
наслідок, ви можете втратити цікаві ідеї, або
факти.*

*Менше говоріть, більше слухайте.
Дозвольте людині з якою спілкуєтесь
першій висловити думки, інакше ви можете
здатися їй зарозумілим.*

*Не поспішайте погоджуватися з чужою
точкою зору. Екстраверти мають тенденцію
одразу погоджуватися з людиною якою
спілкується, щоб справити на неї хороше
враження. Така покvapливiсть може вам
дорого коштувати.*

Для інтровертів

*Розбийте шкарлупку в якій ви знаходитесь.
Прокиньтесь від безкінечної зимової
сплячки.*

*Намагайтесь проявляти доброзичливість і
дружелюбність. Проявляйте зацікавленість
до позаробочих справ співробітників.
Діляться власним досвідом з оточуючими
Складіть сценарій. Подумайте про ті теми,
які можна обговорити для заповнення пауз,
що виникли під час бесіди.*

*Усміхайтесь. Ваша хмурість і холодність
можуть бути невірні зрозумілі. Привітний
вираз обличчя переконує оточуючих в тому,
що ви впевнені в собі і знаєте як досягати
бажаних результатів.*

3.2. Когнітивні відмінності

Когнітивний стиль – це спосіб пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації.

Когнітивні відмінності – це методи отримання і обробки даних, визначення проблем і прийняття рішень. Когнітивний стиль – це превалюючі способи мислення, які з часом можуть змінюватися, хоча кількість таких способів у кожної людини невелика.

Одна із широко визнаних когнітивних відмінностей пов'язана з лівопівкульною та правопівкульною формами мислення.

Всім відомо, що мозок людини складається із двох півкуль, ліва півкуля керує правою частиною тіла людини, права – навпаки лівою.

З лівою півкулею асоціюється аналітичне, логічне мислення і раціональний спосіб вирішення проблем. Права півкуля асоціюється з творчим і інтуїтивним рішенням.

Концепцію не можна вважати психологічно коректною, однак метафорично представляється два різних способи мислення і прийняття рішень. Важливо пам'ятати, що кожна людина використовує обидві півкулі мозку, але в різній мірі.

1970-року менеджер одного із підприємств Дженерал Електрик Н. Герман розробив концепцію цілісного мозку. Модель мозку включає в себе 4 квадранти, кожен із яких пов'язаний з певними стилями мислення.

Деякі люди використовують один стиль мислення, деякі – два, три, і навіть чотири. Для ідентифікації індивідуального стилю мислення використовується Інструмент Германа по визначенню домінанти мозку. Це дослідження випробувано на сотнях тисяч людей.

| | |
|---|---|
| <i>Квадрант А</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з логічним мисленням, аналізом фактів і роботою з цифрами | Людина, у котрої домінує квадрант А, раціональна і реалістична; вона мислить критично і віддає перевагу роботі з цифрами і технічними питаннями. Людям цього типу подобається дізнаватися, як влаштовані речі, вони люблять використовувати логічні процедури. Лідер з домінуючим квадрантом А директивний і автократичний; він орієнтується на завдання, віддає перевагу справі з точною інформацією і конкретними фактами і не надає значення людським емоціям. |
| <i>Квадрант В</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з плануванням, впорядкуванням фактів і скрупульозно деталізованим розглядом ситуацій. | Людина, у якої домінує квадрант В добре організована, акуратна і обов'язкова. Люди цього типу люблять складати плани, встановлювати процедури і графіки робіт. Люди з домінуючим квадрантом В, як правило консервативні і традиційні, вони віддають перевагу уникненню ризиків, прагнуть до стабільності і дотримуються правил і процедур, не дивлячись на обставини. |
| <i>Квадрант С</i> Частина мозку, що входить в його цілісну модель; пов'язана з ефективним і інтуїтивним мисленням | Людина, у котрої домінує квадрант С, проявляє чутливість Ж їй подобається взаємодіяти з оточуючими і вчити їх. Люди цього типу, як правило емоційні, експресивні, чуйні. Лідери з домінуючим квадрантом С дружелюбні, довірливі і уважні у ставленні до підлеглих. Вони приділяють більше уваги почуттям людей, ніж завданням і процедурам. Такі люди сприяють навчанню і розвитку персоналу |

Квадрант Д
Частина мозку, що входить в його цілісну модель, пов'язана з концептуалізацією, синтезом і інтегруванням фактів і структур

Людина, у якої домінує квадрант Д, імпульсивна, має творчу уяву; схильна до спекулятивного мислення, їй подобається порушувати правила і ризикувати. Люди цього типу допитливі, їм подобається експериментувати, вони не позбавлені почуття гумору. Вони люблять зміни, експерименти, ризики; вони як правило, надають підлеглим значну свободу дій.

Кожен із вказаних стилів мислення може мати як позитивний так і негативний вплив на поведінку лідера та їх підлеглих. Немає стилю, який був би краще чи гірше за інші, однак екстремальний прояв любого із стилів здатен давати негативні результати. Важливо пам'ятати, що у людини з яскраво вираженою однією домінантою є перевага у кожному із чотирьох квадрантів.

Герман був переконаний, що люди здатні навчитися використовувати увесь мозок. Різноманітність стилів мислення має особливе значення, оскільки лідеру доводиться стикатися із величезною кількістю різних людей і вирішувати складні проблеми.

Практичні поради:

Знання різних типів мислення допомагає лідеру налагоджувати взаємовідносини з підлеглими. Окремі лідери діють так, наче всі люди однакові, і в цьому вони помиляються.

Одні співробітники віддають перевагу гнучкості і свободі; інші – жорсткій структурі і порядку. Навчіться з користю для себе використовувати знання про когнітивні відмінності людей і ви підвищите свою ефективність.

Стилі вирішення проблем: Індикатор типів Майерс-Бріггс

Другий метод визначення когнітивних розбіжностей бере початок в роботах психолога Карла Густава Юнга, який вважав, що відмінності в поведінці обумовлені перевагою того чи іншого способу збору інформації, необхідної для аналізу проблеми і прийняття рішення. Найпопулярніший в США тест, який пройшли мільйони людей в усьому світі, він дозволяє людині краще зрозуміти себе і оточуючих.

Індикатор типів Майерс-Бріггс.

Тест особистості, що визначає індивідуальні відмінності через перевагу того чи іншого способу збору і оцінки інформації, необхідної для аналізу проблеми і прийняття рішення.

В тесті використовується чотири пари атрибутів, які допомагають визначити один із 16 різних типів особистості.

1. Інтроверсія – екстраверсія: вказує на джерело ментальної енергії. Екстраверти (*E-extroverts*) заряджають енергією в процесі взаємодії з оточуючими, в той час, як інтроверти (*I-introverts*) черпають енергію, концентруючись на власних думках і почуттях

2. Сенсорика – інтуїція: вказує на те, як людина обробляє інформацію. Люди з сенсорними (*S-sensing*) перевагами збирають і обробляють інформацію за допомогою п'яти почуттів, тоді як ті, що віддають перевагу інтуїції (*N-intuition*) виходять з цілісного образу. Наприклад останні концентрують більше уваги на структурах, взаємовідносинах і здогадках, ніж на елементах і деталях.

3. Мислення – почуття; ця пара характеристик визначає, яку роль відіграють емоції у прийнятті людиною рішення. Люди з пріоритетом в галузі почуттів (*F-feeling*) керуються своїми цінностями і поняттями про «правильне» і «неправильне». Люди мислячого типу (*T-thinking*) намагаються бути об'єктивними, і, приймаючи рішення прагнуть їх логічно обґрунтовувати.

4. Рішення – сприйняття; вказує на ставлення до неоднозначних ситуацій і швидкість прийняття рішення. Особистості, які «вирішують» люблять точність і визначеність. Їм подобається визначати цілі підводити підсумки; вони приймають швидкі рішення на основі даних, якими володіють. Навпаки, «Сприймаючі схильні до невизначеності і не люблять підведення підсумкових результатів, в процесі прийняття рішення вони можуть кілька разів змінювати свою точку зору. Людина цього типу, пер, ніж прийняти рішення, звичайно збирає і обробляє величезну кількість інформації.

Різні комбінації цих характеристик дають можливість визначити 16 типів особистостей Слабкі і сильні сторони особистості визначається тими пріоритетами, які вона віддає інтроверсії чи екстраверсії, сенсоричі чи інтуїції, мисленню чи почуттям, рішенням чи сприйняттям. Люди, які знають свої переваги, можуть їх змінювати в процесі навчання і здобутті життєвого досвіду.

3.3. Цінності та установки

Ми з вами можемо це визнавати чи не визнавати, але людина постійно оцінює: речі, явища, людей, ідеї.

Оцінивши, ми вибираємо той чи інший спосіб дій.

Головною причиною нашого вибору є **цінності** – фундаментальні переконання, які мають величезне індивідуальне значення, стабільні в часі і впливають на установки і поведінку особистості.

Приклад

Співробітник, який високо цінує чесність, прямоту, втрачає повагу до лідера, який говорить неправду

Класифікація цінностей за соціологом Мілтоном Родичем

Термінальні цінності

Переконання відносно бажаних життєвих цілей
Одні цінують безпеку, комфорт і хороше здоров'я, інші віддають перевагу загальному визнанню, задоволенням і розвагам.

Інструментальні цінності

Переконання відносно форм поведінки, які можливі для досягнення мети.
Прагнення приносити користь людям, чесність і бажання справити вплив на оточуючих

У визначенні пріоритету цінностей велике значення має культура. Так в США поняття «незалежності» підтримується усіма соціальними інститутами (школа, релігія, організація, бізнес).

Цінності не успадковуються, а засвоюються.

Величезне значення в цьому відіграє сім'я.

Деякі переконання засвоюються в доволі ранньому віці

Приклад:

Уільям Монро головний виконавчий директор *Bertoni Norsh America* навчився сміливості і ризику у своєї матері. Батько помер, коли Уільяму було 6 років, мати залишилася з двома малими дітьми, залишила домашнє господарство, влаштувалася на роботу на текстильну фабрику, купила будинок, хоча родичі переконували не робити цього, стверджуючи, що вона не зможе погасити кредит. Вона вмiла приймати ризиковані рішення, не озираючись назад і ні про що не жалкуючи.

Цінності впливають на лідера різним чином:

- сприйняття лідера;
- ставлення до оточуючих;
- прийняття рішення і дії людей

1. *Сприйняття* – процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, впорядкування і інтерпретації інформації

Амбiтний лiдер, який прагне зробити хорошу кар'єру, може сприймати проблему або помилку підлеглого як перешкоду, яка заважає йому досягти успіху.

Лiдер, який високо цiнує вмiння прийти на допомогу, буде сприймати аналогічну ситуацію як можливість підтримати співробітника і розвинути його професійні якості.

2. *Ставлення до оточуючих.*

Керівнику, який цiнує лояльність, конформiзм і ввiчливiсть буде важко зрозуміти співробітника впевненого в собі, незалежного, творчого лiдер, який цiнує смiливiсть і вiрнiсть переконанням, схильний приймати непопулярні рішення, якщо він впевнений у їх правильності.

Лiдер, який надає значення конкуренції і амбiціям вестиме себе по iншому ніж лiдер, який високо цiнує співробітництво і вмiння пробачати.

Цінності, які пов'язані з термінальними цiлями, визначають дії лiдера у робочому середовищі.

Для багатьох сучасних організацій з'ясування корпоративних цінностей стає найважливішою складовою розуміння організаційної діяльності. Найчастіше корпоративні цінності відображають цінності керівника компанії.

Практичні поради:

Щоб стати справжнім лiдером, визначте власні цінності і перевірте, чи не вступають вони у протиріччя з цінностями підлеглих.

Визначивши цінності лiдера ми можемо з'ясувати його установку по відношенню до себе і до оточуючих.

Установки – це позитивна або негативна оцінка людей, подій чи речей. Психологи зазначають, що установка включає в себе 3 компоненти:

- *когнітивний компонент* – відображає знання людини про об'єкт, наприклад знання керівника про якість роботи і здібностях підлеглих;
- *афективний компонент* – вказує на почуття, які людина відчуває по відношенню до об'єкта;
- *поведінковий компонент* – визначає дії індивідуума вмiння і навички.

Особливе значення мають установки по відношенню до самого себе

| | |
|---------------|--|
| Я – КОНЦЕПЦІЯ | Відображає ряд установок людини по відношенню до самого себе; складається із елементів самооцінки і негативних або позитивних почуттів до себе. Люди з позитивною Я – концепцією мають високу самооцінку, а з негативною – низьку. Лідери з позитивною Я – концепцією більш ефективні, ніж лідери з негативною; останні маючи низьку самооцінку створюють робочу обстановку, яка обмежує розвиток і зростання персоналу. Такі лідери можуть шкодити і власній кар'єрі. |
| ТЕОРІЯ Х | Заснована на передбаченні про те, що люди в основному ліниві, не мотивовані на роботу і мають природню схильність уникати відповідальності. Таким чином, керівник чий установки описуються Теорією Х, буде впевнений в необхідності контролювати, направляти і залякувати співробітників, щоб вони працювали з усіх сил. В багатьох випадках такий лідер може бути грубим, нечуйним, ігнорувати проблеми підлеглих. Теорія Х відноситься до лідера спрямованого на завдання і виробництво, а не на людей. |
| ТЕОРІЯ Y | Ця теорія навпаки заснована на передбаченні того, що людям не притаманне бажання не працювати і, що в основному вони прагнуть робити те, що їм цікаво. Згідно теорії Y, при певних умовах вони прагнуть розширити коло своєї відповідальності і проявляють свою уяву і творчість, щоб вирішити корпоративні проблеми. Лідер, чий установки описуються теорією Y, не буде вважати, що для ефективної роботи необхідно контролювати і направляти підлеглих. Найчастіше, лідери цього типу орієнтовані на людей, що не виключає також орієнтацію на завдання і виробництво. |

3.4. Авторитет та основні стилі керівництва

Важливе місце й роль у колективі відіграє авторитет керівника, який розпочинається з появи його в колективі. Перші зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, бо працівники колективу хочуть мати повну й достовірну інформацію про свого керівника. Якщо попередній керівник користувався повагою, люди зустрічають нового керівника з певною упередженістю, а якщо попередник був невдалим керівником, то нового зустрічають з надією, бажанням працювати заради суспільних та інтересів. Авторитет базується на єдності інтересів, цілей і завдань колективу. Якщо вплив здійснюється без примушень, то влада визначається як здатність і можливість здійснювати свою волю, справляти вирішальний вплив на діяльність і поведінку людей через примушення. Звідси авторитет є однією із форм влади. Вони є взаємозалежними, але авторитет може існувати і без влади. Авторитет керівника базується на двох джерелах: посадового статусу (об'єктивний фактор) і завойованому тим самим престижі (суб'єктивний фактор), що асоціюється з лідерством. Вони можуть бути в органічній єдності або у деякому протиріччі один з іншим. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу. Посадовий авторитет визначається діючою системою субординації (підлеглості) у структурі управління організації. Надання керівнику повноважень по

прийняттю і реалізації управлінських рішень, виданню нормативних актів, а також за примушенням своїх підлеглих до їх виконання передбачає наявність авторитету. Значення встановлених таким офіційним шляхом границь влади керівника є суттєвим і важливим, але правовий статус посади є тільки передумовою, яка сприяє створенню авторитету. Природа авторитету така, що його неможливо затверджувати наказом. Його завойовують керівники, які постають перед колективом як людина наділена розумом, знаннями, волею і принциповістю, як людина вимоглива і справедлива, морально чиста.

Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет. Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку. Особистий авторитет ґрунтується на його особистих якостях керівника як людини (толерантність, товариськість, компетентність, логічність). Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється під час поєднання формального й особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду.

Керівник швидко придбає і стверджує свій авторитет тоді, коли він використовує правильний стиль спілкування з підлеглими, колегами по роботі і вищим керівництвом, коли атрибути соціального статусу і стиль роботи викликають позитивну реакцію підлеглих. Тому невірним є ствердження, що підлеглі рахуються з тим керівником, якого бояться. Тут зміщуються поняття дійсного авторитету з поняттям категорії фальшивого авторитету.

Основними видами фальшивого авторитету є:

- авторитет командування;
- авторитет панібратства;
- авторитет страху;
- авторитет захисту від начальства.

Авторитет командування оснований на взаємодію менеджера з підлеглими виключно через видання наказів, здійснення адміністрування, покарання за найменший промах у роботі. Авторитет панібратства є елементом запобігання, коли менеджер, всіляко підкреслюючи, що він, мовляв, така ж підлегла людина, як і інші, будує відносини за принципом: не підведіть мене, а я вас. Авторитет страху базується на тому, що менеджер розмовляє з підлеглими на підвищених тонах, залякує їх покараннями. Авторитет захисту від начальства полягає в тому, що менеджер може нагримати на підлеглому, образити його, вилаяти, але приховує негарні вчинки підлеглих від вищого керівництва.

До взаємовідносин типу фальшивого авторитету вдаються переважно менеджери неспроможні в культурному, технічному і діловому відношенні. Шкода фальшивого авторитету полягає в тому, що зовні ніби створюється видимість благополуччя в колективі. Дійсний, поважаючий себе і людей, керівник має потребу тільки у реальному авторитеті, який не надається разом з посадою. Він розуміє, що у його посадовому статусі персоніфікується влада власника майна, що йому надана можливість забезпечити особистий авторитет, спираючись на авторитет організації. Авторитет менеджера проявляється не тільки від характеру спілкування з підлеглими, а ще в залежності від стилю

роботи, ділових якостей, прямих результатів діяльності, здатності до самостійного рішення завдань, не чекаючи кожен раз вказівки вищого керівництва. Це свідчить, що взаємовідносини менеджера з підлеглими повинні будуватись на взаєморозумінні, а не на владі його правового статусу. В кожному колективі діє своя система норм поведінки і на їх основі виникають соціально значущі межі компетенції, індивідуальні якості і поведінка менеджера, методи впливу на підлеглих.

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);
- особистими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);
- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудовому колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

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

- уміння організовувати діяльність колективу з дотриманням вимог господарського, адміністративного й трудового права;
- націлювати колектив на все нове, прогресивне;
- користуватися наділеною владою в керівництві колективом таким чином, щоб інтереси підприємства та особистості та інтереси працюючих забезпечувалися в однаковій мірі;
- контролювати свої вчинки й володіти власними емоціями;
- намагатися бути справедливим і доброзичливим;
- чітко виконувати обіцянки, дані колективу чи окремим працівникам.

Таким чином, соціально-ділові, професійні та соціально-моральні якості й характеристики керівника, при правильно обраному ним стилі керівництва, створюють у колективі надійну атмосферу доброзичливості та працьовитості.

Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно, як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. У менеджменті використовують такі поняття як «стиль керівництва» і «стиль управління» між якими ставлять знак рівності, крім того є таке поняття як «стиль керівника». Дамо їх визначення.

Стиль керівництва (управління) – це гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Стиль керівника – це сукупність типових і відносно стабільних методів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і тим самим завдань, що стоять перед організацією.

Існують традиційні і сучасні підходи до визначення стилю керівництва. Вперше стилі керівництва були визначені К. Левіном як авторитарний, демократичний і ліберальний. Пізніше деякі автори внесли зміни в їх назву і тепер ці ж стилі називають директивний, колегіальний і пасивний.

Авторитарний (директивний) стиль керівництва.

Цей стиль характеризується високою централізацією влади, жорстким диктатом волі, домінуванням єдиноначальності. *Позиція лідера – поза групою*, він дає короткі, чіткі, ділові розпорядження, його тон непривітний, його голос вирішальний. Дії підлеглих суворо контролюються, керівник не дає можливості виявляти їм ініціативу.

Переваги авторитарного стилю складаються з:

- успішності при повсякденних, звичайних роботах, які не вимагають творчого підходу і новизни, а основні сили спрямовані на кількість виробленої продукції;

- забезпечення чіткості управління, яке дозволяє швидше приймати виробничі рішення мінімізувати витрати;

- забезпечення в малих організаціях швидкої реакції на зміни умов зовнішнього середовища.

Недоліки авторитарного стилю:

- пригнічення ініціативи і творчого потенціалу підлеглих,

- слабка мотивація,

- відсутність дієвих стимулів праці, -

у підлеглих спостерігається високий ступінь залежності від постійної волі керівника,

- рутинний характер роботи,

- висока ціна помилок, тому що несе в собі не тільки економічні втрати, але й моральні,

- низька адаптація підлеглих до різких перетворень в організації,

- бідне спілкування в колективі.

Демократичний (колегіальний) стиль керівництва характеризується розподілом повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і підлеглими. *Позиція лідера – усередині групи*, він завжди з'ясовує думку колективу з важливих виробничих питань, приймає колегіальні рішення.

Демократичний стиль *володіє наступним рядом переваг:*

- дозволяє вирішувати нестандартні завдання, які вимагають творчого підходу;

- ідеї, висунуті підлеглими, лягають в основу рішень керівника,

- у колективі організації створюється сприятливий психологічний клімат,

- керівник звільнений від прийняття малозначних, не принципових питань діяльності організації;

- дбайливе ставлення з боку керівника,

- цілі і завдання діяльності організації доступні і зрозумілі підлеглим.

Однак демократичний стиль керівництва *не слід застосовувати*, якщо колектив не усталений, працівники не володіють достатньою кваліфікацією й

активністю, а виробництво засноване не на екстремальних умовах. Також дані стилі вимагає багато часу на розробку і узгодження управлінського рішення, таїть в собі небезпеку послаблення контролю, іноді навіть призводить до безвідповідальності.

Ліберальний стиль керівництва

Даний стиль характеризується відсутністю активної участі керівника в управлінні колективом, таким чином, *позиція лідера – осторонь від групи*. Працівники надані самі собі, мають повну свободу приймати самостійні рішення з основних виробничих завдань.

Ліберальний стиль має також ряд наступних переваг:

- підлеглим надається значна свобода дій, ініціатива підлеглих не пригнічується, вони позбавлені від постійного контролю;
- підлеглі частіше за все мають досить широку обізнаність про стан справ у колективі та організації, а також про перспективи його розвитку;
- робота в подібному колективі приносить задоволення співробітникам і формує сприятливий психологічний клімат;
- керівник максимально розвантажений, підлеглим передається відповідальність за дії;
- висока трудова мотивація співробітників;

Недоліки ліберального стилю управління:

- виникнення конфліктних ситуацій,
- відсутність регламентованої децентралізації владних повноважень, тому неформальні лідери можуть присвоїти функції керівника собі і користуватися великим впливом на членів колективу,
- невисокий рівень вимогливості до підлеглих, може призвести до низької якості виконання виробничих завдань.

Перелічені стилі керівництва в «чистому» вигляді практично не зустрічаються. В реальному житті майже в кожного менеджера спостерігаються окремі риси, притаманні різним стилям при домінуючій ролі якогось із них. Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння авторитарного і демократичного стилів. Стиль керівництва, який найбільш відповідний тій чи іншій ситуації, залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих, а також вимог і впливу зовнішнього середовища.

З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, ефективний керівник підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і у відношенні яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний. Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, вміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них. Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої

кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним. При оцінці індивідуального стилю управління особливе значення надається здатності керівника знаходити спільну мову, домагатися взаєморозуміння з літніми і молодими людьми, з чоловіками і жінками, з працівниками різних професій та освіти, з людьми різного сімейного стану, темпераменту, кваліфікації; цінується також уміння керівника переконувати людей, надихати на виконання навіть неприсмних доручень, повести їх за собою, допомогти їм замінити звичний спосіб дій на новий, більш раціональний, ефективніший, допомогти вступити у контакт. Важливість формування ефективного індивідуального стилю керівництва пояснюється тим, що подібний стиль здатний активно сприяти зміцненню колективу, перетворенню його в єдине ціле. Нерідко вважається, що основним завданням керівника є насамперед виконання прогностичних задач і досягнення організаційних цілей. Але, реалізувати це без працездатного, згуртованого колективу не зможе навіть найкращий керівник. Правильніше вважати, що основним завданням керівника є не тільки виконання поставлених задач, але й створення колективу, здатного виконувати високі завдання.

3.5. Відмінності стилів лідерства, орієнтованих на роботу і людину

Р. Блейк і Д. Моутон побудували схему, що включає п'ять основних стилів керівництва (рис. 3.5.1).

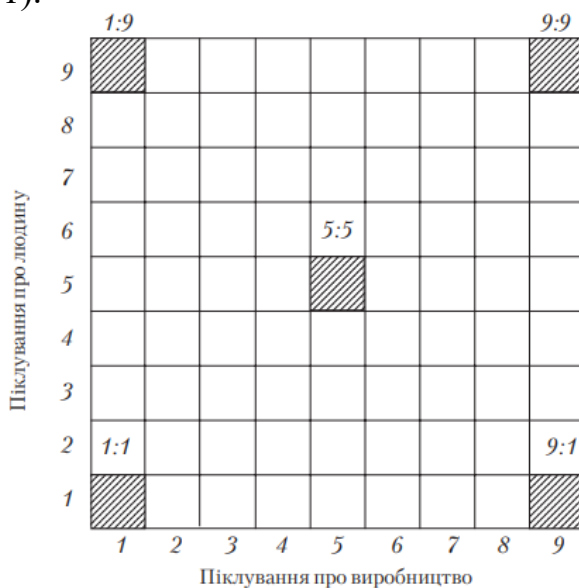


Рис. 3.5.1. Управлінська решітка Д. Моуттона і Р. Блейка

Як показано на рис. 3.5.1 вертикальна вісь цієї схеми ранжує «піклування про людину» за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь ранжує «піклування про виробництво» за аналогічною шкалою (від 1 до 9). Піклування про виробництво – це параметр, який пов’язаний з результатами: продуктивністю, прибутком або призначенням організації. Ставлення керівника до виробництва можна визначити масштабами і ефективністю рішень, що ним приймаються, кількістю плідних ідей, завдяки яким нові зразки продукції перетворюються в конкурентоспроможні товари тощо.

Коли робота носить фізичний характер, пріоритетне ставлення до виробництва може мати характер піклування про показники, кількість вироблених одиниць продукції, часу, що потрібний для завершення деякого технологічного циклу, товарообміну або досягнення заданого рівня якості. Стосовно діяльності лікувального закладу це піклування може виявлятися у визначенні лікарського навантаження, у кількості завершених діагностичних аналізів або тривалості перебування хворого в лікувальному закладі. Для адміністративного закладу продуктивність може вимірюватися, наприклад, через терміни доставки документів, кількість вірно заповнених бланків або успішно урегульованих службовцями урядового закладу конфліктів між керівництвом і членами профспілки тощо. Говорячи про результати діяльності інституту, можна оперувати такими її показниками як кількість випускників і студентів на одного викладача, навчальне навантаження, кількість публікацій. Іншими словами, виробництво пов'язане із сукупністю завдань, для вирішення яких організація наймає виконавців.

Піклування про людей може виявлятися по різному в різних ситуаціях. Деякі керівники розуміють це як намагання досягти симпатій підлеглих. Інші вимагають, щоб працівники якісно і вчасно виконували доручені завдання. Незважаючи на різницю між цими підходами, намагання керівника досягти кінцевих результатів на основі довіри і поваги працівників, їх старанності, симпатії, розуміння і підтримки виступає проявом піклування про людей. Інші прояви піклування про людей – створення сприятливих умов для роботи, вдосконалення структури заробітної плати, використання системи премій, створення гарантій зайнятості в даній організації тощо. Залежно від характеру піклування про підлеглих реакція працівників може мати такі прояви, як ентузіазм або незадоволення, активність або апатія, творче або стандартне мислення, відданість організації або байдужість до її проблем, готовність брати участь у реформах або опиратися їх проведенню.

Як показано в правому нижньому кутку решітки на рис. 2.3.1, максимальна турбота про виробництво 9 поєднується з мінімальною турботою про людей 1, керівник при цьому віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих йому повноважень і встановленню контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити. Для цього стилю керівництва (9.1) характерні такі твердження: спонукаю себе і підлеглих до енергійніших дій; вивчаю факти, переконання і стосунки підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і мати можливість впевнитися, що підлегли не роблять помилок; захищаю свої думки та ідеї, навіть якщо це пов'язано з запереченням поглядів інших людей; якщо виникає конфлікт, то намагаюся його припинити або довести переваги свого погляду; надаю великого значення власному рішення і майже ніколи не підпадаю під вплив інших; привертаю увагу підлеглих до недоліків або нездатності впоратися з тим чи тим завданням.

Стиль 1.9 зображено в лівому верхньому кутку решітки. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво 1 поєднується з максимальною турботою про людей 9. Велику увагу приділяють збереженню дружніх стосунків між

працівниками, нехай навіть завдяки виробничим показникам. Основні твердження керівника, який дотримується такого стилю: я дію так, щоб підтримувати інших і допомагати їм; я шукаю ті факти, твердження і позиції, які свідчать про те, що все гаразд; прагнучи до гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим; враховую думки й ідеї інших, хоча і не без застережень; уникаю створення конфліктних ситуацій, але в разі їх виникнення намагаюся «вирівняти гострі кути» в ім'я єдності колективу; намагаюся приймати рішення, що сприяють підтриманню добрих відносин між працівниками, і заохочую інших членів колективу ухвалювати самостійні рішення, коли це можливо; при одержанні позитивних результатів, я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку.

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

В центрі решітки розміщено стиль 5.5. Він відповідає «золотій середині» або системі припущень, що забезпечують мирне співіснування на шляху до єдиної мети. Цей стиль керівництва орієнтований на збереження статус-кво або дійсного стану, і його ілюструють такі твердження: я намагаюся підтримувати рівномірний темп діяльності; так чи інакше сприймаю події, перевіряючи й оцінюючи факти, переконання і позиції у разі виникнення видимих суперечностей; виявляю думки та ідеї стримано і сприймаю погляди інших, не роблячи остаточного висновку; якщо виникає конфлікт, то намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх; прагну до прийнятних рішень, з якими згодні всі інші.

У правому верхньому кутку решітки міститься стиль керівництва 9.9, який поєднує піклування і про виробництво, і про людей. Такий стиль керівництва створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною особливістю якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, виявлення ініціативи, колективне розв'язання конфліктів, у якому беруть участь усі зацікавлені сторони. Керівники цього типу дотримуються тверджень: я докладаю всіх зусиль, і решта з ентузіазмом мене підтримує; збираю інформацію і перевіряю її достовірність; прошу підлеглих викладати думки та ідеї, що відрізняються від моїх, і завжди уважно їх вислуховую; я постійно переоцінюю власні уявлення й інформацію, а також дані, переконання і погляди інших, намагаючись знайти оптимальне рішення; вважаю важливим викласти свою зацікавленість і

переконання, відгукуючись на розумніші міркування, змінюючи в цьому разі свій погляд; надаю важливого значення ухваленню оптимальних рішень, прагну при цьому до розуміння і до того, щоб ці рішення схвалили підлеглі; заохочую двосторонній зворотний зв'язок в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Крім вищенаведених, Блейк і Моуттон розглядають три додаткових стилі управління: патерналізм, опортунізм і фасадізм.

Патерналізм (стиль 9+9) – це сполучення тенденції 9.1 в плані керівництва і контролю з заохочуванням 1.9, де пріоритетне значення має узгодження. Характерні твердження керівника такого стилю: я надаю важливого значення організації підлеглих і всіляко заохочую тих, хто підтримує мою ініціативу; перевіряю інформацію, одержану від інших, і дякую підлеглим, коли впевнююся в вірності їх позиції; дотримуюся своїх переконань, але дозволяю викладати свої погляди іншим, з тим, щоб я зміг допомогти їм бути більш об'єктивними; в конфліктній ситуації припиняю суперечки і дискусії, але висловлюю подяку підлеглим за те, що вони виклали свої думки; останнє слово залишаю за собою і щиро намагаюся, щоб мої рішення були прийнятні для інших; реагую на результати діяльності підлеглих і розраховую на те, що вони будуть реагувати на мої зауваження тому, що вони скеровані на поліпшення їх положення.

Опортунізм – це поєднання будь-яких або всіх підходів до керівництва, які здатні зміцнити позиції керівника чи надати йому певних особистих переваг.

Фасадізм передбачає імітацію підходу типу 9.9 з метою приховування дійсних мотивів своєї поведінки.

Більшість керівників, на думку Блейка і Моуттона, володіють основним стилем, а також одним або декількома запасними. Запасний стиль – це такий, до якого звертається керівник, якщо на нього чиниться тиск, він опиняється в скрутному становищі або виникає конфлікт, який неможливо вирішити вже відомим шляхом.

Стилі керівництва, що використовуються керівниками, можуть мати комплексний характер. Основний стиль – це не обов'язково той, який відразу ж використовується в конкретній ситуації. Наприклад, керівник може почати збори з підлеглими в дружньому тоні, але потім, з початком обговорення ділових питань швидко перейти до стилю 9.1. Хоча подібний початок вписується в стиль 1.9, в даному випадку основним є стиль 9.1.

Будь-який стиль керівництва може виступати в ролі запасного по відношенню до іншого стилю. Наприклад, керівник, який дотримується стилю 1.9, йде на поступки і відкладає прийняття рішень, але він може виявити вимогливість 9.1, коли на нього чиниться сильний тиск. Керівник, який прагне до контролю і старанності в стилі 9.1 і наštовхується при цьому на опір працівників, може внести корективи в свою поведінку і перейти до колективного вирішення проблем відповідно до стилю 9.9. Перехід від основного стилю до запасного можна спостерігати в тих випадках, коли керівник працює з людьми в стилі 9.9 в повсякденній діяльності, а потім переходить до іншого стилю керівництва при виникненні кризової ситуації. Унікальність роботи керівника пояснюється різноманітністю сполучень основного і допоміжних методів керівництва.