

Л. І. СКІБІЦЬКА

# ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛЬ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2009

УДК 316.46(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
С 42

*Гриф надано*  
**Міністерством освіти і науки України**  
**(Лист № 1.4/18-Г-355 від 09.01.2009)**

Рецензенти:

**Жаворонкова Г. В.** – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного авіаційного університету;

**Ложачевська О. М.** – доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного авіаційного університету Національного авіаційного університету.

**Скібіцька Л. І.**

С 42 **Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник.** – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.

ISBN 978-966-364-961-0

Викладено сутність і значення керівництва, влади та лідерства в управлінні підприємствами, в антикризовому управлінні підприємствами, в управлінні конфліктами і стресами та в управлінні опором стратегічним змінам.

Посібник призначений для студентів усіх спеціальностей економіко-підприємницького напрямку, у навчальних планах яких передбачено вивчення дисциплін «Основи менеджменту», «Менеджмент персоналу», «Менеджмент організацій», «Конфліктологія», «Організація праці менеджера».

**УДК 316.46(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

ISBN 978-966-364-961-0

© Скібіцька Л. І. 2009.  
© Центр учбової літератури, 2009.

## ВСТУП

Якщо провести статистичний аналіз публікацій з менеджменту, то, досить імовірно, лідерство виявиться найпопулярнішою темою.

Увага до феномена лідерства не випадкова й, більше того, сам він у певному сенсі виявляється інтегратором цілого ряду серйозних проблем сучасного менеджменту. Зокрема, різко зросла швидкість змін бізнес-середовища, що призвело до необхідності перегляду знаменитої дилеми «менеджер або лідер»: тепер, коли делегування повноважень є не винятком, а нормою, практично будь-який менеджер повинен більш менш володіти мистецтвом лідерства. Але наука породила таку безліч теорій лідерства, що іноді важко розібратися, застосування якої саме з них доречно в певній управлінській ситуації. Для відповіді на це необхідно уявляти проблемне поле лідерства.

Щодо особистості, то найбільш імовірними напрямками розвитку теорії лідерства будуть розробка концепцій емоційного інтелекту (про що, зокрема, свідчить поява книги Ке де Бреші) й мотивації лідерства. Останній темі взагалі в літературі, хоча проблема мотивації має найбезпосередніше відношення до дуалістичної природи лідерства: хто й як мотивується до позиційного лідерства, а хто і як – до процесуального?

Відносно проблеми «лідер – група» найменш розроблена теорія «розподіленого» лідерства, хоча на практиці ця форма лідерства виявляється досить результативною. Вона, до речі, використана у відомій *Global Leadership Program* Мічиганського університету.

На організаційному рівні найбільш актуальними для розробки напрямками теорії лідерства є уточнення ролі лідера в побудові корпоративної культури й керуванні нею, а також залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації. Перша проблема аналізувалася у відомій книзі Е. Шайна, однак ряд питань поки не знайшли переконливих відповідей.

Щодо вибору стилю лідерства залежно від етапу життєвого циклу організації, то привабливою є модель ситуаційного лідерства Хорсі – Бланшара, але автор однієї з найбільш популярних моделей життєвого циклу А. Адізес у другій своїй книзі, що розвиває ідеї першої, пройшов повз цю можливість. Чи випадково це? Чи пов'язаний цей факт із невір'ям Адізеса в психологічну гнучкість людини, що дозволяє їй ефективно керувати компанією на істотно відмінних

один від одного етапах життєвого циклу, чи цьому є інші причини? Для відповіді на ці питання було б цілком доречно накласти ділові біографії відомих лідерів бізнесу, що згадувалися вище, на криву життєвого циклу відповідної компанії й порівняти результати тако-го накладення з подібними кривими різних компаній.

Аналіз лідерства в контексті мінливого зовнішнього середовища характеризується трьома основними напрямками. Перший, первісну розробку якого розпочали Тромпенаарс і Хемпден – Тернер, стосується навичок керування парадоксами у безлічі генерованих сучасним середовищем бізнесів. Здається, що ці автори торкнулися важливих парадоксів, однак не вичерпали їхній список. До нього як приклад можна було б додати пари «аналітичне мислення – образне мислення».

Другий напрям стосується цілеполагання. Етичність цілеполагання лідерів бізнесу виявилася під сумнівом внаслідок недавніх корпоративних скандалів. Крім цього, дослідження лауреата Нобелівської премії з економіки 2002 р. Д. Канемана і його колег показали, що ірраціональний компонент у цілеполаганні може бути досить значним. Тому в цілому цей напрям у рамках проблемного поля лідерства потребує подальшого опрацювання. Нарешті, в умовах глобалізації неминуче повинен загостритися інтерес до національних стилів лідерства та їхньої взаємодії. Одним з ефективних підходів тут може бути методика Тромпенаарса й Хемпдена – Тернера, однак навряд чи з її допомогою можна вичерпати проблему, оскільки, незважаючи на виразну мультикультурну орієнтацію цих дослідників, їхнє європейське походження є серйозним «обмежником» пропонованих ними підходів. Порівняльні дослідження національних стилів лідерства тривають (див., наприклад, огляд у відомій книзі Н. Адлера й монографії Б. Б'єрка), однак синтез їхніх результатів поки не проглядається. Крім того, необхідний перехід до крос-культурних досліджень, тобто до вивчення зіткнення різних національних стилів лідерства, що може дати досить несподівані результати.

Лідерство – мистецтво, вінець управлінської діяльності. Влада лідера ґрунтується на знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати наслідки своїх дій, на прагненні до вдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, тому що поведінка підлеглих залежить від керівника лідера. Неможливо ефективно виконувати функції менеджменту, якщо немає ефективного керівництва й лідерів, які здатні позитивно впли-

вати на працівників і тим самим досягати максимальних результатів у роботі організації.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але не можна пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності й прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі найбільш поширеною класифікацією лідерства є стиль управління. Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації й виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівникові управлінським апаратом.

Стиль управління та його формування залежать насамперед від особистих якостей керівника, ступеня зрілості трудового колективу в цілому та окремих його членів, особливостей ситуації.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління й завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого – відкривають ширші можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали під час виконання типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще донедавна в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються мало-ефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу в творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики менеджменту.

Формування стилю – це тривалий, безперервний і складний процес. У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірна кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до нефективного витрачання робочого часу, спричинює почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати під час добору керівних кадрів.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежать від досвіду його практичної діяльності.

Таким чином, незважаючи на величезний обсяг результатів, отриманих багатьма дослідниками лідерства, безліч проблем, пов'язаних з цим феноменом, залишаються ще не дослідженими. Чи відбудеться коли-небудь, якщо користуватися терміном Ке де Бреши, демістифікація лідерства?

# ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВЛАДИ І КЕРІВНИЦТВА

## План лекції

- 1.1. Поняття про керівництво.
- 1.2. Управлінський вплив.
- 1.3. Поняття про владу та її види.
- 1.4. Харизматичні характеристики лідера.

### 1.1. Поняття про керівництво

**Керівництво** – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

**Керівництво** – це можливості впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах.

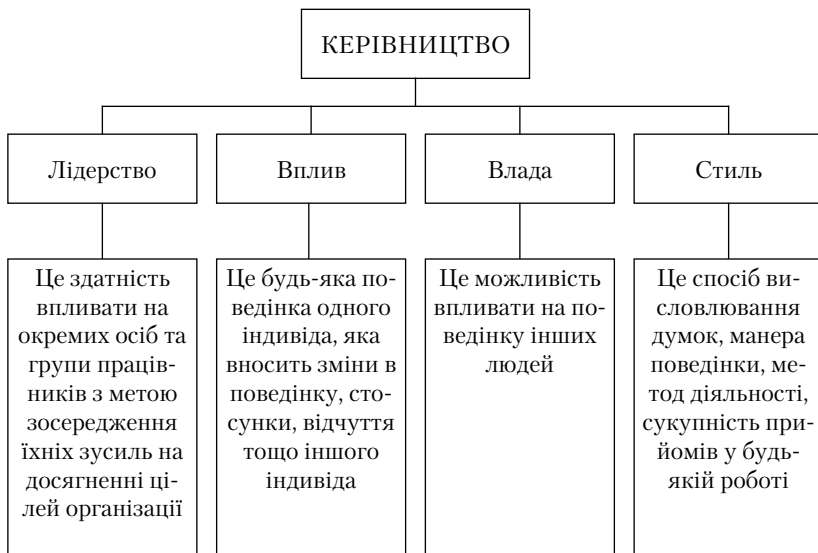


Рис. 1.1. Категорії менеджменту в керівництві та їх визначення

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто – є він єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

#### **Основні елементи забезпечення ефективного керівництва:**

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

Влада й керівна посада – найдієвіші інструменти ефективного управління. Ця точка зору виникла раніше, ніж з'явилася професія менеджера. У своїй відомій праці «Принц» Ніколо Макіавеллі (початок XVI ст.) стверджує, що влада й маніпулювання нею є важелями управління державою. Однак для ефективного керування, звичайно, одного цього обмаль. Для того щоб складна організація виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління. Але неможливо виконувати функції планування, організації, мотивації й контролю, якщо немає ефективного керівництва.

При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків, наприклад, між правлінням акціонерного товариства і особою, яка очолює цей орган. Такий розподіл здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу й керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації й делегує керівникові функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.



**Керівництво в менеджменті** – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Для того щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку підлеглих.

## 1.2. Управлінський вплив

**Вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада тощо. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Для того щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

Збігаючись досить різних понять («воздействие» та «влияние» – рос.) в українському варіанті («вплив») потребує пояснення. Визначення **«вплив управлінський** – свідомий вплив на діяльність людини чи колективу працівників, який несе в собі цільову установку, імпульс до трудової активності і узгодженості спільної роботи» – стосується поняття «воздействие», яке інколи перекладається й як «діяння».

**Управлінський вплив** – розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується в ході взаємодії двох або більше рівноупорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі (просторово-часових характеристиках) стану хоча б однієї з цих систем.

У сучасному інституціоналізмі управлінський вплив визначається як «транзакція управління» – у ній ключовими є стосунки управління-підпорядкування, що допускають таку взаємодію між людьми, коли право приймати рішення належить тільки одній стороні. У транзакції управління поведінка явно асиметрична, що є наслідком асиметричності положення сторін і відповідно асиметричності правових відносин.

Управлінський вплив охоплює всі управлінські ланки, а також внутрішні зв'язки й залежності. Використовуючи принцип зворотного зв'язку, менеджер забезпечує реалізацію управлінського рішення на основі інформації, що виражає реакцію об'єкта на розпорядчий вплив. Будь-який управлінський вплив на персонал – це

взаємодія, що викликає активність, комплекс динамічних, фізичних і психічних процесів як у суб'єкта впливу, так і в об'єкта.

У процесі управлінської діяльності використовуються три основні системи впливу: *імперативна, маніпулятивна і діалогічна*. Найкращою формою впливу є змішана форма, із пріоритетом діалогічної моделі впливу. Значна частина впливу на особистість у процесі управління пов'язана з мовним впливом. Виділяють різні за видами способи впливу: *експліцитні й імпліцитні, безпосередні й опосередковані, навмисні і ненавмисні*, котрі можуть реалізуватися безпосередньо у взаємодії, у письмовому й усному мовленні. Найефективнішими способами впливу вважаються: *переконання, маніпуляція, примушення*. Застосування різних типів впливу залежить від багатьох факторів, таких як управлінська ситуація, психологічний клімат колективу тощо. У цілому в умовах управлінської діяльності цей вплив комплексний, що поєднує в собі різні елементи.

Будь-який вплив може бути *надмірним, оптимальним чи недостатнім*. Залежно від сили застосовуваного впливу природно буде знаходити його ефективність (високу чи низьку) в діяльності менеджера. Ця кількісна нееквівалентність управлінського впливу ґрунтується на теоретичній концепції про тризональну мотиваційну структуру особистості. Доцільний рівень впливів менеджера не повинен бути ні занадто низьким, ні занадто високим. У зв'язку з цим менеджер повинен здійснювати свій вплив в оптимальній зоні, досягаючи в такий спосіб стабільності управління, а не працювати в екстремальних зонах, коли підлеглий не реагує на впливи в одному випадку, коли міра впливу занадто мала й незначуща, а в іншому – занадто велика й високо значуща в суб'єктивному сприйнятті людини.

### 1.3. Поняття про владу та її види

**Владу** можна визначити як *можливість впливати на поведінку інших людей. Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції*. Наприклад, директор підприємства під час здійснення своєї діяльності залежить від засновників (власників), підлеглих. Для забезпечення ефективного керівництва він потребує сприяння цих людей. Якщо керівник не має достатньої влади, він не зможе впливати на підлеглих з метою спонукання їх до діяльності для досягнен-

ня цілей підприємства. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Високий освітній рівень зменшив інтелектуальний розрив між керівниками й виконавцями. Крім того, соціальні й фінансові відмінності між людьми також зменшуються. Стає все важче засновувати владу лише на примусі, винагороді, традиції, харизмі або навіть компетенції.

У міру того, як здатності виконавця наблизилися до здібностей керівника, з'явилася необхідність шукати співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість на нього впливати. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Двома такими формами впливу, які спонукають виконавця до активного співробітництва, є *переконання й участь*.

**Переконання** – це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, за якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в цьому випадку керівник не говорить підлеглому, що й як потрібно зробити, а, цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

Використовуючи переконання, керівник припускає, що у підлеглого є певна частина влади, котра може зменшити спроможність керівника до дій. Однак реалізація цього рішення може наштовхнутися на протидію персоналу. Щоб домогтися ефективних дій працівників у впровадженні запланованих заходів, керівник має переконати їх у необхідності цього, залучити до процесу прийняття рішення. При цьому керівник справляє вплив на потребу виконавців у повазі й самоповазі. Якщо виконавець відчуває потребу в авторитеті, то сила впливу через переконання зростає.

Це відбувається тому, що керівник визнає авторитет виконавців, тобто неначе передає йому частину своєї влади.

Здатність впливати шляхом переконання залежить від низки факторів. Керівник має користуватися довірою підлеглих. Йому слід знати потреби підлеглих і апелювати до них. Важливо правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Перевага впливу шляхом переконання полягає в тому, що воно потребує мінімуму контролю, тому що виконавець свідомо виконує потрібні дії. До недоліків слід зарахувати повільність впливу,

невизначеність, його одноразову дію. Повільність впливу зумовлена необхідністю витратити час на процедуру переконання. Видати наказ, користуючись владою керівника, можна значно швидше. Звертаючись до потреб виконавця, керівник не може бути впевненим, що той реагуватиме належним чином. Звідси виникає невизначеність впливу через переконання. Нарешті, за допомогою переконання можна впливати на виконавця за даної конкретної ситуації, тобто одноразово. При зміні обстановки необхідний новий вплив на виконавця.

**Вплив шляхом переконання** – це ефективна передача власної точки зору. Переконання ґрунтується на владі прикладу й владі експерта. Різниця полягає лише в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і для чого. Керівник організовує загальні збори трудового колективу, щоб з'ясувати їхню думку й пояснити необхідність змін. Активно домагаючись згоди, керівник намагається впливати на виконавця через його потребу в повазі. При цьому чинність впливу шляхом переконання зростає. Це відбувається тому, що керівник визнає компетентність виконавця, а виконавець почуває, що до нього переходить частина владних функцій керівника.

Щоб досягти бажаного, керівник може застосувати не тільки логіку, а й емоції. Яскравим прикладом переконання є відносини між продавцем і покупцем, страховим агентом і клієнтом. Намагайтеся впливати на інших, випромінюйте емпатію й відкритість, поважайте погляди ваших опонентів, умійте вислухати їх не перебиваючи, захоочуйте цінні пропозиції ваших підлеглих.

Здібність впливати шляхом переконання залежить від ряду факторів. Насамперед, керівник повинен заслужити довіру. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень його опонента: вона не повинна бути занадто складною, але й не бути занадто спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його слухачів.

### **Рекомендації щодо переконання:**

1. Намагайтеся точно визначити потреби опонента й апелюйте до них.
2. Починайте розмову з того, що обов'язково прийдеться до душі співрозмовникові.
3. Намагайтеся створити образ, що викликає велику довіру й відчуття надійності.

4. Говоріть, керуючись інтересами слухачів, а не своїми власними.
5. Якщо виражається кілька точок зору, доцільно завірити співрозмовників, що їхні аргументи прийняті до відома й можуть вплинути на аудиторію.
6. Просіть дещо більше, ніж вам дійсно потрібно.

Найслабша сторона переконання – повільний вплив і невизначеність.

Дійсно, щоб переконати кого-небудь у чомусь необхідно, очевидно, більше часу й зусиль, ніж видати наказ, підкріплений владою, заснованою на примушенні, традиції або харизмі. Крім того, на відміну від інших форм, вплив шляхом переконання має одноразову дію. Керівник, що надає перевагу методу переконання, щораз, коли він намагається вплинути на будь-кого, повинен починати все з початку, що збільшує час, витрачений на процес переконання.

**Вплив через участь** *полягає у залученні персоналу до управління.*

Такий вплив більш ефективний, ніж переконання. Доведено, що люди працюють продуктивніше в тих випадках, коли рішення приймали вони самостійно або за їхнього участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Разом з тим залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, свідомості його членів, розуміння працівниками цілей підприємства тощо.

Керівник не робить зусиль, щоб нав'язати виконавцеві свою волю або думку. Замість того, щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану мету, керівник просто спрямовує його зусилля й сприяє вільному обміну інформацією.

Участь у прийнятті рішень явно апелює до потреб вищого рівня – влади, компетентності, успіху, самовираження, самовдосконалення. Тому такий підхід варто застосовувати лише в тих випадках, коли такі потреби є активними мотивуючими факторами робітників. Крім того, позитивним моментом такого підходу є той факт, що виконавець працює на досягнення мети, яку він сам обрав.

Однак форма впливу керівника у вигляді участі виконавців у керуванні поширена не дуже широко. Насамперед тому, що керівники не бажають відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Через зміну цінностей керівники організацій вважають переконання й участь найбільш ефективними засобами впливу на тих, хто не займає управлінських посад (на своїх колег), і на тих, хто не є членом організації. Хоча ці методи діють повільніше й менш визначено, ніж інші, вони, сприяють ефективності організації, коли виконавець мотивований потребами вищого рівня, особливо якщо завдання не структуроване й потребує творчого підходу. Вплив буде найбільш сильним, якщо виконавець високо оцінює ту потребу, до якої апелює керівник, вважає задоволення або незадоволення її певним результатом підпорядкованості або непідпорядкованості й сподівається, що його зусилля виправдають очікування керівника.

Вплив і влада однаково залежать від особи, на яку спрямований цей вплив, а також від ситуації й здібностей керівника. Не існує реальної абсолютної влади, тому що ніхто не може впливати на всіх людей у будь-яких ситуаціях.

Звичайно менеджер має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, видача матеріальної допомоги, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Керівник повинен усвідомлювати, що оскільки підлеглі також мають владу над ним, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади може викликати в них бажання продемонструвати свою владу. А це, може призвести до даремно витрачених зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади, достатньої, щоб забезпечити досягнення цілей, що не викличе у підлеглих почуття незадоволеності й опору

Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

У деяких випадках підлеглі мають владу над керівником, тому що останній залежить від них у таких питаннях, як необхідність отримати для прийняття рішень інформацію, конкретні знання; неформальні контакти із співробітниками інших підрозділів тощо.

*Отже, наявність влади визначається не рівнем формальних повноважень робітника, а ступенем залежності від іншої особи.*

Щоб керувати, треба мати владу. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб працівника. Це фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби в повазі та самовираженні. Люди роблять припущення стосовно того, що може статися, якщо вони будуть поводитися певним чином, які їхні потреби будуть або не будуть задоволені.

Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває та від якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, й поводить відповідно.

Наприклад, менеджер підприємства, у якого великий досвід керування людьми, має дещо вищу реальну владу, ніж керівник, який не має такого досвіду.

Реальна влада залежить від ієрархії взаємовідносин керівника, знання ним методів впливу на підлеглих, а також їхньої психології та мотивації.

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони ж є засобами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб сприяти або заважати досягненню цілей організації. У кожній з перерахованих форм влади є свої плюси й мінуси.

Менеджмент виділяє такі форми влади:

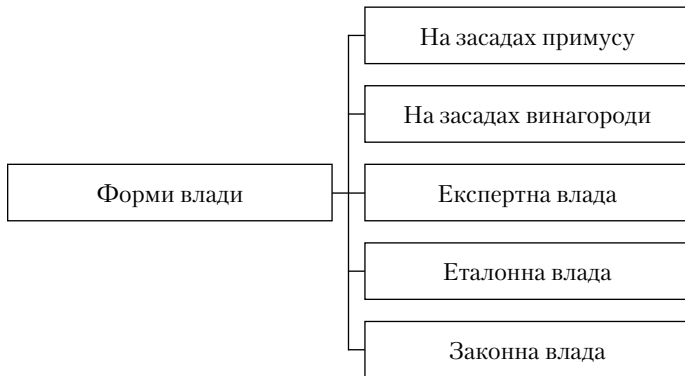


Рис. 1.2. Характеристика форм влади, які застосовуються у менеджменті

**Влада, яка ґрунтується на примушенні**, – це вплив на підлеглих переважно через страх (*страх втратити роботу, захищеність тощо*). Застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими.

Як відомо, більшість потреб людина задовольняє на робочому місці. Тут вона одержує кошти на життя, суспільне визнання результатів своєї праці. Підлеглий знає, що керівник має владу покарання його, а це заважає задоволенню потреб. Зрештою, у підлеглих виникає страх втратити роботу, певні повноваження, позбавитися матеріальної винагороди тощо. У принципі керівник завжди має широкі можливості впливати на підлеглих, використовуючи примушення й страх. При цьому зовсім не обов'язково вдаватися до прямих погроз. Для виникнення страху може бути достатньо мимохідь кинутого натяку або нехтувального жесту тощо.

Використання влади, заснованої на примушенні, – найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника. Як свідчить практика, в цьому випадку зростає плінність кадрів, знижується рівень трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі.

Коли в людини завмирає серце від страху, це значить, що виникла пряма загроза його фундаментальним потребам – виживанню або захищеності.

Робоче місце дає багато можливостей застосувати владу, використовуючи страх і примушення, оскільки безліч наших потреб задовольняються саме там. Так, страх втратити роботу властивий майже всім (окрім випадків, коли людина її не цінує й шукає нове робоче місце). Навіть натяк на звільнення, позбавлення якихось повноважень або пониження в посаді, як правило, дають миттєвий результат. Це звичайно грубі прийоми, однак керівник може застосувати й більш витончені способи.

Значно частіше страх, спрямований не на матеріальні інтереси підлеглого, а на його самолюбство. Кожен з нас дуже болісно реагує на всілякі приниження. Наприклад, мимохідь кинуте зауваження про те, що інший робітник уже впорався зі своїм завданням; натяк, що кандидата на нове престижне місце роботи краще знайти на стороні; виділення менш зручного кабінету тощо. Це лише кілька способів посіяти в душі людини страх того, що вона не користується в колективі повагою.

Цей метод може бути використаний і фактично використовується в багатьох організаціях. Але його не слід застосовувати без крайньої



потреби. Дійсно, страх може одержати верх лише тоді, коли є досить висока ймовірність того, що людину спіймають у момент нестатутного поведіння. Щоб використати такий інструмент впливу, необхідно мати ефективну систему контролю. Якщо основними важелями влади є примус і страх, то підсилюється прагнення людей свідомо обманювати організацію. Мається на увазі, що підлеглі можуть через побоювання втратити роботу, приховувати фактичний стан справ у довірених їм відділах і службах. Тим самим вони є джерелом неправдивої або перекрученої (неповної) інформації. Ще одна негативна особливість проявляється в зниженні продуктивності праці робітника й, як наслідок – низькій якості продукції через скутість, острах і невдоволення своєю роботою.

Недоліками застосування цієї форми влади є те, що вона часто призводить до великих витрат на управління, до відсутності довіри до керівництва; до виникнення незадоволеності роботою та пасивного ставлення до виконання своїх функцій тощо.

**Влада, що ґрунтується на винагороді, передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).**

Обіцянка винагороди – один з найдавніших і найефективніших способів впливу на людей. Влада, заснована на винагороді, впливає через заохочення підлеглого, щоб досягти бажаного поведіння його. Виконавець не опирається цьому впливу, тому що в обмін очікує винагороду в тій або іншій формі. Більше того, він свідомо виконує ті дії, які на нього покладено. У цьому перевага влади, що ґрунтується на винагороді, над владою, заснованою на примушуванні та страху. Однак для успішного впливу необхідно давати таку винагороду, яка була б бажаною і цінною. А це не завжди можливо для організації. Менеджеру слід пам'ятати, що винагороди обмежуються законодавчими актами, положеннями, політикою організації (підприємства).

Отже, ефективність будь-якого типу влади залежить від упевненості виконавця в тому, що керівник може задовольнити (або не задовольнити) його активну потребу.

Влада, що ґрунтується на винагороді, впливає через позитивні дії, більш сприятлива, ніж страх, тому що дає позитивні стимули для якіснішого виконання роботи. Іноді важко визначити, яка нагорода буде ефективною.

**Експертна влада** ґрунтується на впевненості підлеглого щодо наявності у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть підлеглому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець уявляє, що той, хто на нього впливає, володіє особливим експертним знанням щодо певної проблеми, вірить, що керівник краще від нього обізнаний щодо стану справ. Тому вплив здійснюється через віру – підлеглий свідомо виконує вказівки керівника. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним, тому що рішення виконавця скоротяться є свідомим і логічним. Керівники намагаються досягти цього типу влади завдяки своїм конкретним і відомим досягненням. Чим більші ці досягнення, тим більшої влади досягає керівник.

Дослідження показали: якщо групі людей скажуть, що один з них є експертом у певній галузі, група швидше за все виконуватиме рекомендації цієї людини. Це спрацює навіть тоді, коли в неї немає приписуваної їй компетентності.

Можливий і дещо інший варіант, коли саме підлеглі (фахівці) є компетентними у своїй галузі, й керівник, упевнившись неодноразово в ефективності роботи своїх підлеглих, приймає на віру їхні пропозиції й зауваження. Якщо фахівець один раз виявився правим, то лінійний керівник, як правило, прислухатиметься до його думки.

Тенденція в підлеглих вважати свого керівника експертом може мати негативні наслідки при груповому прийнятті рішень. Дійсно, в деяких складних питаннях підлеглі можуть володіти більш конкретною компетенцією, ніж керівник. Тоді, якщо підлеглі заздалегідь вважають Вас експертом, вони можуть не поділитися з Вами своєю інформацією. Це може призвести до того, що буде прийнятий менш ефективне рішення.

Метод «розумної віри» відрізняється невеликою стійкістю й сповільненістю. Наприклад, якщо фахівець помилився, то керівник більше не прислухатиметься до його порад, його вплив зменшиться. Крім того, якщо харизматичний лідер може «вселити» в підлеглих віру в себе як у керівника під час одного-єдиного виступу, то формування розумної віри потребує тривалого часу. Це головна відмінність методу розумної віри від харизми. Буває, що фахівці роками намагаються завоювати авторитет у лінійних керівників, щоб їхня думка й поради сприймалися беззаперечно.

Крім експертної влади, окремі автори виділяють також *інформаційну* владу, посиляючись на відоме висловлення: «Той, хто володіє інформацією – володіє світом». Безперечно, розробка й впровадження науково обгрунтованої інформаційної системи є невід'ємною передумовою ефективного менеджменту.

**Недоліки експертної влади:**

- а) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- б) у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.

**Законна влада** ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають *традиційною*, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрхією управління. Виконавець знає, що керівникові делеговані повноваження щодо управління колективом, що він має право давати вказівки, обов'язкові для виконання. Однак використання законної влади ефективно лише за умов, що виконавець засвоїв цінності підприємства, розуміє те, що підпорядкування є найкращою лінією поведінки. Коли людина визнає вплив законної влади, вона одержує взамін почуття належності до певної соціальної групи (колективу), до важливої справи тощо. Це почуття дає можливість задовольнити соціальну потребу в належності, причетності, захищеності.

Функціонування підприємства повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Підлеглий при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Ця обставина підвищує стабільність, тому що організація не залежить від здатностей окремої особистості. Іншою позитивною властивістю традиційної влади є швидкість і передбачуваність впливу цього методу влади.

Традиційна або законна влада – найпоширеніший тип влади. Якщо звернутися до історії, то саме традиція виявиться найпоширенішим інструментом впливу. Так, керівник користується наданою йому владою, щоб задовольнити потреби виконавця в захищеності й приналежності. Протягом тисячоліть людей примушували підко-

ряться владі. Багато людей виконують те, що наказує їм начальство лише тому, що воно займає вищий ступінь в ієрархії організації.

Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати й карати зміцнює повноваження керівника. Безперобійне функціонування організації прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет – законну владу керівництва.

Традиція – привабливий інструмент як для організації, так і для керівника.

**Недоліки влади, що ґрунтується на авторитеті законної влади:**

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить до формальної групи;
- 3) немає тісного зв'язку між традиціями й винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого.

Отже, традиція може діяти й на шкоду організації. Цей метод є доцільним, якщо впливати на людей, які мотивовані насамперед захищеністю й належністю. У той же час влада традиції не виявить належного впливу на людей, мотивація поведження яких лежить тільки в матеріальній площині. Сучасні організації з органічними структурами мають слабкий зв'язок із традиціями, оскільки їм доводиться функціонувати в динамічному середовищі, що швидко змінюється, і орієнтуватися на інші методи впливу.

Схоже, що ефективність традицій губить актуальність через зміну цінностей. Харизма, чинність прикладу – це те, що люди пов'язують із динамічними лідерами. Виконавець почуває симпатію до керівника й сліпо вірить у його здатності. Експертна влада, вплив через розумну віру стають ефективними завдяки зростаючій складності технологій і збільшенню розмірів організації.

#### **1.4. Харизматичні характеристики лідера**

**Еталонна влада (влада прикладу)** формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

**Харизма** – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості.

У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою.

Виконавець ототожнює себе з керівником або симпатизує йому й вірить у його здібності. На протигагу безособовому впливу традиції, харизматичний вплив є цілком особистим. На рівні підсвідомості виконавець очікує, що покора зробить його схожим на лідера або викличе до нього повагу. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей менеджерів.

**Харизматичні характеристики лідера:**

- енергійність; у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію;
- поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- незалежність характеру;
- гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття похвал щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- гідні та впевнені манери поведінки.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від експертної. В останньому випадку, якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою і сила впливу. Крім того, формування експертної влади потребує багато часу.

Отже, вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, – поширений у практиці управління.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від застосування інших видів влади.

У принципі, керівник може використати будь-який з розглянутих видів, хоч кожен з них і має певні недоліки. Так, влада, що ґрунтується на примушенні, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Напри-

клад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної влади, то їхня реалізація потребує наявності у керівника певних якостей.

Політичну сферу будь-якої організації становлять відносини з приводу формальної й неформальної влади. Інакше кажучи, горезвісна «воля до влади» (за Ф. Ніцше) діє не тільки в середовищі політичних вождів – рано чи пізно в контекст влади потрапляє будь-який менеджер, незалежно від сфери, в якій він працює. І кожному з них рано чи пізно доводиться вирішувати для себе цю проблему, опрацьовуючи свій стиль управління.

«Влада розбещує, абсолютна влада розбещує абсолютно», – цей стертий до дір афоризм лорда Актона вказує на те, що, визначаючи своє ставлення до влади, менеджер у міру просування щаблями ієрархії виявляється все більше підданий цій патології. Про тих, хто не витримує спокуси владою, можна сказати, що для них слово «топ-менеджер» означає діагноз урізання стилів.

Подобається комусь це чи ні, але часто доводиться констатувати, що в деяких особистостей прагнення до влади є спробою компенсувати якісь комплекси неповноцінності, меншовартості. Про те, що подавлені підсвідомі імпульси стають прихованим мотивом жадоби до керування масами, писали ще класики психоаналізу. На їхню думку, внутрішні вади в одній зі сфер особистості спонукають її взяти реванш в іншій (Наполеон, Александр Македонський, Ленін, Гітлер, Сталін, Кастро, Франко тощо). Втім, не варто спрощувати.

«Прагнення до особистої влади являє собою форму конкретизації прагнення до досконалості», – писав класик «психоаналізу влади» А. Адлер. Однією із «заслуг» психоаналітиків стало те, що всяка влада на певному етапі стала асоціюватися з патологією – міф, у який охоче вірить наше зневірене суспільство. Цей «діагноз» настільки ж далекий від дійсного стану справ, як і уявлення наділених владою «параноїків» і «шизофреніків» про суспільство та його стан. Влада має насамперед особистісний, індивідуальний вимір. І тут як ніде важливо уникати необґрунтованих узагальнень.

К. Хорні писала про те, що поряд з «невротичним прагненням до влади» є й «нормальне». Їхня відмінність полягає в тому, що перше народжується із чинності, друге – зі слабкості особистості. Однак і ця картина спрощена, оскільки не враховує аддиктивного характеру влади.

Аддиктивність влади – це погроза для топ-менеджера. Термін *аддиктивність* прийшов у психологію управління з наркології, де ним позначалося звикання, залежність від якого-небудь фактора. Відповідно, аддикт – це індивід, залежний від певного фактора. Навряд чи хто-небудь зможе заперечити ствердження про те, що керівники й лідери часто стають аддиктами до влади з причин як свідомих, так і несвідомих: владу здавна порівнювали з наркотиком. У результаті в організаційному поведженні топ-менеджерів починають проявлятися елементи патології, що рано чи пізно призводить до прийняття нерациональних управлінських рішень.

У зв'язку з цим у поле зору закордонних дослідників потрапили такі поняття психології лідерства, як *нарцисизм* і *агресія*. Розвиток концепції нарцисизму насамперед пов'язаний з іменами З. Фрейда й Г. Когута. Стосовно ж проблематики психопатології управління він трактується як «сукупність форм зосередження інтересу на собі».

**Нарцисизм** буває *конструктивним* і *деструктивним*. Закордонні дослідники відзначають суттєве, якщо не вирішальне значення, яке нарцисичні властивості мають для успішного лідерства (Levinson, 1992). Однак усі вони належать до проявів конструктивного нарцисизму. Наприклад, зійшовши на вершину владної піраміди, керівники відзначаються впевненістю у своїх заслугах та особистих якостях, готовністю ризикувати, прагненням до суспільного визнання, самопізнання й удосконалення. Це становить основу їхньої мотивації. У зв'язку з цим можна говорити про «нарцисичну стадію» в просуванні лідерів до вершини «піраміди потреб» (за А. Маслоу), яка йде за фазою задоволення потреб первинного рівня. Такі якості в по'єднанні з раціональним аналізом можливостей дають змогу приймати конструктивні й нетрадиційні рішення.

Однак для нас більш важливого значення набуває вивчення переходу конструктивного нарцисизму в деструктивний, тобто в «аддиктивні форми, що виражаються в прагненні втримати владу будь-якою ціною». Можна говорити про те, що проявом деструктивного нарцисизму є *параноїдальний* або *демонстративний* стилі керування, які свідчать про те, що керівник став аддиктом до влади і його рішення небезпечні для майбутнього організації або суспільства в цілому.

**Агресія**, яку Х. Левінсон визначив як імпульс «боротися або бігти», характеризує наступальні можливості топ-менеджера. Вона є зовнішнім проявом стану емоційної ворожості.

Наведемо приклад. У компанію на досить високу посаду приходить новий керівник. Зрозуміло, в цьому випадку в нього відсутня база влади, оскільки підтримка вищого керівництва, що запросило його на цю посаду, найчастіше носить декларативний характер. Отже, головним його завданням є створення для себе такої бази.

Раціональний підхід (враховуючу ділову етику й корпоративну культуру компанії) має на увазі, що новий керівник протягом певного часу вивчатиме оточення, лінійних керівників, підлеглих, визначаючи організаційні одиниці, людей або відділи, які можуть сприяти або перешкоджати його успішному керівництву. Цей «притирочний» період може тривати від одного до декількох місяців. У результаті раціонально мислячий менеджер почне активно розвивати контакти й якості, які можуть стати основою його бази влади, а отже, й успішного керівництва.

Однак аддиктивність до влади піддає багатьох лідерів спокусі значно спростити собі це завдання й поведися неадекватно щодо вимог ефективності підприємства та його корпоративної культури, змушуючи менеджерів проявляти агресивні тенденції в прийнятті багатьох рішень. Такі керівники агресивно використовують адміністративний ресурс для швидкої й зручної реструктуризації владних повноважень таким чином, щоб домогтися беззастережної лояльності підлеглих.

Будучи ні корисною, ані шкідливою сама по собі, агресивність є тією схованою чинністю, яку необхідно зрозуміти й ретельно контролювати, щоб вона допомагала, а не заважала керівникові в його організаційній діяльності й прийнятті рішень. Як і нарцисизм, агресивність відіграє важливу роль у лідерстві. Якщо її правильно використати, вона може принести користь у керуванні організацією й управлінні людьми, підвищити ефективність менеджменту. Якщо ж менеджер є аддиктом до влади, його агресивні якості здобувають різко негативного характеру, що насамперед безпосередньо позначається на його рішеннях у сфері управління персоналом.

С. Хейнбах висловлює цілком обґрунтоване припущення, що на усвідомлені й несвідомі фактори, які визначають ставлення топ-менеджера до влади, впливають не тільки колеги, а й підлеглі, що підтримують прагнення керівника до влади й систему його поглядів (Heinbuch, 1997). У цьому випадку фатальну роль відіграє лояльність та особиста відданість керівникові.



За відсутності нормальної взаємодії підрозділів організації, коли кожний з них є «вотчиною» того чи іншого топ-менеджера, і однобічному характері корпоративних потоків інформації (зверху вниз) створюються прекрасні умови для виникнення в керівника підрозділу «звикання» до влади. Оскільки в цьому випадку мотиви ухвалення рішення лідером не піддаються сумніву та критиці, лояльні підлеглі пасивно або неусвідомлено сприяють розвитку в нього так званої «сліпоти влади».

Не піддаючи сумніву ті або інші рішення керівника, співробітники допомагають проявитися гіршим рисам його властолюбства, які підготовуються деструктивними нарцисизмом та агресією.

Отже, проблема аддиктивності до влади набагато складніша, ніж це здається. Безумовно, це переважно внутрішня психологічна проблема особистості, але не тільки її. За суттю, виходячи за рамки індивідуальної психології, вона може стати проблемою корпоративної культури підприємства в цілому.

## ТЕМА 2. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

### *План лекції*

- 2.1. Природа та визначення поняття лідерства.
- 2.2. Традиційні концепції лідерства.
- 2.3. Нове в теоріях лідерства.

### **2.1. Природа та визначення поняття лідерства**

Люди – найбільша цінність у будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, а до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, належить і до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Компанії приводяться до руху не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові здібності, ділові якості, інстинкти та емоції.

У світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися могутні корпорації, і все це завдяки далекоглядності та керівництву небагатьох осіб – лідерів. Хоча й справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, який не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, являє собою особливий виклик для людини, що прагне знайти його витoki та стимули. Лідерство – це сенс керівництва.

Слово «лідерство» походить від слова «стежина», що означає дорогу, шлях, напрям судна в морі. Управління має іншу концепцію. Воно походить від латинського слова «манус» – «рука» – вказувати рукою напрямом або давати наказ. Лідерство, як і влада, – це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Питання щодо лідерства викликали цікавість людей з давніх часів. Однак систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося тільки з Ф. Тейлора. Було проведено багато дослі-

джень. Проте ще немає повної згоди з приводу того, що таке лідерство та як його слід вивчати.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття почали вперше вивчати управління. Однак лише в період між 1930 та 1950 роками вперше було здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на системній основі. Ці ранні дослідження ставили за мету виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

У 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про якості, які вирізняють великого лідера. У 1948 році Стогділл зробив комплексний огляд досліджень у галузі лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, вирізнялись *інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом*.

З часом з'являлося все більше теорій на цю тему, вони формували системи поглядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Усе це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією, адже керівник, що є дійсно лідером, може досягти великих результатів.

У ході вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато визначень цього поняття.

Згідно з Дж. Террі, **лідерство** – це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети.

Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначали **лідерство** як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення мети організації.

Г. Кунц та С. О'Доннелл аналогічно Дж. Террі вважають, що **лідерство** пов'язано з впливом на людей, які прагнуть досягнути загальної мети.

Існують й інші визначення, які за суттю правильні та доповнюють одне одного:

**Лідерство** – процес спрямування й впливу діями членів групи пов'язаними із завданням, воно включає людей, неоднаковий розподіл влади серед членів групи, вплив на підлеглих різноманітними методами.

**Лідерство** – це одні із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єдує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

**Лідерство** – це здатність впливати на поведінку інших людей, які стихійно і неофіційно висувають із свого середовища на роль лідера особистість, що є рівною (або майже рівною) їм за службовим статусом, визнаючи за нею таке право. Грунтується на неформальних психологічно-емоційних відносинах.

**Лідерство** – це тип управлінської взаємодії, яка заснована на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей.

Отже, **лідерство** – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Лідери мають бути здатні надихати інших своїм ентузіазмом і зобов'язаннями та здатністю спілкуватися й розділяти цей ентузіазм з іншими. Лідерство означає взаємодію, створення команд та управління ними.

Робочі групи розділяють три сфери загальних потреб:

- 1) виконувати загальне завдання;
- 2) залишатися згуртованою соціальною одиницею або командою;
- 3) підтримувати і піклуватися про індивідуальні потреби і задоволення групи.

Це взаємопов'язані елементи.

Ви можете бути призначені менеджером, але Ви – не лідер, доки ваше призначення «не ратифіковане» в серцях і розумах Ваших підлеглих.

**У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:**

- планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);
- ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);
- контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);
- підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);

- інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);
- оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці).

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його з власне управлінням. Бути менеджером та бути лідером в організації – не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на працю підлеглих та розбудові відносин з ними насамперед використовує посадову основу влади та її джерела. Лідерство ж як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, взаємодії в організації. Цей процес складнішим, що потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно, відносини «начальник – підлеглий», що властиві традиційному погляду на управління, заміщуються відносинами «лідер – послідовник».

*Статус лідера може збігатися з формальними повноваженнями менеджера.*

У такому випадку менеджер поєднує в собі й керівну посаду, і фактичного лідера. Але відносини лідера і посадових повноважень можуть не збігатися й навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більше зумовлений використанням особистісної основи вла-

ди та її джерел. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного співіснування обох основ влади.

Невдачі лідерів відбуваються з різних причин, але успіх до лідерів приходять у багатьох випадках за наявності в них достатньо однакових якостей та вмінь. Вивчення досвіду праці багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм необхідно вміти створювати образ майбутнього стану організації та доводити його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами та можливостями щодо здійснення поставленої мети, може визнати свої слабкі сторони та виправити їх.

Лідер стає привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в решті решт буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета стає більш привабливою, якщо вона більша або краща, ніж існуюча реальність, тобто допускається деяка ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, змушуючи їх вірити в успіх справи.

Увага до феномена лідерства не випадкова й, більше того, сам він у певному сенсі виявляється інтегратором серйозних проблем сучасного менеджменту. Зокрема, різко зросла швидкість змін у бізнес-середовищі, що призвело до необхідності перегляду відомої дилеми «менеджер або лідер»: тепер, коли делегування повноважень є не винятком, а нормою, практично будь-який менеджер повинен більш-менш володіти мистецтвом лідерства. Але наука породила таку безліч теорій лідерства, що іноді важко розібратися, яка саме з них доречна в конкретній управлінській ситуації.

**Сутність лідерства** – *вміння самостійно приймати рішення в рамках ідейно структурованої системи, а не залежить від рішення або думки однієї людини, а також вміння самому бути автором, генератором ідеї та втілювати її в життя.*

Лідерство розглядається як ключовий метод менеджменту, в ньому полягає докорінна зміна відносин між керівником і підлеглим. Це глибоко розумів Демінг, який розробив основні положення про лідерство в сучасному розумінні. Він виділив дев'ять ознак лідера, дев'ять його характерних рис. Вони є координатними вісями, в яких описується лідерство.

Навіть знаючи ці постулати, усі розуміють лідерство по-різному. Ми розглядаємо його як альтернативу звичайній системі директивного керування, бачимо в ньому докорінну зміну самої парадигми відносин між керівником і підлеглим. Причому лідер може не мати якихось виняткових особистих якостей. Він тільки повинен володіти готовністю взяти на себе лідерську відповідальність, мати волю й прагнення до подальшого навчання. Головна мета лідерства – поліпшити систему, тобто його завдання – дивитися не на наслідки, а аналізувати причини, з'ясувати й розуміти, які проблеми в системі без людей вирішити неможливо.

Перша особа – лідер сприяє виникненню лідерства в компанії, створює систему лідерства. Ця система охоплює всіх працівників компанії, вона не обмежується якими-небудь рівнями ієрархії.

Лідерами повинні бути всі працівники компанії. Адже лідерство – це прийняття людиною на себе відповідальності за всю компанію, за всю команду, за досягнення нею конкретних вагомих результатів. Рядові працівники також повинні бути лідерами в тих процесах, за удосконалювання яких вони відповідальні, або в очолюваних ними проектах, адже лідерство невідривне від команди, від групи людей, які разом виконують одну роботу.

Серед лідерів немає й не повинно бути традиційної ієрархії: лідер-начальник – лідер-підлеглий. Ієрархія тут задається системою відповідальності – в одних лідерів вона ширша, в інших вужчу. Лідер з більшою відповідальністю не може давати вказівок лідерові з меншою відповідальністю, він може лише допомогти йому зрозуміти, як треба діяти, як вийти з глухого кута. Сама ж відмінність у відповідальності виникає з доступності інформації, рівня знань і компетенції, почасти й традиції. У мережних організаціях майбутнього такі відмінності вочевидь зітруться.

Не можна діяти через голову лідера, коли керівник більш високого рангу прямо дає вказівки співробітникові, обминаючи його безпосереднього начальника. Статус лідера повинен підтримуватися неухильно, тому що він, якщо йдеться про рядових працівників, не має ніяких формальних ознак – немає адміністративних повноважень, немає посади, що допускає наявність підлеглих, тощо. Звичайно, відповідальність допускає повноваження, а повноваження мають підкріплюватися ресурсами.

Установлення лідерства не означає повного скасування адміністративних методів. Їхня формальна частина все-таки залишається. Залишаються накази, щоправда, мета їхня змінюється радикально – це вже не вказівки як діяти, навіть якщо працівник не згодний, а констатація досягнутого консенсусу щодо шляхів і методів вирішення того або іншого завдання. Досягнення згоди відбувається при «мозкових» штурмах у рамках командної роботи.

Самі ж накази забезпечують лише формальне дотримання юридичних норм і механізми відстеження (контролінгу).

Харизма якщо й не шкодить, то й не допомагає, тому що створює бар'єр між лідером і членами його команди. Директивність кожного слова не має потреби в розпорядженнях. Лідера всі слухають, він слухає сам. Стежить за тим, як за ним «доглядають». Сам допомагає людям. Підозри, острах інтриги усуває, довіряє людям. Все вирішує, сам допомагає людям вийти на правильні рішення. Заохочує відданість підлеглих, їхню активність, ініціативність, готовність брати відповідальність. Його бояться, але йому довіряють. Передбачається, що лідер усе знає краще від підлеглих, а це дає йому підстави для втручання в їхню діяльність, Це підкреслює те, що він не є самою компетентною особою у вирішенні конкретних питань.

Лідерство найчастіше сприймається як небажана додаткова відповідальність, нове навантаження. Не всі готові брати на себе тягар лідерства, тому що воно потребує роботи думки, активності, ініціативності.

Як усе-таки спонукати людей до прагнення стати лідерами? Усе знову починається з першої особи. Принцип вирощування лідерства – почни із себе. Асиметрії у відносинах начальник – підлеглий тут у принципі не може бути.

Лідерство – це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи. Цей статус характеризується стосунками, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися й переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами й практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися різною мірою, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості



її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, ставлення до справи й до людей. Людина, яка має такий статус у групі, називається лідером.

Таким чином, коли до влади приходить неофіційний лідер, його влада значно підсилюється, виконання завдань прискорюється, ефективність організації зростає, а керівництво її колективом значно спрощується.

Лідерство – мистецтво, вінець управлінської діяльності. Влада лідера ґрунтується на знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначати наслідки своїх дій, прагненні до вдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, тому що поведінка підлеглих залежить від керівника лідера. Неможливо ефективно виконувати функції менеджменту, якщо відсутні ефективне керівництво й лідери, які здатні позитивно впливати на працівників і тим самим досягати максимальних результатів у роботі організації.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто виникнення відносин лідерства зумовлюють такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але не можна пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності й прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі найбільш поширеною класифікацією лідерства є стиль управління. Якщо розглядати стиль з точки зору менеджменту, то це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації й виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівникові управлінським апаратом.

Лідерство як специфічний тип стосунків управління ґрунтується на процесі соціального діяння. На відміну від власне управління, лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Бути менеджером ще не означає автоматично вважатися лідером організації, тому що лідерству притаманна неформальна основа. Феномен лідера ґрунтується на авторитеті керівника,

**Авторитет** – певна соціальна роль людини, з якою пов'язані відповідні очікування з боку оточування.

Авторитетний керівник має високий рівень компетентності та розумових здібностей. Через психологічний стан особи, яка виконує роль керівника і усвідомлює свої можливості, розуміння своїх прав, привілеїв та обов'язків, він може вказувати іншим людям, тобто здійснювати владні повноваження. Розрізняють формальний, особистий (функціональний), моральний і повний авторитет керівника.

**Формальний авторитет** керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання та вимагати їх виконання. Формальний тип керівника офіційно зумовлюється сукупністю владних повноважень, які надано керівникові згідно з його службовою посадою.

**Особистий (функціональний) авторитет** керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких як людяність, толерантність, етичність тощо. Він складається з характеристик компетентності керівника, його ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності та професії за посадою.

**Моральний авторитет** керівника ґрунтується на привабливості світоглядних і моральних якостей особистості.

**Повний авторитет** керівника визначається при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду, або авторитет лідера.

Таким чином, авторитет керівника залежить від мистецтва впливати на підлеглих, його волі і волі підлеглих йому людей.

## 2.2. Традиційні концепції лідерства

Незважаючи на те, що лідери та лідерство завжди здійснювали значний вплив на курс розвитку світової історії, ґрунтовне їх вивчення почалося лише століття тому. Перші дослідники вважали, що в будь-якій ситуації лідер повинен мати визначені якості. Деяко пізніше в дослідженнях відбулося зрушення в бік виявлення прикладів поведінки лідера.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і на сьогодні сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення проблеми лідерства. Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен вести себе керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найефективніші для спрямування зусиль колективу

на досягнення цілей організації. Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими-біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн (рис. 2.1).

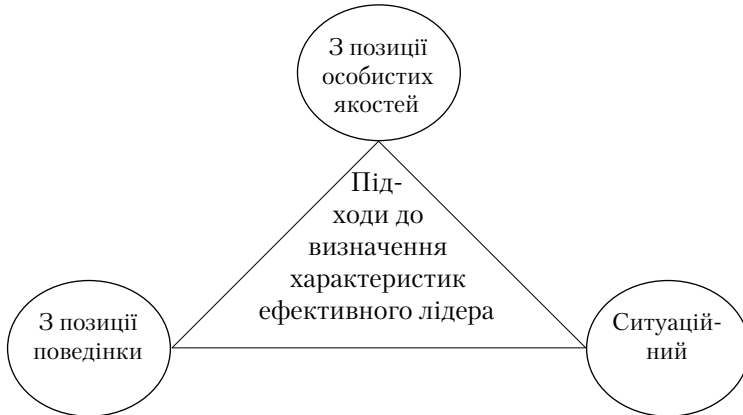


Рис. 2.1. Теорії лідерства

Отже, класично існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: поведінковий, з позицій особистих якостей і ситуаційний.

Основним та найважливім є підхід з точки зору динаміки поведінки. Цей підхід називають **поведінковий**.

Вивчення прикладів поведінки лідерів почалося незадовго до Другої світової війни та продовжувалося до 60-х років ХХ ст. Важливою відмітною рисою поведінкового підходу від теорії лідерських якостей є те, що дана концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами.

***Найвідоміші концепції поведінкового підходу:***

- три стилі керівництва;
- дослідження університету штату Огайо (США);
- дослідження Мічиганського університету (США);
- системи управління (Лайкерт);
- управлінська ґратка (Блейк та Моутон);
- концепція винагородження та покарання;
- заміщувачі лідерства.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва (демократичний, авторитарний, ліберальний) та стилів поведінки.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистих якостей підсилювалося в той самий період, коли в теорії управління почала набирати силу біхевіористська школа. Таким чином, немає нічого незвичайного в тому, що другий підхід до вивчення лідерства спинив свою увагу на поведінці керівника. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріш його манерою поведінки щодо до підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, коли привернув увагу до фактичної поведінки керівника, його основний недолік полягав у тенденції виходити з думки, що існує один якийсь оптимальний стиль керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які вели себе демократично, як найефективніших у сучасних організаціях. Однак, згруповуючи результати досліджень, що використовували цей підхід, група авторів стверджує, що «не існує одного оптимального стилю керівництва». Дуже вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль.

Відповідно до підходу з позиції поведінки, ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: статично (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки). У першому випадку лідерство трактується головним чином у термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто, що лідер має певні природжені риси. На протилежність цьому, поведінковий підхід ґрунтується на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки. Поведінковий підхід загострив проблему вивчення лідерства, зосередивши увагу на поведінці керівника, який

бажає спонукати людей на досягнення мети організації, однак його головний недолік поглядав у тому, що існує тільки один стиль керівництва. Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру керівника та конкретної ситуації.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей – теорія рис. Теорія рис ґрунтується на моделюванні «ідеального керівника», виходячи з позиції, що лідерство залежить від винятково розумових, психологічних і фізичних якостей людини. Існує також ряд підходів, які вивчають лідерські якості у зв'язку з конкретною ситуацією: причинно-наслідковий підхід, харизматичний підхід тощо.

**Підхід з позицій особистих якостей.** *Теорія лідерських якостей* є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір достатньо стійких та постійних якостей, яких не мали інші. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід ґрунтувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

У такому випадку, коли відношення лідера збігаються з формальними повноваженнями менеджера, останній поєднує в собі і посаду і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи визнають, що потрібен ситуаційний підхід до керівництва. «Оптимальний» стиль лідерства змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва – **ситуаційний підхід** до стилю управління.

Отже, класифікувати теорії лідерства намагалися неодноразово.

Що ж до особистості, то найбільш імовірними напрямками розвитку теорій лідерства будуть розробка концепцій емоційного інтелекту

ту (про що, зокрема, свідчить поява книги Ке де Бреші) й мотивації щодо лідерства. Остання проблема взагалі недостатньо представлена в літературі, хоча мотивація має найбезпосередніше відношення до дуалістичної природи лідерства: хто й як мотивується до позиційного лідерства, а хто й як – до процесуального.

Відносно проблеми «лідер – група», то найменш розробленою є теорія «розподіленого» лідерства, хоча на практиці ця форма лідерства виявляється досить результативною. Її, до речі, використали у відомій *Global Leadership Program* Мічиганського університету (США).

На організаційному рівні найбільш актуальними для розробки теорії лідерства є уточнення ролі лідера в побудові корпоративної культури й керуванні нею, а також залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу організації. Перша проблема аналізувалася у відомій книзі Е. Шайна, однак ряд питань поки не знайшли переконливих відповідей.

Щодо вибору стилю лідерства залежно від етапу життєвого циклу організації, то привабливою є модель ситуаційного лідерства Хорсі – Бланшара, але автор однієї з найпопулярніших моделей життєвого циклу А. Адізес у другій своїй книзі, що розвиває ідеї першої, пройшов повз цю можливість. Чи випадково це? Чи цей факт пов'язаний із невірою Адізеса в психологічну гнучкість людини, що дозволяє їй ефективно керувати компанією на істотно відмінних один від одного етапах її життєвого циклу, чи тому є інші причини? Для відповіді на ці питання було б цілком доречно накласти ділові біографії відомих лідерів бізнесу на криву життєвого циклу відповідної компанії й порівняти результати такого накладання з різними компаніями.

Аналіз лідерства в контексті мінливого зовнішнього середовища характеризується трьома основними напрямками.

**Перший напрям**, первісну розробку якого започаткували Тромпенаарс і Хемпден – Тернер, стосується навичок керування парадоксами, які в безлічі генеруються сучасним середовищем бізнесу. Ці автори торкнулися важливих парадоксів, однак не вичерпали їхній список, до якого можна було б додати пару «аналітичне мислення – образне мислення».

**Другий напрям** стосується цілеполагання. Як ми вже відзначали вище, етичність цілевстановлення лідерів бізнесу виявилася під сумнівом внаслідок недавніх корпоративних скандалів. Крім цього,

дослідження лауреата Нобелівської премії з економіки 2002 року Д. Канемана і його колег показали, що ірраціональний компонент у цілепокладанні може бути досить значним. Тому в цілому цей напрям у рамках проблемного поля лідерства потребує подальшого опрацювання. Нарешті, в умовах глобалізації неминуче повинен загостритися інтерес до національних стилів лідерства та їхньої взаємодії. Одним з ефективних підходів тут може бути методика Тромпена-арса й Хемпден – Тернера, однак навряд чи з її допомогою можна вичерпати проблему, оскільки, незважаючи на виразну мультикультурну орієнтацію цих дослідників, їх європейське походження є серйозним «обмежувачем» пропонованих ними підходів. Порівняльні дослідження національних стилів лідерства тривають. Необхідний перехід до кросс-культурних досліджень, тобто до вивчення зіткнення різних національних стилів лідерства, що може дати досить несподівані результати.

Таким чином, незважаючи на величезний обсяг результатів, отриманих численними дослідниками лідерства, безліч проблем, пов'язаних з цим феноменом, залишаються ще не дослідженими. Чи відбудеться коли-небудь, якщо користуватися терміном Ке де Бреши, демістифікація лідерства? Наразі невідомо.

### 2.3. Нове в теоріях лідерства

Традиційні та ситуаційні концепції лідерства полягають у тому, що лідерство та його управлінський ефект можуть бути вимірні та легко визначені. На жаль, на практиці це не завжди так. Потреба в розробленні нових підходів до вивчення лідерства була зумовлена також тим, що традиційні та ситуаційні підходи робили односторонній опір або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію, в якій він вибирав потрібний йому стиль. Тому концепції лідерства, що з'явилися останнім часом, намагаються об'єднати ці дві добре вивчені сторони разом, провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності лідерських рис та їх проявлення в поведінці.

Тут можна виділити три основні підходи: *концепцію атрибутивного лідерства*, *концепцію харизматичного лідерства*, *концепцію перетворювального лідерства*.

**1. Концепція атрибутивного лідерства** (причинно-наслідковий підхід) спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-

наслідковий зв'язок між тим, що відбулося, та тим, що люди вважають причиною того, що відбулося. Підхід, що розглядається, передбачає те, що знання причин, які створили ситуацію, підсилює лідерське розуміння та спроможність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, що були розроблені на цій основі, намагаються відповісти на запитання, чому люди поведуться так чи інакше. При цьому враховується й те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо контролювати роботу підлеглого.

**2. Концепція харизматичного лідерства** передбачає наявність у лідера харизми. Харизма є формою впливу на інших шляхом особистісної привабливості, що викликає підтримку та визнання лідерства. Отже, харизматичним вважається той лідер, який завдяки своїм особистісним якостям спроможний глибоко впливати на послідовників. Лідери цього типу відчувають сильну потребу у владі та переконані в моральній правоті того, в що вони вірять. Дослідники засвідчують, що в харизми є й негативна сторона, що пов'язана з узурпацією власної влади та повним фокусом лідера на самого себе, а позитивна – пов'язана з опором на владу, що розділяється, та тенденцією до делегування частини її послідовникам.

**3. Концепція перетворювального лідерства, або лідерства для змін,** схожа з концепцією харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їхньої свідомості, важливості та цінності поставленої мети, створення атмосфери довіреності. Модель перетворювального, або реформаторського, лідерства передбачає наявність у лідера та його послідовників такої поведінки, яка придатна до творчого рішення проблеми в кризовій ситуації. Від послідовників вимагається не сліпе слідування за лідером, а критичне оцінювання тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між лідером та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпорядковується підлеглим або створює біля себе коло згодних.

Отже, кожна концепція має в собі правильні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерства важливі у вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномена.



*Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цієї справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери.*

**Загальні висновки з теорій лідерства:**

- немає стандартного набору якостей, властивих лідерам. У різних ситуаціях ефективні лідери проявляють різні особистісні якості;
- дотримуючись піонерських робіт К. Левіна, можна виділити **три стилі керівництва, або лідерства:**

- 1) диктаторський;
- 2) демократичний;
- 3) потуральний та їхні різні поєднання, а також **два вектори орієнтації лідера:**

- 1) лідер може бути орієнтований на відносини з підлеглими («орієнтація на людину»);
- 2) або на результат («орієнтація на результат/завдання»).

Ефективність конкретного стилю лідера залежить від характеру конкретної ситуації (ситуаційний підхід):

- вектор орієнтації також може змінювати напрям залежно від ситуації в групі: у полярних ситуаціях – сприятливих або несприятливих для групи – лідер, орієнтований на завдання, домагається більших результатів, ніж лідер, орієнтований на людей. Лідерство, орієнтоване на людей, найбільше сприйняте в спокійних ситуаціях. Однак багато авторів віддають перевагу орієнтації на людину;
- керівників можна навчати методам ефективного лідерства;
- лідери повинні постійно вдосконалюватися, а також розвивати підлеглих, уміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях. Лідер повинен користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними цінностями, органічно поєднуючи емоції, інтелект і ділові якості;
- лідер повинен уміти створювати внутрішні й зовнішні мережі впливу, причому часто на неформальній основі. Такі форми мережних взаємин припускають різні союзи й партнерські відносини як усередині однієї сфери діяльності, так і між галузями; у підсумку вони можуть призводити до формального злиття й об'єднання. Лідер повинен визначати й формулювати прихований, невловимий потенціал організації – такий, як потенціал знання, людський капітал.

# ТЕМА 3. ЛІДЕРСТВО Й ЛІДЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## *План лекції*

- 3.1. Поняття про лідерство та його типи
- 3.2. Лідери лідерів
- 3.3. Підготовка лідерів

### **3.1. Поняття про лідерство та його типи**

Є організації, в яких начебто все робиться правильно, але чогось все ж таки не вистачає. У них немає душі, немає того, що дозволяє вдихнути в адміністративну систему життя. Вони існують без віри, без любові та й без надії. Вони приречені на подібне сіре животіння, якщо тільки не знайдеться людина або команда однодумців, які виявлять суть і зміст у цій застиглій системі, й тоді повернеться надія. Така людина називається лідером, а роль, у рамках якої він діє, – лідерством.

Менеджер збільшує контроль, поступаючись іншим частиною своєї влади.

Лідерство – це не керівництво, хоча лідер і може бути керівником.

Лідерство – це не менеджмент, а харизматичне керівництво (Арнолд Талленбаум).

Наразі можна говорити про зміну орієнтирів: замість уже звичного TQM (*Total Quality Management*) фахівці починають говорити про настання ери TQL (*Total Quality Leadership*): загального лідерства на основі якості. Саме якість – ключ до конкурентоспроможності.

Наразі немає жодної теорії або підходу, що поєднував би всі дослідження й відбивав загальне бачення феномена лідерства й фігури лідера. Проблематика лідерства розглядається в теорії особистісних якостей, у концепціях організаційного поведіння, в ситуаційній теорії лідерства. Кожна з них зазнає критики, але результати так чи інакше використовуються на практиці.

#### **Лідерство і влада**

Влада – це не завжди лідерство. Зате зворотне, видимо, достовірне завжди: лідерство породжує владу й значною мірою забезпечує її.

Вигідна відмінність лідерства від простої адміністративної влади полягає в тому, що це влада, яка не має потреби застосовувати силу,

хоча й має її. Сила стає непотрібною, як що на допомогу приходить ідеологія. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, у яку готові повірити ті, хто має потребу у вірі, й яку готові прийняти ті, хто шукає пояснень. Щоб уникнути опору, керівник повинен бути сильним. Велика індійська мислителька С. Вівекананда говорила: «Слабкість народжує саму ідею опору».

Керівник-лідер не може бути слабким за визначенням. Керівник зобов'язаний бути сильним, як і лідер.

У будь-якій організації всі процеси починають протікати активніше, коли у керма з'являється лідер. Едвардс Демінг писав, що лідерство – це пусковий механізм роботи системи якості, і без нього вона – скоріше фікція, ніж реальність. «Лідерство потрібне для всіх компонентів системи», – відзначав Демінг у передмові до книги Г. Р. Ніва «Простір доктора Демінга». І насамперед важлива лідируюча роль вищого керівництва, без якої конструктивні перетворення практично неможливі. Одним з основних положень теорії інноваційного менеджменту є твердження про те, що лідерство є ключовим елементом інноваційного процесу й розвитку культури в організації. Лідерство – це ключ, що відкриває шлях до успіху в бізнесі. Джуран акцентує увагу на тому, що лідерство вищого менеджменту – це один з восьми уроків, які засвоюють успішні компанії. Аналогічні погляди виражає й Т. Конті. Та й у новій версії міжнародних стандартів ISO 9000 лідерство назване одним з восьми основних принципів, покладених в основу стандартів (*Draft International Standard ISO/DIS 9000:2000 (E)*).

Еджмен говорить, що нова, націлена на якість організація залежить від лідерства, що створює внутрішні умови успіху. Безсумнівно, остаточний успіх корпорації залежатиме від здатності всіх її співробітників творчо працювати разом для досягнення загальної мети. Але тут знову не обійтися без лідерства, що підтримує потрібні уміння й необхідне ставлення. На думку Меліси Хорнер, сьогодні лідерство – це не більше, ніж визначення висоти, на яку треба підстрибнути.

### **Три типи лідерів (за Пітером Сенге):**

- 1) лідер-керівник компанії або організації;
- 2) лідери-менеджери, які проводять політикові компанії на місцях;
- 3) лідери-активісти із середовища рядових співробітників організації, які постіно підтримують «вогось у багатті» і не дають йому загаснути, поки менеджерів немає поруч.

Те, що менеджер, керуючий через мотивацію поведінкою інших людей, повинен володіти лідерськими якостями, ні в кого із сучасних дослідників і найбільш успішних практиків менеджменту не викликає сумніву. Всі передові моделі ведення бізнесу можна дослідити за провідною роллю в них лідерства. Це моделі таких світил, як Едвардс Демінг, Джозеф Джуран, Пітер Друкер, Тіто Конті тощо. Лідерство в цьому випадку віднесено, як правило, до вищого керівництва й у меншій мірі – до менеджменту на місцях.

Але й це бачення питання починає змінюватися. На конференції з управління якістю в Будапешті проф. Кондо відзначив: «Важливість лідерства не можна проігнорувати вищим менеджерам і менеджерам середньої ланки».

Таким чином, можна надихнути всю компанію зверху вниз і одержати саме той зворотний зв'язок, що дозволить безупинно поліпшувати процес. Отже, лідерство – це невід'ємний елемент сучасної системи управління, й більше того, лідерство – «пусковий механізм» цієї системи, це те, завдяки чому всі технічні елементи, концепції, принципи починають діяти.

Лідерство – компонент не тільки невід'ємний, а й незамінний. Адже його відсутність спричинює значні фінансові витрати й втрату конкурентоспроможності. Існує думка, що лідерство можна замінити чіткою системою контролю, покарань і заохочень. Але, коли немає лідерства жорсткіший контроль (контролювати доводиться, принаймні, частіше), більше часу йде на постановку завдання, гірший клімат у колективі – відбувається втрата ресурсів: часових і людських. Потрібні засоби, щоб найняти зайвого контролера або організувати службу контролю; плінність кадрів, породжена поганим кліматом у колективі, також відбивається на фінансовому стані організації. Усе це разом позначається на ефективності компанії, природно, не в кращий бік. Із цього можна зробити висновок, що лідерство є ключем до «ефективної організації й конкурентоспроможності в глобальному масштабі»

*Стається до людей так, як вони хочуть, щоб до них ставилися, і тоді у ваших руках виявляться ключі від їхніх сердець.*

Різниця між лідером та менеджером проводиться з багатьох позицій (табл. 3.1 і 3.2).

**Різниця між менеджером та лідером**

<b>Адміністратор</b>	<b>Інноватор</b>
Доручає	Запалює
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План - основа дій	Бачення - основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика керівництва і лідерства**

<b>Загальне для керівництва та лідерства</b>	<b>Відмінне для керівництва</b>	<b>Відмінне для лідерства</b>
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Керівництво і лідерство є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються визначеною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Можливості взаємопоєднання (керівник стає лідером або лідер призначається на керівну посаду)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Організації ефективні настільки, наскільки ефективні люди, що працюють у них. Люди ефективні настільки, наскільки їхні менеджери дозволяють їм бути ефективними. Визначте власний стиль лідерства, що допоможе вам надихати й вести за собою людей. Допоможіть своїй команді відчувати себе винятковою, і вона досягне виняткових результатів.

Чи можна встановити набір універсальних критеріїв, які дали б менеджерові можливість одержати право називатися гордим словом «лідер»? Звести секрет лідерства до переліку загальних законів, завдяки яким можна завоювати серця й розуми людей, неможливо. Чи варто говорити, що кожна людина унікальна у своєму роді, і те, що важливо для одного, не обов'язково буде мати значення для іншого. Одних захоплюють за собою активні, товариські й енергійні лідери, інших – спокійні й урівноважені. Кожна людина має власні критерії оцінки.

Ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль керування відповідає критеріям людей, яких він веде за собою. Саме цей показник, а не правила, вичитані з книжок з лідерства й менеджменту, є маяком для лідера. Знання принципів, згідно з якими члени команди оцінюють свого лідера, дає йому змогу бути гнучким у спілкуванні, а значить використовувати не загальний, а індивідуальний підхід до кожного із співробітників.

Управляти можна системами, бюджетами й часом. Що стосується людей, то ними не управляють, а їх ведуть. В основі лідерства лежить людський фактор: спілкування, толерантність, довіра. У силах лідера допомогти людям повірити в себе, надихнути їх і надати їм підтримку. Однак для цього насамперед необхідно розуміти, що їх мотивує, надихає, хвилює й стимулює. Слід пам'ятати про те, що цінності, переконання й поведіння конкретного лідера викликають у різних людей залежно від їхнього характеру зовсім різну реакцію.

Єдина величезна помилка, яку допускаємо всі ми (і лідери не виняток) при побудові взаємин, полягає в нашому переконанні, що всі люди схожі на нас, мають ті самі потреби, цінності й хочуть, щоб до них ставилися так само, як ми хочемо, щоб ставилися до нас. Усі ми з різних планет. Не думаю, що я відкрию вам таємницю, якщо скажу, що люди зовсім не схожі одне на одного. Щоб завоювати людину, до неї необхідно знайти свій ключик.

Ще в V ст. до н. е. Гіппократ виділив кілька груп характерних рис людей. На основі цієї класифікації виділяється **три основних типи характерів: турботливий, діяльний і мислячий**. Оскільки в характері людини наявні риси всіх трьох типів, індивідуальний підхід до кожного визначається тим, риси якого типу переважають.

### **Турботливий тип**

Люди, в характері яких переважають риси турботливого типу, найбільше цінують увагу, а не досягнення результатів. Їх відрізняють від інших глибоке мислення, доляльність, щедрість, бажання

бути корисними. Такі люди вміють слухати й виявляють щиру цікавість до проблем оточуючих. Вони уникають конфліктів і роблять усе можливе, щоб підтримувати мир і спокій в організації.

Люди турботливого типу захочуть установити з вами особисті відносини й будуть цінувати вас таким, який ви є.

Таке поводження зумовлюють цінності партнерства, командної роботи, двосторонньої комунікації, щирості й гармонії. Спираючись на цей набір цінностей, лідер зможе мотивувати й надихати людей з таким типом характеру. Звичайно люди турботливого типу прагнуть того, щоб були завойовані їхні серця, а не розум. Зробити це під силу дружелюбним, доступним у спілкуванні, гуманним лідерам, на яких вони зможуть покластися. Люди такого типу не будуть мати поваги до невігласів, пихатих самовпевнених босів, егоїстів, циніків, які не тільки не звертають на них уваги, а й ображають їхню щиру душу. Вони відчувають свою цінність, якщо мають можливість допомогти іншим, якщо їхня підтримка потрібна й по достоїнству оцінена.

### **Діяльний тип**

Люди з діяльним типом характеру високо цінують досягнення результату й правильність дій. Це напористі, енергійні, метиковані люди, які люблять досягати поставленої. Звичайно вони не витрачають час на порожні розмови, а відразу приступають до вирішення нагальних поточних проблем. Люблять говорити за суттю, формулюючи свої ідеї чітко й ясно. Представникам з діяльним типом характеру не подобається витрачати час марно.

Очікуйте того, що вони захочуть установити з Вами ділові відносини й будуть цінувати Вас тільки за Ваші конкретні досягнення.

Цінності, на які лідерові необхідно орієнтуватися в роботі з такими людьми, ґрунтуються на реальних досягненнях, успіху, компетентності, професіоналізмі, швидкості, ефективності, високому статусі й перемозі. Такі люди навряд чи зможуть поважати спокійних, самовдоволених лідерів, які довго обговорюють проблеми й витрачають свій і чужий час на виправдання.

Представники діяльного типу відчувають себе особливо цінними, коли їх роблять відповідальними за виконання якого-небудь завдання, коли їх просять улагодити конфлікт, досягти недосяжного, незважаючи ні на що, перебороти складності.

### **Мислячий тип**

Для людей мислячого типу робити все правильно – набагато важливіше від турботи й успіху. Вони чесні, принципові й зазвичай

унікають ризику. У більшості своєму люди цього типу розсудливі й воліють не приймати ніякого рішення взагалі, якщо існує найменша небезпека прийняти неправильне рішення. Звичайно це педанти, що доводять до досконалості все, за що б не взялися (так звані перфекціоністи).

Варто очікувати від людей мислячого типу того, що вони захочуть установити з Вами інтелектуальні стосунки й цінуватимуть Вас за Ваші знання.

Лідери розуміють, що цінності, які зумовлюють таке поведження, ґрунтуються на якості, цілісності, логіці, акуратності й незалежності.

Саме на ці цінності необхідно орієнтуватися, якщо треба вплинути, переконати й одержати звіт від людини думаючого типу. Звичайно такі люди захочуть, щоб розсудливий лідер, який поважає систему й загальноприйняті стандарти, завоював їхній розум, а не серце. Їм буде важко поважати легковажних лідерів, які ігнорують проблеми, поводяться фамільярно, наполягають на тому, щоб швидкість виконання досягалася на шкоду якості. Вони почувають себе незамінними, коли одержують можливість збільшити свою базу знань, на належному рівні виконувати свою роботу й коли їм надаються повноваження вирішувати проблеми.

Цілком природно, що люди, які повністю відповідали б одному з трьох зазначених типів особистостей, – величезна рідкість. Частіше за все кожний з нас має в різній пропорції характерні риси всіх трьох типів. Отже, залежно від того, який тип нам ближчий, визначаються критерії, яким повинен відповідати лідер, здатний повести за собою кожного з нас.

Визначивши, які цінності лежать в основі поведження кожного члена команди, лідери використовують ці знання, щоб створити ефективні взаємини.

Лідери усвідомлюють, що для того щоб їхні підлеглі робили роботу, яка приносить результат, необхідно насамперед дати їм таку роботу. При цьому кожний працівник «вартою» стане вважати ту роботу, що буде максимально відповідати його набору цінностей. Навряд чи людина, в характері якої переважають риси турботливого типу, одержить задоволення від виконання серйозної дослідницької роботи, написання наукових праць вдома, будучи повністю ізольованим від колег по роботі. Забезпечуючи свою команду роботою відповідно до набору цінностей кожного працівника, лідер тим самим підвищує мотивацію й зменшує потребу в постійному контролі,



оскільки кожен зацікавлений у досягненні результату й створенні додаткової цінності.

Якщо у Вашій команді працюють висококласні фахівці, це ще не означає, що вони завжди виконуватимуть висококласну роботу. Якщо Ви як лідер поведете своїх людей у напрямі, протилежному їхнім цінностям, Вам не домогтися від них того рівня виконання, на який Ви розраховуєте. Перетворити велику людини в звичайну посередність особливих зусиль не потребує. Однак, посередності – не занадто гарні для ведення бізнесу з тієї простої причини, що не організації домагаються успіху, а люди, що працюють у них.

Тільки люди здатні наблизити або ж віддалити зоряний час своєї організації. Конфлікти, стреси, нірозуміння, погано налагоджені комунікації, демотивованість, опір, низький рівень моралі – причини всіх цих проблем знаходяться в людях і їхніх взаєминах, що, в свою чергу, входить до компетенції лідера. Звідси напрошується ще один висновок: *люди ефективні настільки, наскільки їхні лідери дозволяють їм бути ефективними.*

Досвідчені лідери знають про існування пастки, яку можна умовно назвати «полуниця з вершками». Ця пастка полягає в наслідуванні золотому правилу: «Поводься з іншими так, як хочеш, щоб вони поводитися із тобою». Подивимося на це правило з іншої точки зору. Припустимо, що ми полюбаємо полуницю з вершками, однак це не означає того, що, ідучи на риболовлю, ми беремо із собою полуницю з вершками як наживку. Для того щоб упіймати рибу, треба насаджувати на гачок те, що подобається рибі, навіть якщо нам такі ласощі не до смаку. Вам не вдасться завоювати серце людини, що належить до турботливого типу, застосовуючи до нього той самий підхід, що й до людей діяльного типу. Вам не скорити розум людей мислячого типу, застосовуючи до них підхід, що ґрунтується на цінностях людей турботливого типу.

Усі люди різні. Когось складні для виконання завдання стимулюють до дії, у когось вони спричинюють почуття, начебто їх використовують. Не всім у радість публічний прояв подяки. Не всі зрадіють пропозиції надати їм допомогу.

Лідери, які знають своїх людей, здатні знайти ключик до кожного й створити умови, за яких кожний працівник виконуватиме корисну роботу й виступатиме творцем додаткової цінності. Такі лідери відкриті для спілкування. Вони не бояться ставити запитання типу «Чого ви очікуєте від мене як від вашого лідера?», «Оцініть,

наскільки я відповідаю вашим критеріям, за шкалою від 0 до 10», «Що, на вашу думку, мені необхідно робити, щоб домогтися високої оцінки?». Важливо дати людям відчуття, що лідер прагне зрозуміти їхню точку зору й, наскільки можливо, задовольнити їхні потреби. Даючи людям те, чого вони звичайно не одержують, Ви зможете мати від них взамін те, що вони зазвичай не віддають.

Менеджери – здебільшого гарні люди, які сумлінно виконують свою роботу й близько до серця приймають як спільні інтереси бізнесу, так і особисті інтереси кожного працівника. Незважаючи на те, що ці менеджери намагаються використати індивідуальний підхід до своїх підлеглих, їм однаково не вдається уникнути пастки під кодовою назвою «полуниця з вершками»: «Я делекую так, як хотів би, щоб делегували мені». «Я оцінюю роботу так, як хотів би, щоб оцінювали мою роботу». Якщо менеджери керуються таким підходом у роботі з людьми, то це означає, що вони не створюють, а руйнують цінність. Такий підхід занадто дорого обходиться бізнесу. Трагічно те, що в його основі лежать добрі наміри. В організаціях працює величезна кількість менеджерів, що керуються винятково добрими намірами. Тим самим вони провокують стрес, демотивують людей і в результаті стають причиною падіння продуктивності. Дослідження показують, що 75% людей звільняються через нестерпні стосунки з колегами й найчастіше – зі своїми прямими керівниками, які, як правило, є чудовими людьми.

Як бачимо, необізнаний ентузіазм не йде на користь справі. Бачингем (Buchinham) і Коффман (Coffman) у своїй книзі «Спочатку порушимо всі правила» (First Break All the Rules) відзначають: «Люди приходять працювати в компанії, а йдуть від менеджерів». Люди не тільки не йдуть від лідерів, більше того, вони схильні слідувати за лідерами, навіть коли ті переходять в інші організації.

### 3.2. Лідери лідерів

Для створення такої культури лідерства, де люди відчували б, що кожного з них розуміють, цінують, поважають і підтримують, необхідно дати їм можливість зрозуміти різні системи цінностей, якими керуються їхні колеги, й налагодити співробітництво відповідно до цих цінностей.

Неабияку роль у підтримці таких взаємин, моделей поведінки й мислення в організації відіграють *видатні* люди.

Люди, яких називають видатними, незалежно від того, є вони офіційними керівниками чи неформальними лідерами, завойовують як розум, так і серця людей. Створюючи лідерів, вони сприяють установленню таких взаємин у колективі, завдяки яким усі розуміють, поважають, цінують і підтримують один одного. У цьому полягає суть культури лідерства. Таких людей можна назвати *лідерами лідерів*.

Такий підхід повністю суперечить одному з найпоширеніших стилів лідерства – автократичному, девіз якого «або по-моєму, або скатертиною дорогою». Лідери-диктатори заохочують односторонню комунікацію, прагнуть повністю контролювати ситуацію й давати настанови, що позбавляє людей прав і бажання працювати. Ці лідери не володіють ні серцями, ні розумом своїх підлеглих. Замість того щоб створювати організацію лідерів, вони створюють атмосферу обурення й опору, руйнуючи цінність бізнесу. Дійсна цінність організації повинна полягати не тільки в прибутку й основних фондах, а й у забезпеченні потреб як клієнтів, так і власних працівників, що більшою мірою залежить від якості лідерства. Лідер перебуває в самім серці роботи й відповідає як за збільшення цінності бізнесу в цілому, так і за людей.

**Лідер лідерів** – це цілісна особистість, взірець для наслідування. Він знає те, які цінності лежать в основі різних моделей поведінки його людей. Він розуміє, що рухає людьми, однак не поспішає виносити свій вирок.

Лідер лідерів допомагає людям знайти віру у свої сили, відчути свою значимість. Його приклад заразливий. Він управляє відносинами, а не людьми.

Він говорить правду, але робить це, не принижуючи нічийої гідності. Заохочуючи зворотний зв'язок, лідер лідерів будує мости, а не бар'єри. Люди посміхаються, коли така людина входить у кімнату, а не тоді, коли закриває за собою двері. Він знає, коли необхідно використати силу своєї харизми, а коли забути про неї; коли треба стати командиром, що не терпить заперечень, а коли просто дати дружню пораду.

Гнучкість у спілкуванні допомагає підвищити самооцінку кожного члена команди, поліпшити атмосферу в колективі і як результат – стан бізнесу.

Почуття власної гідності – це паливо, надаючи яке своїй команді, лідер одержує на заміну висококласне виконання. Таким чином, люди й бізнес стають мірою успіху лідера.

Допомагаючи людям відчувати свою цінність, лідер виступає творцем цінних міжособистісних взаємин у колективі. Багато лідерів прагнуть того, щоб їхні підлеглі добре до них ставилися, тоді як лідери лідерів роблять усе, щоб їхні люди насамперед добре ставилися до самих себе.

Тому лідерство відіграє занадто важливу роль, щоб його можна було просто віддати в руки керівних осіб.

Визначимо сферу застосування лідерських якостей в організації. Відправною точкою нам можуть стати **три концепції лідерства:**

- у системі якості;
- у психології;
- у менеджменті.

У декларації TQM (1998), представленій Групою дослідження якості, лідерство поміщено до розділу компонентів TQM, а саме – до підрозділу «Сутність системи менеджменту».

Едвард Демінг визначає лідерство «як метод роботи, мета якої допомогти працівникам виконувати їхню роботу щонайкраще». З теорії відомо, що лідерство – невід'ємний компонент роботи команд і груп. М. Мескон і співавтори також відносять лідерство до внутрішніх факторів організації, а точніше – до підсистеми «люди»

Японські фахівці з управління вважають, що найбільш значиме лідерство – це лідерство у вищому керівництві. Адже як би не було розвинуте лідерство на місцях, якщо глава компанії уникає здорового ризику, то скільки б підлеглі не намагалися, вони навряд чи зможуть просунутись уперед.

Таким чином, лідерство – це багатоаспектне соціальне явище. Феномен лідерства проявляється в будь-яких більш-менш організованих групах, що прагнуть до загальної для групи мети.

У цілому в різних джерелах лідер визначається як людина, що мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях аутентичність, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, вітає переміни, демонструє знання технологій, заохочує конструктивний виклик, забезпечує задоволення клієнтів, досягає успіхів у змаганні з конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий

рівень компетенції, проявляє готовність до спільного керівництва, діє відповідно до проголошених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація.

### 3.3. Підготовка лідерів

Часто на керівні посади призначають людей, які формально відповідають усім вимогам. Однак для того щоб керівник став визнаним лідером, відмінної освіти й відповідного досвіду роботи недостатньо.

Лідерство потребує використання нових і складних умінь мотивувати, впливати й підтримувати. Ці вміння не передаються в спадщину, їм не вчать у школі, й вони не вписуються в більшість систем керування. Наприклад, робота у вашій компанії може ґрунтуватися на суперсучасних технологіях, однак у той же час ваші менеджери дотримуються безнадійно застарілих психологічних принципів лідерства, тим самим придушуючи енергію, щирі креативність, у результаті даремно розтрачуючи людські ресурси.

Наразі чимало сил і ресурсів компанії витрачають на так зване полювання за головами – пошук талановитих менеджерів вищої ланки.

Здобувши такого фахівця, компанія полишає його самому собі й не робить ніякої підтримки, очікуючи, що він самостійно створить сприятливу культуру лідерства в команді. Однак культура лідерства – це щось більше, ніж особистість одного лідера. Це мережа взаємин, точок зору, переконань і моделей поведінки, які так чи інакше можуть стосуватися організації. Люди приходять і йдуть, а культура лідерства залишається. Її живлять енергією виняткові люди – лідери, які формують взаємини, що ґрунтуються на повазі, відкритості, довірі й співробітництві. Такі стосунки залучають і мотивують працівників.

Щоб підтримати таку культуру лідерства, організаціям слід докласти чимало зусиль. З неба вона не впаде.

## **ТЕМА 4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА**

### *План лекції*

- 4.1. Умови формування лідерських якостей.
- 4.2. Типи лідерів.
- 4.3. Визначення якості лідерів.

### **4.1. Умови формування лідерських якостей**

Як люди стають лідерами? З досвідом, віком, освітою чи від народження?

Ральф Стогділ у 1948 р. та Річард Манн у 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніше лідерські якості. Стогділ дійшов висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера, а саме:

- 1) розум та інтелектуальні можливості;
- 2) впевненість у собі;
- 3) активність та енергійність;
- 4) знання справи;
- 5) вище становище над іншими.

Однак ці якості не пояснювали появи лідера. Погляди Манна також не були правильними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найцікавішим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значимість та важливість того, що вони роблять.

Прояви й характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, й не тільки менеджера, а кожного із членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість тощо. Але було б недоцільним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це

явище групової діяльності й прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер, та через відмінність їхнього набору для кожної окремої ситуації та організації.

Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появи та розвитку інших концепцій лідерства.

Згідно з теорією лідерських якостей (теорія великих людей), найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Разом з тим немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва ситуаційна, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Вивчення цього питання привело до виділення чотирьох груп лідерства: *фізіологічні, психологічні, емоцій, розумові (інтелектуальні та особистісно ділові якості)*.

До **фізіологічних** якостей людини належать: зріст, маса тіла, статура, зовнішній вигляд, енергійність рухів, стан здоров'я тощо.

**Психологічні** якості – це головним чином характер людини. Ці якості мають, як правило, спадкоємну та виховну основу. Вивчення **розумових та інтелектуальних** якостей та їх зв'язки з лідерством проводилось упродовж усього часу.

**Основні інтелектуальні здібності лідера:**

- прагнення до постійного самовдосконалення;
- схильність до прийняття нових ідей;
- панорамність мислення, професійна придатність;
- здатність до самоаналізу тощо.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру в керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів у Великобританії визначили такий перелік характеристик (за зменшеною значимістю), які впливають на успіх справи (табл. 4.1).

**Ранжування якостей успішного лідера за значимістю**

Якості	Бали
1. Здатність працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід у різних галузях діяльності	68
6. Здатність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здатність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здатність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	58

Цей перелік являє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Лідерство – більше якість набута. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд.

Антоніо Менегетті, відомий вчений і засновник *онтопсихології*, автор книги «Психологія лідера», переконаний, що лідер від народження одержує певні нахили, але це не означає, що ця людина стане лідером.

Щоб стати лідером, треба досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму.

**Фактори, що створюють дійсного лідера (за А. Менегетті):**

- 1) це культура й освіта;
- 2) це здатність долати стереотипи. Для цього потрібна внутрішня зрілість. Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями;
- 3) це знання свого схованого потенціалу.

Виходить, що лідерство – це робота, робота й ще раз робота. Насамперед робота над собою. А вроджені задатки лідера – це той внутрішній потенціал, якому треба підкорити себе й спрямувати у потрібне русло, інакше далі лідера дворової команди з футболу народжений лідер не піде.



П. Сенге у своїй книзі «П'ять дисциплін: основа організації, що самонавчається» на запитання «Як створюються лідери?» відповідає: «Таких людей взагалі не можна створити, тому що вони створюють себе самі».

Нерідко відхід ключових менеджерів з компанії сприймається як грім серед ясного неба. «Де взяти?» і «Ким замінити?» – задаються питаннями керівники компаній; вони готові платити чималі гроші за те, щоб роздобути «зоряних» менеджерів.

Тим часом досвід ряду світових компаній свідчить про те, що незамінних людей немає. У цих компаніях впроваджена програма управлінської наступності (спадковості), що допускає системний підхід до розвитку менеджерів. Програма ґрунтується на відомому принципі безперервності процесу.

Дуже важливо «пригальмувати» рух менеджера нагору управлінськими щабелями: у нього повинен залишатися час для навчання, розмірковування, осмислення й переоцінювання цінностей перед його першим виходом на вищу сходинку в новій лідерській ролі.

Керівник, досягши успіху на своєму ієрархічному щаблі, пройшовши відповідне навчання, може повторити свій успіх, але вже в ролі менеджера вищого рангу. А якщо він щасливий від природи, здатний налагоджувати потрібні контакти, наполегливий і цілеспрямований, то буде просуватися ієрархічною градацією усе вище й вище, але на одній з верхніх щаблів неминуче досягне «рівня власної некомпетентності» – так коротко можна викласти суть принципу Пітера (його часто приписують Сірилу Паркінсону – див. книгу «Закони Паркінсона»).

Чому ж висока сходинка виявляється такою ненадійною для вчорашнього багатообіцяючого менеджера, що перетворюється на «людину не на своєму місці»?

Відбувається це тому, що більшість компаній не використовують системного підходу до підготовки своїх лідерів. Тому, рухаючись нагору, люди найчастіше перескакують через важливі віхи свого лідерського розвитку, вважають Рем Черен, Стів Дроттер і Джеймс Ноел.

Відзначимо відразу, в цьому контексті поняття «лідерство» досить прозаїчне. Йдеться не про харизму й уміння надихати, а про набір навичок і якостей, які необхідні для того, щоб керівники різних рівнів могли успішно виконувати свою роботу. В ідеалі, управлінський і лідерський рівні менеджера повинні збігатися, коли мене-

джер, що перебуває на першому щаблі управлінської ієрархії, стає лідером першого рівня, а керівник компанії – лідером найвищого рівня.

Однак нерідко на практиці виявляється, що люди, просунуті на більш високу посаду, не досягли такого рівня лідерського розвитку, який потрібний для успішного виконання нової управлінської ролі. І тоді керівник великого підрозділу продовжує управляти так само, як і в своє перебування менеджером групи з кількох людей. Або, наприклад, управлінський стиль керівника концерну, що включає декілька підприємств, безперестану нагадує про те, що колись він був начальником цеху. Але найчастіше причина такого «ретро» не в людях, а в тому, що компанія просуває своїх менеджерів нагору, не «оснащуючи» їх необхідними лідерськими якостями. Якщо це стає нормою, управлінська некомпетентність пронизує компанію наскрізь. Ну, а якщо людей у своїй компанії немає, то вихід є один – шукати на стороні.

І тут виникає питання: «Так де ж взяти саме потрібних нам людей?», яке стає щоденним головним болем керівників або великих акціонерів компанії. Усіляке навчання, тренінги й наставництво поглинають чималі грошові й часові ресурси, а бажаного ефекту немає. Добре розкручена «війна за таланти» принесла чималі доходи численним консалтинговим і рекрутинговим фірмам. Самі ж компанії, що не створили власної управлінської школи, нерідко залишаються у програші. Реальна цінність «таланту» найчастіше виявляється значно нижче заявленого ним «номіналу». До того ж існує велика імовірність того, що «талант», кинувши якір у якій-небудь компанії, прагнучиме знайти іншу, де його «ринкову вартість оцінять вище».

Таким чином, може виникнути ситуація, коли грошей і зусиль на пошук і залучення витрачається чимало, а компетентних менеджерів в організації, як і раніше, недостатньо.

Тому багато компаній, що стали вже класичним уособленням корпоративного успіху, зокрема, *General Electric*, *Royal Dutch Shell*, *Southwest Airlines*, вирішили не брати участі в глобальній битві за «таланти», взявши на озброєння гасло «Як домогтися видатних результатів за допомогою звичайних людей?». У цих компаніях діє система поетапного розвитку керівників, що знижує імовірність досягнення керівниками «рівня власної некомпетентності» на проміжних і вищих щаблях ієрархічної градації.

Очевидно, що на практиці не буває ідеального додержання двох типів відносин управління – керівництва та лідерства. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання про навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає, як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів уже готують і середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявлення та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають у сфері його діяльності, потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього – це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

Руйнування старих стереотипів – одне з найвідповідальніших завдань підготовки менеджерів нового типу, але воно найменше розроблено як у науковому, так і в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. Виходячи з цього, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього

доцільно розробити програми щодо послідовного розвитку позитивних управлінських якостей у них. Адже лідерські якості включають у себе повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в пригоді й просто для будь-якої людини.

Такі риси характеру можна виявляти за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмета у вищих навчальних закладах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком цього напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки, як психологія та педагогіка. Знання їхніх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це стосується будь-якої сфери діяльності та підприємств різних форм власності.

Отже, на зміну адміністративно-командній системі приходять відносини ринкової економіки. Змінилися ролі – роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. Досі вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їхні функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальної для всієї організації мети.

Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях раціональним.

Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителі у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

**Лідерство** – досягнення мети через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом.

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те,

що вони намагаються зробити, і можуть примусити людей добровільно їх вирішувати.

Розглядаючи лідерство з позицій менеджменту, необхідно сказати, що лідерство є запорукою успішної діяльності організації.

Менеджери-лідери – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

**Головні риси менеджера-лідера:**

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю працівників;
- приділяє увагу системам заохочення;
- відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;
- провину за помилки бере на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне – це виправити помилку.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення мети організації. У сучасних умовах лідерство дає змогу підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дає змогу вдосконалити структуру організації, взаємин у колективі та досягти максимальних результатів у діяльності організації.

**Задачі менеджера в управлінні підприємством:**

- створення умов щодо автоматизації виробництва;
- залучення до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формування системи високої зацікавленості працівників фірми в досягненні наміченого результату шляхом впровадження комплексної системи заходів стимулювання й мотивації;
- контроль ефективності функціонування фірми, координація роботи всіх її підрозділів;
- вивчення можливостей виходу на нові ринки;
- формування політики розвитку фірми;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення ними;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Теорія системи впливів ґрунтується на характеристиці особистості, впливу колективу на цю особистість, а також впливу ситуації на конкретного індивіда.

Риси успішного керівника включають *професійні, особисті та ділові якості*.

**Особисті цінності успішного керівника полягають у:**

- намаганні і здатності впливати на інших людей;
- високих моральних стандартах;
- прагненні до успіху, фізичного і психологічного здоров'я;
- впевненості у собі;
- піклуванні про оточуючих;
- комунікабельності;
- оптимізмі та безкорисливості.

## 4.2. Типи лідерів

Розглянемо чотри типи лідерів різних формацій, які часто трапляються в бізнесі і в яких може не бути тієї чи іншої грані нашої моделі лідерства.

**Тип 1. Відповідальний. Люблячий. Сильна особистість**

Цей тип керівника створює у своїй компанії ідеальну статичну модель бізнесу. Згодом такий бізнес перетворюється, виражаючись метафорою, на подобу стародавнього замку із привітним обслуговувальним персоналом. На жаль або на щастя, нині бізнес дуже динамічний, і створення ідеальної моделі, що працює за стандартами минулого століття, залишає такі бізнес-механізми на узбіччі доріг сучасності. У цій моделі все досконале: відповідальність керівника дасть можливість поліпшувати бізнес без революційних стрибків, турбота про людей забезпечить створення дружнього колективу і теплої атмосфери, сильна особистість – повагу й пошану. Такий тип – фотографія гарних менеджерів-консерваторів і, можливо, досить ефективний тип застосовний до малодинамічної сфери ринку.

Таким керівникам потрібні свої внутрішні консультанти щодо стратегії й аналітики ринку, які могли б «продати» або показати своєму босові перспективну золоту жилу.

**Тип 2. Відповідальний. Люблячий. Динамічний**

Теж майже ідеальна модель лідера в бізнесі. Метафора, якою можна охарактеризувати цей типаж, – міся, приклад якого можна зустріти в історії. Людина, яка малює обрії, одержує любов і підтримку від свого персоналу, людина, що бере на себе відповідальність будувати нове майбутнє на любові до людей і праці. Для будь-якої компанії це буде необхідний революціонер, який легко одержить підтримку людей і зможе реалізувати бажані зміни. Найкращий варіант для бізнесу. Цікаво те, що в цьому типі відсутня особистісна сила, що робить лідера агентом змін, але не спадкоємцем. Таких месій скидають, як

тільки завойовані всі плацдарми. Це можуть зробити свої «вовки», що корисливо очікували можливості скористатися чужими лаврами, або конкуренти, які перехоплять у такого менеджера всі ноу-хау. У роботі такому керівникові потрібна людина, яка прикривала б тили, своєрід-на служба безпеки від шпигунів і ворогів.

### **Тип 3. Відповідальний. Динамічний. Сильна особистість**

Тип яскравого й сильного лідера. У цьому типі сконцентрована вся сила – сила видатного стратега, сила втілювати в реальність грандіозні мрії й відповідальний підхід, сила особистості, що скеровує весь персонал на барикади бізнесу. Цей типаж лідера можна зрівняти з чимось дуже міцним, таким як сталь. До речі, один з найвідоміших лідерів ХХ століття взяв собі такий псевдонім – Сталін (Й. Джугашвілі). Як ви вже здогадалися, єдине, чого не вистачає такій людині, – орієнтації на цінності людей і колективу.

Можливість йти напролом може допомогти такому лідеру вибудувати й досягти амбіційних і практично недосяжних цілей, але, на жаль, ціною незліченних жертв. Такий підхід до справи міг забезпечити досягнення високих результатів протягом навіть десятків років. Нині цей строк дорівнює строку одного бізнесу-проекту. Тільки чи знайдуться бажуючі брати участь у таких проєктах?

У роботі такому керівнику необхідна людина команди, яка буде одночасно люблячим менеджером з персоналу й менеджером щодо зв'язків з громадськістю, що доповнюватиме власною добротою й турботою свого керівника.

### **Тип 4. Динамічний. Сильна особистість. Люблячий**

Цей лідер – будівельник нових імперій, такий собі «менеджер проєктів». Його прогресивне бачення допомагає йому знаходити прибуткові точки майбутнього. Особистісна сила дає йому змогу ризикувати й вести за собою людей. Любов до людей дає можливість організувати й згуртувати команди навколо себе. Саме він ближчий за всіх до поняття «харизма», оскільки притягує до себе увагу, будує грандіозні плани, сильний упевнений, улюблений команди і людей. Але цей лідер тче бізнес із мрії, своєї особистісної сили й людей навколо. Такі персонажі часто трапляються в політиці. Єдине, чого часом не вистачає цим вождем, так це відповідальності за доведення проєктів до логічного кінця. Бізнес – це функціонуюча система для заробляння грошей, що здатна до самовідновлення. Та-

кий лідер не враховує деталей, які так потрібні замкненим системам. Це лідер, що живе ідеєю й людьми навколо. Він може бути вдалим, якщо є люди в його команді, які можуть взяти на себе всю технічну роботу й завершити його подвиги, розставивши крапки над «і».

У кожній людині чотири типи лідерства виражені різною мірою й багато в чому сильно переплітаються між собою, становлячи єдине ціле – характер лідера. Якщо Ви тільки на старті, для Вас важливо тримати ці чотири вектори в полі зору як у бізнесі, так і в політиці керування людьми. Якщо Ви вже сформований і бувалий ватажок, то, швидше за все, зможете побачити в цих типах своє відбиття. Можливо, одна з важливих сторін лідера не багато слабкіша від інших і потребує до себе більшої уваги. Звернувши на цю сторону пильну увагу й зусилля, Ви зможете збільшити свій лідерський капітал. Лідерський капітал – це той актив компанії, що для всіх рівнів організаційної ієрархії є стратегією, яку не можна обмежити рамками, тому що лідерство – це стратегія поза рамками.

Лідерами називають себе багато хто. Однак якими характеристиками необхідно володіти, щоб лідером Вас назвали ваші підлегли, Вам підкаже ідея чотирьох граней лідерства.

У роботі, бізнесі день у день ми зіштовхуємося з тим, що нам потрібні лідери – люди, які зроблять наш бізнес ефективнішим і принесуть нам прибутки. Але реальних лідерів досить мало, фахівці високого класу, що запрошені ззовні, коштують дорого. Тим часом лідерство – досить «земна річ». Паростки чудової бізнес-рослини є практично в кожного керівника. Але щоб паростки дали багаті сходи, треба дуже уважно й скрупульозно вибирати ґрунт, використати необхідні технології вирощування, знати, яке потрібно освітлення й живлення, а головне – позбуватися від бур'янів, які пишними кущами ростуть там, де можуть рости такі необхідні вітчизняному бізнесу лідери.

### 4.3. Визначення якості лідерів

Розглянемо чотири основні критичні точки для визначення якостей і задатків лідерів або ж їхньої відсутності. Завдяки цьому простому підходу можна легко визначати сильні й слабкі місця в керуванні людьми.

#### *Критична точка №1. Відповідальність*

Скільки разів Вам доводилося чути від свого керівника, від менеджерів різних рівнів або навіть вимовляти самому таку фразу: «Це



питання не я вирішую», «Вибач, так склалися обставини», «Я не знаю, що можна зробити», «Давай це питання вирішимо наступного разу». Можливість брати на себе зобов'язання й відповідальність за своїх людей, за ситуації, що створилися, – прерогатива лідерів. Багато з людей, які в більшості випадків у своєму житті перебувають на позиції службовців у нижніх ешелонах ієрархії, – це люди, які не люблять брати на себе відповідальності. Це найліпша з позицій – «Я нізачо не відповідаю, я пливу за течією, а винуваті у всьому інші». Менеджери, що просуваються службовими сходами, зупиняються на певному щаблі своєї кар'єри або розвитку бізнесу через нестачу сміливості й сил брати на себе відповідальність і відповідати за те, що відбувається.

Відповідальність проявляється насамперед у нестандартних ситуаціях, які потребують нестандартних творчих, не прописаних у посадових інструкціях, рішень. Такі рішення завжди ризиковані. У подібних ситуаціях немає ідеальних і простих рішень – потрібно вміти чимось жертвувати. Таке вміння й належить до поняття відповідальності. Це вміння відповідати за свої результати й хотіти бачити більші результати своєї команди, свого бізнесу й персонально за них відповідати.

У фільмі «U 571» про підводний човен часів Другої світової війни капітан субмарини говорив: «Мужність командирів завжди трималася й буде триматися на слові керівника. Не говоріть їм: «Я не знаю». Капітан повинен все знати, незважаючи на те, так це чи ні».

Прикладом сучасних бізнес-лідерів, у яких відповідальність стоїть на першому місці, можна назвати керівника компанії Intel Енді Гроува. Увага до якості, до всіх бізнес-процесів у компанії дала змогу Енді Гроуву говорити про себе як про параноїка.

Відповідальність у роботі – це ставлення власника. Керівник, який вважає, що його коло обов'язків і бізнес, доручений йому, – саме його справа, не стане шукати виправдань. Він буде знаходити можливості для досягнення мети.

Якщо хтось із його команди не може з якихось причин виконати важливе завдання, він виконає це сам, тому що вкладає душу у свій бізнес. Якщо бізнес приносить задоволення, то його не делегують, ним живуть.

### ***Критична точка №2. Ставлення до людей***

Лідери – це ті люди, які знаходять з іншими людьми спільну мову, хто з розумінням ставиться до інших, викликає довіру, симпатію й во-

лодіє харизмою. Є керівники, до яких тягнуться і яким довіряють, їх раді бачити й зустрічають із посмішкою, з ними не бояться поділитися своїми проблемами, розповісти про наболіле. А є керівники, яких цураються, бояться, обходять стороною, про яких потайки розповідають анекдоти. Однак кожному керівникові незайвим було б спробувати подивитися на себе очима підлеглих і оцінити ті свої якості, які викликають у них або довіру й приязнь, або відчуженість і страх. Це завдання не з легких.

Олександр Македонський увійшов в історію як лідер, що знаходив спільну мову з будь-яким солдатом. Стоячи перед багатотисячним військом, він міг назвати сотні солдат по імені, знайти тему для бесіди з кожним. Цим він домагався високої відданості й самовіддачі на полі бою. Одним з його правил було те, що він ніколи не видавав наказів, яких не виконував сам. Тим самим він показував, що жадає від людей тільки того, на що здатен сам.

У такій ситуації виникає запитання: «А чи так необхідно для керівника, щоб його любили?». У більшості керівників, які люблять пометати грім і блискавку, існує прикриття у вигляді тези: «Бояться, виходить, поважають». На жаль, це працює в ситуації, коли все стоїть на місці. Зараз у бізнесі все рухається, причому дуже швидко. Лідер – це людина, що робить так, щоб його люди без страху йшли вперед, не боялися розумно експериментувати, думали творчо й нестандартно. Лідер завжди в ситуації змін і кризи може розраховувати на підтримку. У критичних ситуаціях люди для нього – підтримка й опора.

Коня не обов'язково бити батоном, щоб він біг швидше. Іноді він збільшує швидкість, коли ви перестаєте його підхльостувати. Керівник сільськогосподарської компанії «Дір» Ханс Бекерер говорить: «Я запрошую на каву певного працівника фірми і ми вільно розмовляємо приблизно годину. За чашкою кави розповідаю про плани керівництва компанії, ділюся своїми думками. Потім намагаюся переконатися, що співрозмовник зрозумів, яку важливу роль він зміг би відіграти у вирішенні завдань, які стоять перед компанією. По закінченні зустрічі люди говорять: «Так, ви праві, я можу допомогти, це моя робота». Вони реагують на мій ентузіазм. І саме в цьому вся справа. Я переконаний, що працівники компанії відгукуються на жагучу захопленість і ентузіазм керівника. Це заразливо. Якщо ви не вкладаєте душу в те, що компанія повинна робити, ви не можете очікувати від інших захопленості роботою».

Метод керівництва «Давай ще більше, ще краще, ще швидше, а то одержиш по шиї» є рятувальним колом для начальників того типу, в яких працюють усі – «і малі діти, і ледарі». Швидше за все, це ті керівники, які стають «батьками» для своїх підлеглих, роблячи з них інфантильних дітей, нездатних перерости своїх лідерів. Така проблема актуальна як для родин, так і для організацій. Лідери, про яких ми говоримо, – це керівники, що виховують у своїх підлеглих нових лідерів, заміну собі, для того щоб іти далі.

*Критична точка №3. Динамізм*

Багато дітей, у яких, за висловленням їхніх учителів, у шкільні роки була «швайка в одному місці», стали згодом лідерами, підприємцями, активістами. Лідер – це нестримний ініціатор дій, людина, що постійно думає про нововведення й рух уперед. Майстерності лідерства в довгостроковому варіанті можна досягти шляхом постійних інновацій, змін. Якщо йдеться про тимчасову динаміку інновацій, то можна говорити лише про тимчасове лідерство. Здебільшого великі лідери – це люди, які переросли епоху й змогли провести всіх інших бажаючих у світле майбутнє. Лідери – та категорія людей, які не стоять на місці, а постійно рухаються вперед швидше, ніж всі інші. Це той тип людини, що не обговорює з товаришами черговий анекдот, а постійно оновлює свої знання, погляди, ідеї, інструменти, перспективні проекти й стає ініціатором нововведень у компанії. Це той тип керівника, який створює навколо себе атмосферу компанії, що самонавчається, ґрунтуючись на передовому досвіді.

Цікавим є той факт, що найчастіше видатні лідери – це люди, в яких немає декількох вищих освіт, або наукових ступенів і звань. У своїй більшості вони скромні, самокритичні люди – люди, в яких ні за яких обставин не опускаються руки хоча б тому, що просто у будь-якій проблемній ситуації необхідно щось робити. Це люди з невичерпною енергією. Багато хто над цим фактом задумуються, адже енергія – це те, чого часто не вистачає.

*Критична точка №4. Особиста сила*

Цей фактор визначає лідера за природним даними. Це сила й упевненість, що відчувається відразу й без зайвих слів. Зазначений фактор працює в природі – виживає найсильніший. Багато в чому параметр сили залежить від природних даних людини: будови тіла, енергетики, особливостей темпераменту. Але крім факторів, закладених від народження, тут є багато особистісних особливостей людини, які виробляються в процесі набуття досвіду. Сюди належать впевне-

ність у собі, сміливість, уміння впливати на інших тощо. Людину з особистісною силою легко помітити в групі – це ватажок, на нього дивляться, його бояться й поважають, коли він говорить, його слухають. Такі люди сміливі. У більшості випадків їхній авторитет формується їхніми діями, здатністю робити вчинки, які іншим не під силу. Особистісна сила – фактор, що досить сильно залежить від віку: бувалі люди порівняно з новачками сильніші духом. Люди з особистісною силою не бояться залишитися на самоті й не залежать від думки оточуючих, скоріше, навпаки – вони формують цю думку.

Особистісна сила як фактор в ідеалі дуже близька до фактора відповідальності: у більшості випадків, коли людина робить якийсь крок, вона бере відповідальність за своє рішення й не боїться робити цього. Але буває й інша ситуація. Людина від природи або в результаті колишніх «військових заслуг» явно виділяється з персоналу офісу, але використовує свою силу у власних вузьких інтересах. Коли на зборах менеджерів приймається важливе рішення, ця людина виступає в ролі консерватора й, впливаючи на колег і співробітників, підтримує рішення, які призводять до безвідповідальності. У результаті перспективне й вигідне рішення щодо прибуткового проекту пропадає безвісти. Люди з особистісною силою без параметра відповідальності можуть стати бунтівниками або стати в опозицію до вас як керівника.

Фактор особистісної сили тісно пов'язаний і з фактором любові до людей і турботи про них. Сильні люди часто виступають на захист групових і командних інтересів. Коли керівництво «перекриває краєни», такий менеджер, використовуючи власну силу, стоятиме за команду. На противагу йому, людина, що володіє особистісною силою, але не довіряє персоналу й колегам по роботі, перетворюється на тирана. Це той діяч, що експлуатує й тримає в страху свою команду. У ситуації кризи або на етапі зростання він може досягти результату за рахунок команди, але не для команди. Тиранів, як відомо, скидають. Якщо ви помітили, що в когось із ваших менеджерів співробітники довго не затримуються, то, швидше за все, це саме така людина, яка раніше чи пізніше приречена на «розтерзання».

Ілюстрацією внутрішньої особистісної сили можуть стати слова керівника компанії «Кембелл суп» Девіда Джонсона: «Я намагаюся сказати їм, щоб вони були готові разом ризикувати, тренуватися, жити й разом умерти в ім'я результатів, яких ми домагаємося. Якщо ви встановлюєте важкі цілі за наростаючою й наприкінці домагаєтеся успіху, відчуття при цьому незрівнянне, тому що ви це зробили».

**Професійні якості лідера:**

- компетентність у відповідній сфері;
- розуміння особливостей управлінської праці;
- загальна ерудиція та широта поглядів;
- чіткі особисті цілі;
- потяг до набуття нових знань;
- критичне сприйняття та осмислення дійсності;
- постійне самовдосконалення;
- пошук нових форм роботи;
- планування своєї роботи;
- творча натхненність та наставництво.

**На особливу увагу заслуговують ділові якості успішного менеджера, насамперед це:**

- довгострокове передбачення;
- вміння чітко формулювати цілі та керувати колективом;
- бути ініціативним та вирішувати оперативні проблеми,
- мати здатність управляти собою;
- вміння делегувати повноваження тощо.

Отже, організації для вирощування потенціалу на заміщення ключових позицій відбирають кращих кандидатів. Виходячи з досвіду, можна сказати, що ідеальні рівнозначно сильні лідери трапляються дуже рідко. Граючи картами, які у вас в руках, проаналізуйте своїх людей і розвивайте в них ті сторони лідерів, які того вимагають. Ці чотири грані нерозривно зв'язані між собою й проявляються в лідерах у різному ступені.

*Таблиця 4.2*

**Основні вимоги до лідерських якостей власника бізнесу-процесу**

<b>Персональна компетенція</b>	<b>Вимоги</b>
Орієнтація на клієнта, його успіх	Повинен знати потреби клієнта (як зовнішнього, так і внутрішнього), бути основним носієм ідеї найбільшого задоволення клієнта, своїм прикладом формуючи відповідну культуру
Приклад для інших	Повинен стимулювати використання нестандартних творчих підходів, захоплювати своїми ідеями інших, брати на себе відповідальність навіть тоді, коли на це ніхто не зважається

*Продовження табл. 4.2*

Самореалізація в процесі	Завжди готовий брати під сумнів існуючий порядок речей, генерувати нові ідеї не тільки під час вирішення старих проблем, а й висувати конструктивні пропозиції щодо зміни існуючих реалій
Ефективність керування командою	Залучає до своєї команди обдарованих людей, командний гравець, ефективно вирішує традиційні управлінські завдання (формулювання мети, визначення пріоритетів, делегування повноважень), цілком використовує потенціал членів команди для досягнення мети бізнесу, створює позитивну робочу атмосферу, що сприяє самореалізації й зростанню, бачить у кожному члені команди не підлеглого, а партнера, ставиться до кожного коректно з повагою і довірою
Постійне навчання	Активно удосконалює свої знання й уміння, підвищує свою компетенцію шляхом обміну знаннями як усередині команди, так і залучаючи їх ззовні; створює середовище, що сприяє обміну знаннями усередині команди.
Відкритість, усунення бар'єрів	Бореться з бюрократією — за лаконічність, простоту і зрозумілість рішень і дій. Віддає перевагу сучасним засобам комунікації. Усуває бар'єри між підрозділами й персоналом, сприяючи тим найефективнішим стосункам між командами

## ТЕМА 5. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА

### *План лекції*

- 5.1. Стилi лiдерства за теорiєю Х/У.
- 5.2. Теорiя «Z» (Ouchi) – японський стиль управління.
- 5.3. Ефективні стилі лiдерства.
- 5.4. Неefективні стилі лiдерства.
- 5.5. Видимість і послiдовність у лiдерствi.
- 5.6. Вибір стилю лiдерства.
- 5.7. Ситуативне лiдерство (Hersey/Blanchard).

### **5.1. Стилi лiдерства за теорiєю Х/У**

Здатність лiдерiв i менеджерiв впливати на людей залежить вiд iхнього ставлення до працiвникiв, вiд стилю лiдерства. Дуглас Макгрегор вiдмiтив, що менеджери мають два рiзні вiдношення, якi призводять до формування двох зовсiм рiзних органiзаторських стилiв. Вiн назвав цi двi системи Теорiя «Х» i Теорiя «У».

#### **Теорiя «Х»**

Доводи Теорiї «Х»: *пересiчна людина не любить працювати i уникатиме цього по можливостi.*

Через цю неприязнь середня людина повинна бути примушена, контрольована, направлена, або їй треба пригрозити покаранням, щоб спонукати її докласти зусиль для досягнення мети органiзацiї. Звичайний працiвник вважає за краще бути направленим, бажає уникнути вiдповiдальностi, має вiдносно мало амбiцiй i хоче безпеки.

Природний наслiдок таких стосункiв, переконань, i доводiв – це менеджер, який дуже «зайнятий» i який дихає людям у потилицю, кажучи, що i як зробити. Робiтникам дано невелику вiдповiдальнiсть, повноваження, або гнучкiсть.

#### **Теорiя «У»**

Теорiя «У» робить такі припущення щодо людей:

- середня людина любить роботу; це так само природно, як гра або вiдпочинок;
- середня людина природно працює в iм'я цiлей, яким вона вiддана;
- глибина вiдданостi людини щодо цiлей залежить вiд сприйнятих винагород для iх досягнення;

- за деяких умов, пересічна людина не тільки приймає, а й шукає відповідальності;
- люди здатні використовувати порівняно високий рівень уяви, творчого потенціалу й розуму для вирішення проблеми;
- у промисловості інтелектуальний потенціал середньої людини використовується тільки частково.

Ключова техніка Теорії «Y» – делегування повноважень. Повноваження дає право ухвалити рішення й інструменти, щоб реалізувати їх.

## **5.2. Теорія «Z» (Ouchi) – японський стиль управління**

Багато компаній і організацій у Японії управляються по-іншому, ніж підприємства в західних країнах і США. З японської системи управління з'явилася концепція, названа Теорія «Z». Є декілька головних елементів, що відрізняють цю теорію від інших, а саме:

- управління зацікавлене довгостроковими наслідками (результатами) рішень і дій;
- підхід до ухвалення рішення колективний, і менеджери, найвірогідніше, не робитимуть швидких висновків і рішення;
- є сильне почуття групової відповідальності, і менеджери заохочують участь підлеглих в ухваленні рішення;
- менеджери добре знають своїх співробітників як особистостей і демонструють турботу про їхню добробут навіть поза робочим місцем;
- перевірка якості часто робиться на періодичних зустрічах персоналу.

### **Головні елементи теорії «Z»:**

- довгострокова зайнятість, що фактично гарантована для всіх працівників;
- акцент на колективному ухваленні рішення;
- відносно повільне, але неухильне просування по службі;
- створення відчуття причетності й співпраці в організації (сімейна атмосфера);
- очікування індивідуальної відповідальності (подібно до Теорії «Y»);
- довіра серед усіх менеджерів і працівників;
- мало рівнів управління;
- патерналізм.



### 5.3. Ефективні стилі лідерства

*Виконавець.* Цей стиль приділяє величезну увагу завданню й взаєминам. Менеджер, що використовує цей стиль, – хороший чинник мотивації, встановлює високі стандарти, визнає індивідуальні відмінності й використовує колективне управління.

*Розробник.* Цей стиль приділяє максимальну увагу стосункам мінімальну – завданням. Менеджер, що використовує цей стиль, має повну довіру до людей і головним чином зацікавлений розвитком їх як індивідуальностей.

*Доброчинливий автократ.* Цей стиль звертає максимальну увагу на завдання й мінімальну – на взаємини. Менеджер, що використовує цей стиль, знає точно, чого він хоче й як отримати це, не заподіюючи обурення.

*Бюрократ.* Цей стиль звертає мінімальну увагу і на завдання, і на стосунки. Менеджер, що використовує цей стиль, цікавиться головним чином правилами, хоче управляти ситуацією за допомогою правил і вважається добросовісним.

### 5.4. Неефективні стилі лідерства

*Примиренець (опортуніст).* Цей стиль звертає багато уваги на завдання й відносини в ситуаціях, які вимагають акценту тільки на одному. Цей стиль менеджера характеризує неповажну (погану), проте відповідальну особу, яку дуже зачіпає тиск з боку чи зверху.

*Місіонер.* Цей стиль звертає максимальну увагу на людей і відносини й мінімальну увагу на завдання в ситуації, в якій така поведінка є невідповідною. Цей менеджер – типовий «добродійник людства», який оцінює гармонію як мету саму по собі.

*Диктатор.* Цей стиль звертає максимальну увагу на завдання й мінімальну увагу на взаємини в ситуації, в якій така поведінка є невідповідною. Цей менеджер не має ніякої довіри до інших, неприємний, він цікавиться тільки безпосередньою роботою.

*Дезертир.* Цей стиль звертає мінімальну увагу на завдання й на взаємини в ситуації, де така поведінка невідповідна. Цей менеджер незалучений і пасивний.

### 5.5. Видимість і послідовність у лідерстві

Поведінка лідерів може бути більш-менш послідовною, і відповідно до різного ставлення лідерів до людей, створювати різні типи організацій.

Словами «видиме і послідовне управління» ми маємо на увазі таку поведінку лідерів, за якої менеджер і вся система управління безпосередньо й відкрито вказують персоналу, як установа повинна функціонувати, за яку мету боротися, які вимоги менеджер висуває до підлеглих.

У загальному вигляді концепція видимого і послідовного управління може бути описана так:

- чітка філософія лідерства, зрозуміла кожному;
- чіткі й досяжні вимоги до персоналу;
- чіткі форми схвалення й несхвалення;
- чітка й оперативна мета;
- Менеджер веде (показує шлях) до дії.

#### **Тип А: видиме й послідовне управління, «Х»-ставлення до персоналу**

За суттю, організація індивідуальна й визначена. Більшість персоналу відчуває низьке зобов'язання, лише деякі відчувають високе зобов'язання. Погляд на управління: «Я в порядку, а ви, персонал, – ні». Позиція, заснована на владі, типово винагороджується положенням і зв'язками. Рушійна сила – досягнення винагороди. Спілкування переважно через розпорядження й повідомлення, які йдуть зверху вниз через кожен рівень організації. Надійна інформація представлена кожному, але тільки наскільки це необхідно. Будь-яке втручання знизу в принципі небажане.

#### **Тип В: невидиме й несумісне управління з «Х»-ставлення до персоналу**

За суттю організація неіндивідуальна і невизначена. Більшість працівників не відчувають ніякого зобов'язання. Погляд на управління: «Я не в порядку, й ви теж не в порядку». Підстави влади – покарання, посада, зв'язки. Рушійна сила – уникнути покарання. В принципі менеджери опрацьовують усі рішення самі, часто в закритих колах високопоставлених службовців. Тільки члени цих кіл можуть або сміють входити в контакт з менеджером. Зв'язок виконується через розпорядження, що йдуть від вершини й униз через усю організацію, але не завжди добре скоординовано. Надійна інформація більш-менш невідома. Чутки, плітки – звичайне джерело інформації. Будь-яке втручання знизу в принципі небажане.

**Тип С: видиме і послідовне управління, «У»-ставлення до персоналу**

За суттю, організація індивідуальна і визначена. Багато працівників відчують високе зобов'язання і небагато відчують низьке зобов'язання. Погляд на управління: «Мені добре і вам, персоналу, добре». Підстави влади – інформація й професіоналізм. Рушійна сила – досягнення розвитку. Ієрархія в організації використовується, коли це доречно. Правилами є практичні інструменти, які замінюються, коли вони більше не слугують меті. Правила порядку: індивід – частина одиниці (департаменту). Лояльність будується безперервно. Зв'язок відбувається зверху вниз, так само як і навпаки, отже інформація досягає всіх щабелів і підрозділів (горизонтально) організації. Розпорядження даються обмежено, коли необхідні коригувальні дії спричинені певною ситуацією.

**Тип D: невидиме й непослідовне управління, «У»-стиль**

За суттю, організація неіндивідуальна і невизначена. Зобов'язання змінюються. Погляд на управління: «Мені недобре, а вам, персоналу, добре». Підстави для влади – типові зв'язки, інформація й посада. Рушійна сила – уникнення нудьги й досягнення вигоди. Управління саме не виконує всього, але направляє всі дії в інше місце. Воно не координує. Отже, відомчі менеджери управляють без координації й мають недостатню компетентність у рішеннях. Боротьба за владу й вплив відбувається на всіх рівнях організації. Організація працює безладно, і багато людей відчують, що «сильна людина» необхідна. Правила існують, але багато з них не підпорядковуються первинній практичній меті. Безлад – переважаючий стан. Лояльність може бути обговорена.

Спілкування дуже вільне. Кожен обговорює все без будь-якого зобов'язання. Розпорядження даються рідко – мінімум необхідних для виконання дій, що викликані ситуацією. Плітки й чутки передають найновішу інформацію – інша інформація отримується через хороші особисті зв'язки.

## 5.6. Вибір стилю лідерства

Існує три набори «сил», що впливають на вибір стилю лідерства в конкретній ситуації.

*Сили в менеджері.* На сили роблять вплив минуле менеджера, знання, цінності (культура), філософія й досвід. Ефективний менеджер гнучкий і здатен вибрати поведінку лідерства, необхідну в потрібному місці й часі.

*Сили в підлеглих.* Ці сили дозволяють більшу участь і свободу, коли підлеглі вимагають незалежності й свободи дій, відчувають відповідальність за ухвалення рішення, можуть ідентифікувати себе з організаційною метою, мають достатні навички, щоб вирішувати справу з проблемами ефективно, й вітають колегіальне управління.

*Сили в ситуації.* Ці сили заважатимуть переважному стилю організації (культури), певній робочій групі, характеру робочих завдань групи, тимчасовим ресурсам та екологічним чинникам, впливаючи на ставлення службовця до влади.

## 5.7. Ситуативне лідерство (Hersey та Blanchard)

Найефективніший стиль лідерства змінюється зі «зрілістю» підлеглих. **«Зрілість»** – бажання досягнення, готовність прийняти відповідальність та відповідні до завдання здатність і досвід.

Відносини між менеджером і його підлеглими проходять через чотири стадії (цикл життя) у міру розвитку й «дозрівання» підлеглих (табл. 5.1). Менеджери повинні змінювати стиль лідерства на кожній стадії (порівнювати ефективний/неефективний стиль).

Таблиця 5.1

### Стадії розвитку відносин між менеджером і підлеглими

<b>Стадія 1. Високе завдання – низькі відносини</b>
Орієнтація на високі завдання менеджером, щоб не спричинити неспокою і безладу. Низькі взаємини із службовцями через те, що підлеглі не можуть бути розцінені як колеги
<b>Стадія 2. Високе завдання – високі відносини</b>
Все ще висока орієнтація на завдання, тому що підлеглі ще не бажають або не здатні прийняти повну відповідальність. Високі взаємини із службовцями, тому що підлеглі довіряють і підтримують менеджерів усе більше в міру знайомства менеджерів з підлеглими
<b>Стадія 3. Низьке завдання – високі відносини</b>
Низька орієнтація на завдання. Здатність підлеглих і мотивація досягненням збільшені також, як і їхня відповідальність. Менеджер більше не повинен направляти (вказувати). Усе ще високі взаємини із службовцями. Менеджер продовжує бути прихильним, щоб підсилити зобов'язання підлеглих до більшої відповідальності
<b>Стадія 4. Низьке завдання – низькі відносини</b>
Низька орієнтація на завдання. Підлеглі стають упевненими, такими, що самонаправляються, й досвідченими. Менеджер зменшує підтримку й заохочення. Низькі взаємини із службовцями. Підлеглі «самостійні»; вони не мають потреби або не чекають директивних взаємин з менеджером. Це цікавий підхід, тому що він рекомендує динамічний і гнучкий тип лідерства на протиположному

## ТЕМА 6. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМСТВІ

### *План лекції*

6.1. Система розвитку управлінських кадрів, побудована за принципом «лідеропроводу».

6.2. Система критеріїв оцінювання «лідерського розриву».

6.3. Ознаки лідера у створенні системи лідерства за Е. Демінгом.

### **6.1. Система розвитку управлінських кадрів, побудована за принципом «лідеропроводу»**

На початку 70-х років консультанта Уолт Малера було запрошено до *General Electric* для розроблення програми наступності (спадкування) менеджерів компанії.

Малер глибоко вивчив, зокрема, які фактори визначали успішний перехід менеджера з рівня керівника підрозділу на рівень керівника декількох напрямів. І що ж виявив Малер?

Звичайно, всі результативні керівники володіли професійними навичками, необхідними для переходу на вищий рівень керування. Але у менеджерів, для яких нове призначення не було кульмінацією кар'єри (після нього могла піти зупинка в управлінському зростанні, або навіть спуск униз), а тільки плацдармом для чергового сходження, були зафіксовані глибокі поведінкові зміни. Їхню основу становила переоцінка цінностей – новий погляд на те, що для них найбільш значуще в їхній роботі. І як результат – у цих менеджерів фокус уваги все більше зміщувався із власної персони на інших людей, на проблеми фірми.

Висновки, зроблені Уолтом Малером у *General Electric*, лягли в основу розробленої ним згодом системи безперервного розвитку корпоративних лідерів. Подібна система була запропонована й іншими фахівцями, зокрема Ремом Череном, Стівом Дроттером і Джеймсом Ноелем.

Система розвитку управлінських кадрів, побудована за принципом «лідеропроводу», за аналогією з трубопроводом, як втіленням безперервності процесу, була впроваджена у свій час також у таких компаніях як *Citybank*, *GIGNA*, *DuPont*, *Ford*.

Отже, уявимо собі зигзагоподібний «лідеропровід», кожна чергова ділянка якого відповідає більш високому рівню лідерства. У

системі Черена, Дроттера й Ноела лідерських рівнів шість. Очевидно, що в різних компаніях їх може бути більше або менше.

Подібно до того, як речовина (нафта або газ) постійно рухається по будь-якому справно працюючому трубопроводу, так і нематеріальне – лідерські якості менеджерів компанії – безупинно «надходить» з попереднього на наступний рівень «лідеропроводу». Є в «лідеропроводі» й критично важливі точки (місця з'єднання), перетинаючи які лідер, наприклад, першого рівня, трансформується в лідера другого рівня. І тут дуже важливо «пригальмувати» рух лідера «нагору».

У протилежному випадку керівник потрапить на верхні рівні, не «оснастившись» необхідними лідерськими якостями. І тоді в «лідеропроводі» виникатимуть «завал» – керівник виявиться не на своєму місці.

Шлях нагору не може бути легким. Це очевидно, якщо йдеться про високопрофесійних керівників, які дійсно створюють успіх компанії, а не про тих, хто охоче й бездумно готовий дряпатися все вище й вище, хто бачить у кожній новій, вищій, посаді всього лише необхідний атрибут особистого успіху й кому до організації особливої справи немає.

Критичний вступ у нову роль – це один з багатьох переходів, які неминуче повинен подолати лідер на шляху розвитку своєї кар'єри. Кожний з таких переходів поєднаний із кризою особистості, під час якої може здатися, що катастрофа дуже близько. Але криза – це виклик. А подолання виклику попереднього лідерського щабля – це найкраща підготовка для щабля наступного.

Ким би не виявився починаючий працівник – розроблювачем чи продавцем, маркетологом чи «технарем» – його щонайнайперше завдання полягає в тому, щоб якісно й своєчасно виконувати завдання, які ставлять перед ним менеджери. Якщо до того ж він прагне професійно удосконалюватися, сприймає корпоративну культуру, здатний співробітничати з колегами, безупинно поліпшує показники своєї роботи, то він потрапляє до категорії «перспективних» і може зайняти управлінську посаду. Якщо призначення таки відбулося, для новопризначеного менеджера це знак того, що компанія оцінила його зусилля.

Іноді такий «перспективний» новачок відразу опиняється в ролі керівника десятків або навіть сотень людей, минаючи попередню більш скромну управлінську посаду. І отут компанія сама підставляє ногу тому, хто міг би стати хорошим керівником. Поведінкові

зміни не можуть виникнути з нізвідки. І малоімовірно, що людина, яка не піддалася кризі лідерського зростання й не переборола її, загартована психологічно й зможе адекватно сприймати зміст своєї роботи, іншими словами, досягне потрібного рівня лідерства. Можливо, з новими посадовими обов'язками вона й впорається. Але пробіли в управлінському розвитку залишаться й на якійсь більш високій посаді дадуть про себе знати. І тому без управлінської школи першого щабля – посади лінійного менеджера, посідаючи яку люди вчаться планувати діяльність інших, ставити завдання, мотивувати, розвивати, оцінювати роботу своїх учорашніх колег, – не обійтись.

Люди прагнуть більше часу приділяти тому, що для них найцінніше. І те, як ми розподіляємо час – приділяємо більше уваги своїй роботі чи роботі інших, показує, що для нас найцінніше: те, що робимо ми, чи те, що роблять наші підлеглі.

Дуже часто ми все-таки воліємо робити те, що нам вдається найкраще. Це приносить задоволення й надає впевненості – «тут-то я не осоромлюсь ні перед керівниками, ні перед підлеглими». Таким чином, керуючись своїм вільним вибором або підкорившись волі керівників, новопризначений менеджер значну частину часу приділятиме все-таки колишній ролі. Головною цінністю для нього все ще буде власна робота, а не робота підлеглих. Тим часом чим вищий рівень ієрархії, тим менше часу залишається в керівника «для себе» й тим більше часу він приділятиме роботі інших. Інакше кажучи, чим вища посада, тим більшу цінність для керівника являє внесок, зроблений його колективом.

Інститут лінійних менеджерів – головний постачальник управлінських кадрів для компанії. Якщо переорієнтація цінностей не буде відбуватися в менеджерів, які проходять початкову управлінську школу, то «лідеропровід» вийде з ладу відразу і лідери – компетентні менеджери – стануть у компанії рідкістю.

Таким чином, лідерство кожного чергового щабля – це набуття нових професійних навичок, відмінне від колишнього ставлення до часу, інші цінності. Як визначити, чи відбулася трансформація лідера: чи перетворився, наприклад, лінійний менеджер на лідера першого рівня? Можна досить точно оцінити, наскільки він опанував потрібними професійними навичками, наприклад, умінням планувати роботу команди або «добувати» ресурси. Можна також проаналізувати, як він розпоряджається своїм часом: чи приділяє взагалі увагу своїм співробітникам, чи ж повністю поглинений бюджетами,

проектами, планами, спілкуванням з вищестоящими керівниками. Набагато складніше визначити, чи зробив він переоцінку цінностей, а без цього новий менеджер не зможе домогтися того, щоб підлеглі прагнули й могли виконувати свою роботу належним чином без прямого втручання керівника.

Очевидна ознака того, що в «лідеропроводі» виник «завал» – це високий рівень нервового напруження в групі або команді, що очолює новий лінійний менеджер. Люди бояться помилок, оскільки знають: прорахунки й невдачі будуть віднесені на їхній рахунок. Керівник виправляє помилки, але не вмє або не бажає навчити співробітників, як треба підійти до виконання завдання, щоб кількість помилок було зведено до мінімуму. Запитують співробітники рідко або взагалі мовчать, тому що запитання підлеглих керівник сприймає як небажане втручання в його роботу.

Якщо «лідеропровід» не працює або працює погано, його треба ремонтувати. А для цього необхідно виявити, внаслідок чого виникають «завали». Уміння делегувати повноваження й навчати – це можливо, найскладніші бар'єри, які доводиться долати менеджеру на першому управлінському щабелі.

Іноді про делегування розповідають на коротких тренінгах, і це вміння сприймається компаніями як щось цілком очевидне для будь-якого керівника, чому й навчати не треба. Тим часом, за вмілим делегуванням стоїть переплетення дуже складних взаємин керівника й підлеглих – здатності вселяти довіру й довіряти іншим, уміння відміряти оптимальну «дозу» делегованих повноважень, мистецтво пояснювати та навчати (щоб завжди було так, як треба, і щоб самому не доводилося постійно втручатися, рятуючи завдання від недотепних дій співробітників).

*Делегування – це майстерність поєднувати відкритий діалог і контроль, здатність критично оцінювати й гідно винагороджувати.*

Уміння навчати й розвивати підлеглих – це основа успіху майбутнього керівника-лідера. З наставницьким хистом не народжуються, його здобувають. На практиці це вміння рідко входить до переліку основних управлінських компетенцій. Наявність наставницьких здібностей у менеджера в багатьох випадках ніяк не винагороджується компанією, а відсутність таких залишається непоміченою. Функції, виконувані наставником, непрості й потребують чималих часових витрат (щоб не в збиток «основній діяльності»). Час, витрачений на роботу з професійного й лідерського розвитку



підлеглих, на думку одних компаній, – нездоленна розкіш, на думку інших – втрата дорогоцінного робочого часу. Але якщо такого «непродуктивного» часу не буде, то не буде й лідерів.

Крім таких здібностей і навичок, результативне навчання передбачає налагодження всередині жорстких адміністративних рамок таких взаємин, як учитель – учень, що допускають певний емоційний зв'язок, тобто майбутній лідер повинен «пробитися» до підлеглого через стіну його побоювань, потреб, інтересів, перекрученого сприйняття самого себе. А люди, які працюватимуть під вашим керівництвом, сформулюють своє ставлення до вас задовго до того, як ви фізично з'явитесь в офісі, навіть якщо вони ніколи вас і не бачили раніше. Вони можуть вас любити або ненавидіти, довіряти вам чи ні, але в них буде власний погляд на вас, що може мати дуже мало спільного з тим, хто ви є насправді. Ламання стін і завоювання довіри – це, можливо, найважливіший компонент «особистісної кризи», через яку проходять керівники на кожному черговому витку свого лідерського зростання.

Розроблено чимало ефективних програм управлінського (лідерського) розвитку. Але запустити «лідеропровід» як систему постійного кадрового забезпечення й вдосконалення менеджерів компанії тільки з їхньою допомогою не вдасться. Зробити так, щоб менеджери, прагнучи до наступного ієрархічного рівня, більш успішніше переборювали критичні місця цієї системи. І справа не в тім, що запропоновані програми недостатньо досконалі. Просто лідерський перехід «без завал» може відбутися тільки в компаніях, організаційна культура яких заохочує керівників вищих рівнів ставати наставниками своїх майбутніх спадкоємців. У компанії з такою культурою менеджери не бояться, що хтось раптом виявиться кращим за них. А це неминуче.

Логіка розвитку по-справжньому успішної компанії така: раніше або пізніше, але обов'язково повинен з'явитися той, хто перевершить свого керівника, навіть якщо цей керівник найкращий і геніальніший з менеджерів. А якщо компанія керується такою логікою, то можна вважати, що в ній є власна управлінська школа – справно функціонуючий «лідеропровід».

Та чи відбулася потрібна лідерська трансформація й чи можна говорити про те, що новий лінійний менеджер став лідером першого рівня?

Часто компанії оцінюють професійне зростання (і винагороджують матеріально) своїх керівників у розрізі чисто виробничих показників, не сформулювавши чітких вимог до лідерського розвитку менеджерів різних рівнів. Відповідно й поняття «лідерство» перетворюється на щось абстрактне й аморфне.

Так, результативність керівника групи продажів оцінюється тільки виходячи з виконання або невиконання їхнього плану. А чи опанував він компетенції, про які говорилося вище, зокрема, уміння навчати й делегувати? Чи здатний він добирати співробітників так, щоб вони не тільки були професіоналами, а й відповідали корпоративній культурі компанії? Чи створив він у колективі клімат, що сприяє конструктивному спілкуванню й співробітництву? Ці критерії в більшості компаній залишаються поза їхньою системою розвитку менеджерів. Однак якщо компанія не сформулювала чітко, які поведінкові зміни повинні відбутися в менеджерів на етапі їхнього чергового лідерського зростання, навряд чи можна говорити про те, що такі зміни взагалі коли-небудь стануть реальністю.

Таким чином, перша черга будівництва «лідеропроводу» – це розроблення комплексної системи критеріїв, за якими буде оцінюватися рівень розвитку лідерських якостей у менеджерів. Така система розробляється для кожного рівня управління компанією. Далі необхідно оцінити менеджера, який здійснює «лідерський перехід», тобто визначити розрив між дійсним і необхідним рівнями його лідерського розвитку. Щоправда, іноді може складатися враження, що менеджер цілком заслуговує на просування: у нього блискуча бізнес-освіта, а за той короткий строк, коли він працював у новій ролі, він зумів якнайкраще проявити себе, успішно виконавши декілька дуже складних завдань або обдарувавши компанію яскравими ідеями. І часом здається, що для того щоб цей співробітник зміг повніше реалізувати себе, його треба швидко просунути на більш високий рівень. Але отут часто забувають, що становлення лідера не може відбутися ні за кілька днів, ні навіть за кілька місяців. Адже новий менеджер повинен не тільки багато чому навчитися, а й перебороти складну кризу лідерського зростання, без чого переоцінка цінностей просто неможлива. Ціна такої помилки може бути високою: не провівши співробітника через школу лідерського зростання, не можна дати повністю розкритися його потенціалу.

## **6.2. Система критеріїв оцінювання «лідерського розриву»**

Таке оцінювання дуже складне і в ньому завжди буде наявна частка суб'єктивізму. Проте, спостерігаючи, як проявляє себе в новій ролі менеджер, знаючи, як оцінюють його підлеглі (отут би не підмінити анкетування або опитування співробітників якоюсь пропозицією «стеження») і як оцінює він себе сам, можна досить об'єктивно визначити, на якому етапі «лідерського переходу» він перебуває.

Кількість рівнів, вимоги до лідерів кожного рівня, методи оцінювання «лідерських розривів», інструменти розвитку й методики навчання керівників – усе це може дуже відрізнятись в різних компаніях. Важливо лише, щоб був дотриманий принцип «лідеропроводу» – безперервність руху й повторюваність лідерського циклу на кожному рівні. Якщо «лідеропровід» запрацював на повну потужність, тоді в компанії є відповідь на запитання: «Як перетворити рядового співробітника на керівника компанії?».

Існує тільки одна принципова відмінність «лідеропроводу» від трубопроводу. В останньому серйозні поломки, що здатні вивести його з ладу, можуть виникнути на будь-якій ділянці. А якщо перестав працювати «лідеропровід», то причину треба шукати в самій верхній його ланці.

Відзначимо, що цінності лідера входять у компанію, у її культуру й залишаються там навіть після відходу лідера. Цей висновок насамперед говорить про соціальну відповідальність, що лідер бере на себе, усвідомлює він це, чи ні. Він реально впливає на життя багатьох десятків, сотень або навіть тисяч людей через те, що всі вони живуть у системі, що створена ним, у системі, яка знаходить і має сенс тільки завдяки йому.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління й завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків, зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого – відкривають більш широкі можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали під час виконання типових повторюваних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, вра-

хування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще недавно в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються мало-ефективними, непридатними й навіть шкідливими. Все це зумовлює потребу в творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня його готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності та розвитку лідерських якостей.

*Лідерство – це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство – на тому, щоб люди робили правильні справи.*

**Менеджер** – це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту відповідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він будує більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Менеджери схильні передбачати свої дії в деталях та в часі, планувати потребу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх.

Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідер намагається знайти нові та неоднозначні рішення.

Лідерство створює атмосферу, яка стимулює відкритий обмін ідеями й думками. Якщо люди будуть поводитися одне щодо од-

ного як колеги і як друзі, то вони із задоволенням ходитимуть на роботу.

Якщо на зміну диктату влади прийде культура лідерства, люди полюблять свою роботу й завдяки цьому їхня ефективність вийде на принципово новий рівень.

**Для формування ефективної системи лідерства в організації необхідно:**

1. Допомогти людям зрозуміти філософію менеджменту.
2. Сформулювати й довести до кожного, що ж фірма від нього очікує.
3. Змінити поведінкову модель першої особи: чітка й неухильна відповідність слів і справ.
4. Бути готовим першим зробити те нове, до чого закликає, показати приклад, навчити.
5. Роз'яснити всім місії, бачення стратегічної мети організації. Без знання й розуміння основ корпоративної культури людина не може бути лідером.
6. Відкритість усієї інформації – «інформаційна прозорість». Людина, позбавлена хоча б частини істотної інформації, не може бути лідером.
7. Створити систему управління, за якої всі найважливіші (не обов'язково стратегічні) рішення приймаються колегально з урахуванням думки кожного, у ході чітко організованої дискусії.

### **6.3. Ознаки лідера у створенні системи лідерства за Е. Демінгом**

**Дев'ять ознак** (рис лідера) у створенні системи лідерства було сформульовано Едвардом Демінгом. Для розуміння їхньої сутності розглянемо необхідні для ефективного управління риси лідера більш докладно.

- 1. Розуміє, як робота його групи поєднується з метою компанії.**  
Це один із ключових моментів лідерства. В Україні він поки ще не реалізований повною мірою, здебільшого ми ще тільки намагаємося, як це можна зробити. Наразі вже очевидні чотири кроки.

*Перший крок.* Треба, щоб мети компанії була досить чітко сформульована через визначення місії, через опрацювання бачення й стратегії розвитку. Причому існують різні підходи до того, як це варто робити. Деякі фахівці вважають, що місія повинна бути зада-

на колективу власниками фірми, у крайньому випадку – менеджментом, тобто спущена зверху. Демінг пішов іншим шляхом. І місію, і бачення, та й стратегію розробляли практично всім колективом фірми. Так, визначення місії народилося після декількох мозкових штурмів, в яких брали участь представники всіх підрозділів. Причому «останній і рішучий» у цьому змісті штурм виявився найкоротшим за часом: десь за півгодини колективними зусиллями народилося визначення, що відразу всім сподобалося. Але ця гадана легкість пояснюється тим, що всі учасники штурму вже були в темі й на попередніх штурмах відкинули явно безвихідні варіанти. Потім про місію говорили на виїзних семінарах, де були присутні всі працівники компанії. Місія була оголошена в Outlook, де про неї міг довідатися кожний, в обов'язковому порядку з нею ознайомлюються всі нові працівники.

Такий підхід допускає, що всі працівники готові сприймати себе як співвласників бізнесу. Безумовно, недостатньо просто сформулювати цілі, важливо домогтися їх однакового розуміння всіма співробітниками й насамперед лідерами. Це послідовна, досить тривала робота, що потребує великого терпіння.

Власне кажучи, йдеться про максимально можливе поєднання фірми й індивідуальних цілей співробітників. Таке поєднання є одним з ключів до успіху.

*Другий крок*, який слід зробити теж в обов'язковому порядку, – це вироблення місії окремих підрозділів. Цей етап є, мабуть, найважчим. По-перше, багато хто сумнівався в доцільності проведення такої роботи взагалі, мовляв, навіщо це потрібно, якщо є місія компанії в цілому. Але виявилось, що ця робота дуже корисна. Люди побачили, як цілі підрозділів, у яких вони працюють, поєднуються із загальною метою компанії. Для цілого ряду підрозділів відкрилася справжня мета їхньої діяльності, вільна від технологічних деталей. Це було цілим відкриттям, що місія конкретного підрозділу полягає не в тому, щоб просто готувати якісь документи, а в тому, щоб за допомогою цих документів вирішувати важливі, в тому числі економічні завдання.

Спочатку було запропоновано, щоб місії підрозділів формулювалися на зборах їхніх співробітників. Але незабаром з'ясувалося, що більшість команд потрапили в безвихідь – настільки нетривіальним виявилось це завдання. Тому надалі тривали розробки на зборах лідерів. І отут справа пішла швидше, тому що працівники інших

підрозділів часом конкретніше розуміли місію відповідного відділу або управління (департаменту).

Кожний лідер повинен сам усе це знати й розуміти, щоб викласти своїм співробітникам.

*Третій крок* – спільне обговорення мети розвитку компанії на найближчий рік, а потім опрацювання мети кожного підрозділу, виходячи із загальної мети організації, спільна робота з формування бюджету компанії. Коли бюджет відомий усім у компанії, то кожен може побачити свою роль у вирішенні бюджетних завдань.

*Четвертий крок* – формулювання місії бізнес-процесів. Тут, як не дивно, було найпростіше, адже місія бізнес-процесів полягає в досягненні очікуваної якості. Взагалі ж повинна бути створена чітка система погоджування цілей і зворотного зв'язку по них.

**2. Працює з попередніми й наступними стадіями процесу.** Це один з аспектів попередньої тези, звернений до конкретних осіб. Усі працівники компанії повинні бути однією командою, йти до загальної мети, а це без урахування тих процесів, які передують або починаються після певного процесу, або йдуть паралельно з ним, неможливо.

Коли засновується й описується бізнес-процес, то там цю тезу треба реалізувати. Форма реалізації може бути різною, але доцільно встановити паспорт бізнесу-процесу, у якому вказати процеси, що передують, і їхніх лідерів, наступні процеси і їхніх лідерів, а також процеси, з якими бізнес-процес перетинається. Лідери й команди бізнес-процесів повинні постійно спілкуватися одні з одними, спільно виробляти програми поліпшень або, принаймні, радітися один з одним, погоджувати намічвані зміни. Це аж ніяк не банальне завдання. Тут потрібно впроваджувати, втілювати цю систему відносин у культуру фірми.

Але це положення Е. Демінга треба розуміти ширше.

Для нас це правило, що належить не тільки до процесів, а й до всіх напрямів роботи компанії й видів діяльності наших співробітників. Як мінімум – обов'язкове узгодження, а краще – загальна командна робота. У японській системі керування «кайдзен» це завдання вирішується за допомогою міжфункціонального менеджменту, в рамках якого менеджери різних напрямів зобов'язані спільно проробляти питання, що виходять за межі підрозділу або напряму роботи.

Повертаючись до розглянутого положення, треба підкреслити, що люди, які працюють у попередніх процесах, повинні знати хоча б у найзагальніших рисах, що відбувається в наступних, які функції виконують там конкретні люди. Наступні процеси повинні вбудовуватися з урахуванням попередніх. Здавалося б, банальна істина, але, якщо вникнути глибше в те, що відбувається у фірмі, розділеної на функціональні підрозділи, то всюди можна побачити, що працівники одного підрозділу зовсім не замислюються про те, як їхні дії відіб'ються на наступному процесі, дуже часто дії їхні не зістиковані. Загалом, треба щоб люди почали «вилазити зі своїх кутів».

**3. Намагається створити для всіх таку атмосферу, щоб робота приносила радість.** Намагається оптимізувати освіту, навички й здатності кожного й допомагає всім удосконалюватися. Чому взагалі про це треба говорити? Повторимо, людина, що просто виконує свою роботу, яка їй не приносить радості, має ККД 3%, а якщо ж працює з радістю, ККД зростає до 100%. Таким чином, створення атмосфери радості може визволити 97% потенціалу людини.

Звичайно, це твердження не можна довести з математичною непохитністю, можливо, тут є навіть деяке перебільшення, але той факт, що людина, яка працює з радістю, з ентузіазмом, трудиться набагато успішніше, особливих доказів не потребує.

Базова річ – людяність підходу. Йдеться про те, щоб вийти за рамки суто службових стосунків, тому що в їхніх межах завдання не вирішуються. Досягти такої мети можна лише за умови, що люди відкриті, довіряють іншим, піклуються про них, готові їх підтримувати для досягнення загального результату. Лідер просто зобов'язаний показувати приклад того, що жадає від співробітника, завойовувати його довіру. Реалізація цієї тези потребує серйозної роботи над самим собою. Потрібно контролювати не тільки те, що говориться людині, а й невербальні форми передачі інформації.

Треба прагнути зрозуміти, що людині цікаво робити. Якщо інтереси й переваги людини та її роботи збігаються, то це ідеальна ситуація, найкраща для фірми. Складнішою є справа, коли ми маємо тільки частковий збіг таких інтересів. Тоді важливо виявити частку інтересів, які збігаються.

Найважча ситуація, коли людині робота нудна, коли вона виконує її тільки для того, щоб прожити. Навряд чи варто очікувати від такого працівника польоту думки, творчого ентузіазму. Особливо



прикро, коли така людина має великий потенціал, так і не використований в інтересах компанії.

Наразі ми ще не готові давати якісь конкретні рекомендації або ділитися досвідом вирішення подібних проблем. Ми тільки підступаємо до їх вирішення. Але очевидно, що потрібно розпочати зусилля, щоб людина відчула інтерес до роботи, «запалилася». Для цього треба спробувати збільшити творчу складову в її діяльності, зменшувати рутину. Чим більше творчості в роботі, тим більше шансів, що робота, хоча б згодом, зацікавить людину.

Доцільна добровільна ротация робочих позицій, коли люди самі вибирають ту ділянку роботи, яка для них може бути цікавою. Але тут існує маса важкорозв'язуваних проблем, Що, наприклад, робити, якщо на тій ділянці, де хотіла би працювати людина, немає вакансій або навіть надлишок співробітників? Що робити, якщо інші співробітники в цьому підрозділі не хочуть працювати з тим, хто виявляє цікавість до цієї роботи?

Треба створювати атмосферу радості, зауважувати й визнавати добре виконану роботу, визнавати значимість виконуваної роботи, апелювати до нових викликів (хіба Ви не зможете цього зробити?), наближати роботу, особливо рутинну за своєю формою, до гри. Важливо побудувати систему навчання людини, адже згодом кількість знань може перейти в якісну зміну ставлення до роботи.

Висококваліфікований фахівець, як правило, відчуває гордість за свої знання й уміння, радість від своєї роботи, вона йому цікава. Взагалі одне з важливих джерел радості – одержання нових знань, розширення кругозору.

Треба створювати такі умови, щоб усіляко підкреслювати повагу до людини як до особистості, а не тільки як до працівника.

Ще одним способом для виникнення інтересу до роботи, одержання радості від неї може бути широке використання командних методів діяльності, коли люди, спілкуючись, спільно вирішують складні проблеми. Групові зустрічі корисні взаємним збагаченням поглядів, знань, а також тим, що вони відривають людину від рутинної роботи.

Потрібно довідатися, як людина себе бачить, у якій якості, допомогти їй самій у цьому розібратися.

Взагалі в цій сфері є одне принципове питання, що має винятково прикладний характер. Йдеться тільки про радості від виконуваної роботи або

про радості взагалі, які людина відчуває в компанії. Наприклад, їй не дуже подобається те, чим вона повинна займатися, але їй приносить задоволення атмосфера в компанії, радість від спілкування з колегами, а також, коли людина починає усвідомлювати себе частиною команди, у неї з'являється бажання в ній самоствердитися. Потрібно орієнтуватися на те, щоб радість людина одержувала від усього, але насамперед від роботи.

На одних зі зборів лідерів бізнесів-процесів були спеціально поставлені запитання про радості й одержані досить показові відповіді людей.

### **Що заважає радості на роботі?**

- Відсутність паркування поруч з офісом.
- Складна дорога до роботи.
- Сильний шум у кімнаті.
- Багато рутини.
- Виконання нелюбої роботи.

### **Що дарує радість?**

- Посмішка оточуючих і керівництва.
- Повага, ввічливість.
- Зручне робоче місце.
- Потужний комп'ютер.
- Нові знання.
- Гарні стосунки з колегами й керівниками.
- Зниження обсягів рутинної роботи.
- Інформованість про середовище, в якому живемо й працюємо.
- Атмосфера допомоги.
- Відчуття користі від своєї роботи.
- Визнання добре виконаної роботи.
- Творча робота.
- Командна робота.
- Розуміння мети, досягнення поставленої мети.
- Гідна заробітна плата.
- Підвищення заробітної плати.
- Успіхи підопічних.

Зазначене можна розглядати як програму дій щодо забезпечення задоволеністю працею.

**4. Він тренер і порадник, але не суддя.** Це найважливіше положення, що визначає зміну в підході до підлеглих.

Контекст допомоги стає головним. Як «знімати стружку», ми знаємо, і більшість уміє це робити віртуозно, а як це допомагає підлеглому? З чого почати, які методи застосовувати, як взагалі зрозуміти, що людина потребує допомоги? Цього ми не знаємо, цьому потрібно вчитися. Навіть якщо керівник готовий допомагати, з цього не виходить, що йому готові довіряти (Чи не підступ це, чи не пастка для простаків?). Адже такого ніколи не було. Як це я розкрию перед своїм керівником, що я чогось не знаю, чогось не вмю? А раптом він скаже: «Що ж ти за фахівець такий, якщо цього не знаєш, а цього не вмєєш?». Це дуже делікатна тема ще й з іншої причини. Якщо йдеться про фахівця, то пропозиція керівника про допомогу може бути сприйнята ним як образа: «Що, я сам не можу?». Для того щоб на практиці реалізувати це правило, виявляється, треба спочатку завоювати довіру людини, щоб вона могла відкрито говорити з Вами на найболучіші для неї теми. Виходить, вона повинна бути впевнена у тому, що її відвертість не буде використана проти неї ж самої, і вона зустріне людське розуміння й щире бажання допомогти, що її відвертість не обернеться уколами на її адресу.

Варто також мати на увазі, що найчастіше людина навіть не розуміє, що вона перебуває у безвиході й що їй потрібна допомога. Явний симптом такої ситуації – нескінченне відкладання роботи. Швидко робиться те, що людина вмєє робити, що знає. Наставник, таким чином, повинен уміти сам побачити проблему, побачити, що підопічний потребує допомоги. Лобове запитання «Чи не потрібна допомога?» може викликати захисну реакцію: «Звичайно ні, сам упораюся». Важливо зуміти підійти дуже тонко, щоб людина сама усвідомила, що вона в безвиході.

*Перша позиція.* Після того як довіра завойована і людина готова прийняти допомогу наставника, той повинен уміти її зробити. Однак, особливо на початку цього шляху, підопічні самі будуть провокувати Вас дати вказівку, конкретну пораду або просто натякнути, що і як варто робити. От чому й тут потрібна витримка, послідовність і все те ж терпіння. Але в результаті Ви можете бути сторицею винагороджені, коли рішення, знайдене Вашим підопічним, виявиться набагато кращим, ніж Ви самі могли йому запропонувати. А такі відкриття будуть траплятися Вам все частіше.

*Друга позиція* – знайдене рішення або створена програма дій – це ще не все. Сам підопічний повинен визнати її достатньою. Якщо ступінь достатності на рівні 70% – бажаного результату не буде досягнуто, потрібна ступінь достатності не нижча ніж 80%.

*Третя позиція* – допомога під час реалізації знайденого рішення або створеної програми. Треба постійно цікавитися, як іде реалізація, чи немає нових труднощів. Якщо виникає сумнів щодо того, що все йде як треба, то потрібна допомога в коригуванні шляху. Адже людина, перебуваючи в полоні колишніх поглядів, може вважати своє рішення, але погоджене з керівником або хоча б схвалене ним як наказ, який треба виконати будь-якими засобами.

**5. Використовує цифри для того, щоб з їхньою допомогою зрозуміти мотиви своїх підлеглих і себе самого.** Розуміє варіації. Використовує статистичні обчислення, щоб довідатися, хто з працівників перебуває за межами системи й потребує спеціальної допомоги.

Це одна з найбільш змістовних тез про лідерство. Фактично тут закладено критерії втручання, підстави для можливих претензій до діяльності людини. Перше – те, що вище за середнє, не завжди потребує похвали, а те, що нижче – осудження. Завжди існує варіабельність, розкид результатів, внутрішньо притаманний самому процесу, де діє людина. Межі цієї варіабельності і є критерієм того, чи варто звертати особливу увагу на діяльність людини й втручатися в те, що відбувається.

Той, чий результати виходять у негативну зону, і є об'єктом для надання допомоги. Той, хто виходить у позитивну зону, можливо, має знання й уміння, яким треба навчитися іншим.

У Демінга є гра на цю тему, що називається грою в «червоні й білі намистини». Якщо накидати в якусь ємність червоні й білі намистини, а потім їх брати відтіля, то щоразу співвідношення намиста різних кольорів буде відрізнятися від колишнього результату. Так і тут, варіабельність, звичайно, досить істотно впливає на розподіл результатів роботи людей, але коли статистика свідчить про якісь стійкі тенденції, то варто спробувати з'ясувати причини цих тенденцій.

Інше – та тональність, у якій варто говорити з людиною, чий результати діяльності виявилися в негативній зоні. Це створення атмосфери безпеки для працівників фірми, тому що передбачається, що такі результати – не провина людини, а наслідок колишньої її історії: немає необхідних знань, навичок, умінь або причина в неналагодженості відповідного процесу (дефекти в системі). Якщо такий результат спричинений відсутністю в людини необхідних для відповідної роботи якостей, то треба виходити з того, що у фірмі завжди є робота, яку ця людина зможе виконувати.

Як робити виміри діяльності співробітників фірми? Питання надзвичайно гостре, оскільки сумніви в об'єктивності й вірогідності

застосованої системи вимірів будуть дуже серйозною перешкодою на шляху прийняття людиною відповідних результатів, їхнього усвідомлення й розроблення особистої програми поліпшень.

Спочатку потрібно визначити «очікувану якість» та її конкретні параметри. Саме за ними і повинен здійснюватися вимір. При цьому підопічні, безумовно, повинні знати, що будуть вимірюватися саме такі параметри. Варто вимірювати результат діяльності протягом досить тривалого періоду за відповідними квантами. Наприклад, якщо йдеться про квартальні показники, то варто мати вимір трьох-чотирьох, а ще краще – більшої кількості кварталів. У разі малого числа квантів виміру можна одержати більші флуктуації й потрапити в ситуацію з червоним і білим намистом. Потім отримані результати зіставляються з результатами колег співробітника, що займаються аналогічною роботою.

Обговорення результатів вимірів можна проводити тільки «віч-навіч», щоб уникнути негативних публічних оцінок, які часом впливають просто із зіставлення різних результатів, навіть якщо наставник зовсім не мав цього на увазі. До того ж самі підопічні можуть сприйняти таке публічне зіставлення саме як негативну оцінку себе й своєї роботи. Дуже важливо зробити все для того, щоб у підопічного не виникло відчуття, що наставник «чіпляється». Результати статистичних спостережень і аналізу – «особливі точки» на контрольній карті Шухарта – й створюють ті самі передумови для максимальної об'єктивності суджень.

Підопічний, звичайно ж, повинен знати й розуміти сам метод вимірів, інакше перебороти думку про суб'єктивність оцінок не вдасться. Щоб люди розуміли, як виходять і що означають ті або інші статистичні дані, всіх співробітників фірми необхідно навчати методам статистичного контролю й аналізу.

Ще раз підкреслимо, що такими способами виявляють, чого людина «не може».

Але є факти, що належать до поведінкової моделі – порушення дисципліни, брак через недбалість. Тоді статистика виявить, чого людина «не хоче». Бажано, щоб виміри проводили самі наставники.

Якщо дані збираються за допомогою інших співробітників, то їх не треба робити надбанням гласності, тому що в підопічного може виникнути образа, яка назавжди закрие дорогу до щирості відносин. Найкраще, коли створено об'єктивну систему вимірів і оброблення даних. Тут важливо утриматися від іншої крайності, коли впровадження такої системи буде сприйнято людьми як створення тотального стеження й контролю.

Саме усвідомлення методу є, як правило, доброю профілактикою скоростиглих рішень. Не обов'язково навіть завжди доходити до конкретних цифр, тому що в ряді випадків достаньно просто того відчуття, що людина перебуває в системі.

**6. Працює, щоб поліпшити систему, в якій трудиться він і його підлеглі.** Це повинно бути засвоєно першою особою, кожним наставником на підсвідомому рівні. Якщо вимовляються правильні слова, але наставник, як і раніше, шукає винних, то підопічні це відразу відчують і замикаються в собі. Будь-які проблеми – це всього лише симптоми, причини сховані в системі. Мудрість лідера полягає саме в розумінні цього.

Системне мислення повинне стати світоглядом лідера. Пошук причин завжди «витягує людей з їхніх відсіків», починає вимагати командних методів роботи. Консиліум – це завжди вихід за межі свого відсіку. Дуже важлива сама готовність брати участь у консиліумі, скликуваному колегою. Це й данина поваги, і прояв розуміння того, що проблема стосується не однієї людини або одного підрозділу, а будь-яка проблема – це проблема компанії в цілому. Важливо, щоб наставник прищеплював саме такий погляд своїм підопічним. Якщо проблема не вирішується, а причини її виникнення не усуваються, то проблеми накопичуються й зрештою підривають систему.

**7. Створює атмосферу довіри.** Розуміє, що створення атмосфери довіри жадає від нього йти на ризик. Довіра насамперед співробітника до наставника. Без довіри не виникає й зміни поведінки людини. Якщо немає довіри, то люди вибудовують ешелони оборони, вони замикаються у своєму «відсіку», а якщо відбуваються якісь зміни, то вони носять косметичний характер. Якби була можливість вимірювати рівень довіри співробітника до наставника, то це був би кращий показник того, як просувається сам наставник, як трансформується фірма.

Довіра до сильного, довіра до того, хто в ієрархії перебуває вище, принципово відрізняється від довіри наставника до співробітника, але в той ж час розвиток довіри до наставника прямо залежить від довіри самого наставника до підопічного. «Стиснути зуби й подивитися, як він зробить доручене, але не прагнути робити самому». Інакше завжди доведеться робити цю роботу самому наставникові. Не робити самому навіть тоді, коли простіше зробити самому. Якщо наставник робить сам, то, виходить, не довіряє, отже, і в людини не буде довіри до наставника.

Ще раз підкреслимо, що лейтмотив лідерства – допомога. Необхідно довіряти людині все робити самій, це новий масштаб відповідальності для неї. З виконавця вона стає людиною, що має право й здатна приймати рішення самостійно. Це підвищує її соціальний статус, її самооцінку.

Наставник, звичайно, ризикує, можливо, щось буде зроблено не так, як він сам хотів би, як він очікував. Особливо якщо йдеться про якісь відповідальні справи. Це потужне гальмо, що заважає йти в потрібному напрямку. Але однаково треба ризикувати.

Як створювати атмосферу довіри? Довіряти людям справи із відповідальністю, що підвищується, розширювати їхні повноваження. Йти на ризик треба, звичайно, поступово, порівняно невеликими кроками.

«Перегони» можуть бути згубні для самої людини, яка може не впоратися з «високою» довірою й психологічно зламатися. Це перша передумова.

Друга передумова – допомога наставника в такому просуванні. Не можна обмежувати ризику тільки внутрішніми рамками компанії, в деяких випадках треба йти на ризик і у взаєминах із клієнтами й навіть із акціонерами, довіряючи відповідні ділянки або види роботи цілком своїм співробітникам.

При цьому в жодному разі не перекладати відповідальність за дефекти в тому, що зробив співробітник, особисто на нього – це відповідальність усієї компанії. Неприпустимо навіть із метою виправити стан речей дезавуувати його дії, що в такій ситуації найпростіше. Це – помилки, недоліки всієї компанії, і ми всі будемо їх виправляти. При цьому важливо, щоб людина сама усвідомила свою помилку та її причину й виробила програму виправлення.

Навіть якщо паралельно, для підстрахування, наставник сам підготував рішення, то говорити про нього доцільно лише в тому випадку, коли людина явно зайшла в глухий кут і це усвідомлює. Тоді рішення може бути запропоноване як якась ідея, у вигляді саме допомоги щодо виходу з глухого кута. Якщо є сумнів у можливостях людини, то однаково не можна її підмінювати. Просто треба йти повільніше, не «підставляти» її.

**8. Не чекає досконалості.** Це одна з найважливіших позицій, яка означає, що першій особі й кожному наставнику треба запастися незвичайним терпінням. Треба розуміти, що через різні причини люди рухаються з неоднаковою швидкістю, що вони можуть взагалі рухатися в потрібному напрямку повільніше, ніж очікується. До того ж ми завжди схильні завищувати вимоги.

Важливо в усіх випадках спробувати зрозуміти, чому людина рухається повільніше, ніж хотілося б. Насамперед щодо зміни її поведіння. Начебто поговорили, усе обговорили, начебто усі зрозуміли, а руху немає. Знову розмова. Як правило, з'ясується, що все-таки залишилося непорозуміння. Знову треба повторити розмову, й так доти, поки не з'явиться переконаність, що людина все усвідомила і прийняла.

Це правило стосується всіх сфер життя. Хоча, звичайно, насамперед, ми реагуємо на його рух у тому напрямку, в якому самі його розвиваємо.

Та обставина, що досконалості не очікується, ще не означає, що треба спокійно приймати відсутність прогресу, розвитку, просування в потрібному напрямку. Не повинно бути явно завищених очікувань, тому що незвичний або унікальний масштаб того, що має бути зроблено й переборено, може сам по собі ввігнати людину в ступор. Це взагалі досить складне питання, як установлювати рівень очікувань.

Ця проблема може вирішуватися також, орієнтуючись на лідера. Визначається лідер, а потім вибудовується бажана траєкторія руху до однієї з таких цілей:

- обігнати лідера;
- досягти його рівня;
- наблизитися до його рівня.

У принципі, звичайно, краще ставити найсміливіші завдання, але перш ніж це робити, потрібно бути переконаним у тому, що це не зламає, а надихне людину.

**9. Слухає й вчиться, не караючи того, кого слухає.** Здавалося б, банальне завдання – навчитися слухати й чути. Але насправді все не так просто, адже ми звикли в першу чергу говорити самі, ми впливаємося власними ідеями, своїми знаннями. Ми самореалізуємося в такий спосіб.

Часом заважає чути, що говорить підопічний, зайнятість власними думками. Уміти слухати й чути важливіше, якщо ведеш роботу з підопічними, – чути навіть те, про що не говориться.

Треба навчитися слухати неприємні речі. Досада, розчарування, роздратування не повинні заважати слухати. Добре допомагає піти від негативних емоційних оцінок фокусування на пошуках причин у системі. На жаль, все сказане не означає, що ми самі навчилися цьому, а головним чином говорить про те, що ми хочемо цьому вчитися.

Нещодавно було проведено спеціальне анкетування, в якому працівники фірми оцінювали за п'ятибальною системою наявність усіх дев'яти ознак лідера (за Демінгом) у президента компанії, чле-



нів правління та начальників управлінь (департаментів). При цьому в жодному разі не можна було виключити з анкети першу особу. Більше того, програму поліпшення своєї діяльності з урахуванням результатів анкетування він повинен був створити першим. Спочатку такий крок здавався ризикованим, адже міг постраждати авторитет керівників. Але як, тільки люди переконаються, що для керівників немає винятків і що вони діють «всерйоз і надовго», можна чекати початку роботи співробітників у бажаному напрямі.

Анкетування лідерських якостей у різних співробітників (не керівників) компаній привело до ряду відкриттів. Перше з них і найважливіше – всі люди, які навіть працюють у різних і підрозділах і навіть таких, які навіть не перетинаються, все-таки дуже тісно пов'язані між собою, у тому числі звичайним людським спілкуванням, і можуть вимірювати поведження один одного. Напевно, це не найточніший спосіб виміру, оскільки тут можуть позначатися суб'єктивні пристрасті, симпатії й антипатії, але кращого методу ще немає; а цей, при всіх його обмеженнях, дає багато корисної інформації, багато важливих сигналів, насамперед тим, хто проходить анкетування. Головним чином вимірювалося ставлення людини до інших співробітників, зокрема, її чуйність, готовність прийти на допомогу, уважність, ввічливість, уміння розглядати свою діяльність як частину більшої спільної справи, розуміння цілей роботи компанії, тих процесів, у яких людина бере участь своєю працею тощо, тобто все, що зазвичай перебуває поза межами уваги менеджерів.

Для цих людей анкетування було свого роду випробуванням, адже кожний має певну думку щодо самого себе, своїх сильних і слабких сторіон, про свій характер. Для багатьох результати анкетування виявилися більш ніж несподіваними. На першому етапі було просте відторгнення. Довелося провести не одну бесіду віч-на-віч, довелося першій особі почати говорити про свою програму поліпшень, і тільки після цього почалося осмислення, складання й реалізація програм поліпшень самими членами правління, а потім і складання таких програм їхніми підопічними.

Побудувати систему бізнес-процесів легше, ніж створювати систему лідерства. Лідерство – дуже делікатна й тендітна «рослина», втратити можна в один момент, а вирощувати треба роками. І всього однієї помилки достатньо, щоб не просто відкотитися назад, а повернутися до набагато менш зручного старту, ніж той, з якого все починалося. Тут як ніде потрібно «пекельне» терпіння. Необхідно стримувати свої емоції, ретельно вибирати слова, щоб не скривдити людину, й навіть якщо вона зірвалася, нагрубилася – знову терпіти. Зворотної дороги просто немає.

## ТЕМА 7. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

### *План лекції*

- 7.1. Розвиток лідерства в контексті розвитку організації.
- 7.2. Лідерство в контексті керованих змін.
- 7.3. Умови створення лідерського потенціалу.
- 7.4. Створення компаній лідерського типу.

### **7.1. Розвиток лідерства в контексті розвитку організації**

Етимологія поняття «лідер» пов'язана з розповсюдженим образом ватажка-керманича. Тлумачення цього образу дає привід для міркувань на тему про те, яка роль лідера, хто він – натхненник чи кукловод, чи можна навчити й навчитися бути лідером тощо.

Лідерство – поведінкова характеристика. І якщо хтось зацікавлений у тому, щоб розвивати лідерство, відводити на це корпоративні ресурси, то хто це й навіщо йому це потрібно? Перші відповіді, які дає практика, такі. Власники бізнесу (інвестори) зацікавлені в розвитку бізнесу й ефективному керуванні ним. Вони будуть підтримувати й розвивати лідерство, саме виходячи із цієї своєї зацікавленості. У цьому випадку розвиток лідерства буде транслюватися на всі поверхи корпоративної будівлі, починаючи з верхнього, котрий є предметом нашої уваги. Лідерство розглядається як риса роботи управлінської команди. Щоб зацікавленість у лідерстві залишалася обґрунтованою, воно повинне приносити бізнес-результати.

#### ***Приклад 1. Турбота інвесторів: як буде працювати новий менеджмент?***

Після зміни власників підприємства стратегічний інвестор за допомогою кадрового агентства підібрав генерального й фінансового директорів. Трохи пізніше до управлінської команди приєдналися нові директори з безпеки та з управління персоналом. Але назвати цю групу командою можна було з великою натяжкою: директори постійно вступали в суперечки без перспективи вирішення конкретних спільних проблем; рішення приймалися, але їхнє виконання затягувалося.

Представник інвесторів звернувся до тренерів-консультантів з проханням налагодити роботу команди, запрошуючи консультантів

з менеджменту. Представник інвесторів сформулював завдання так: «Директори компанії не здатні працювати в команді, їх треба цьому навчити. Наша проблема в тому, що в нас кожний – лідер, і ніхто не налаштований підкорятися, в умовах спільної роботи». Для розвитку компанії необхідний перехід від звичного для керівників укладу роботи, при якому, за словами гендиректора, «кожний старанно зорує свою грядку», до реального співробітництва, у якому кожен з топ-менеджерів буде здатним виконувати роль як лідера, так і послідовника.

Після попередніх співбесід з директорами консультанти зрозуміли, що працювати над згуртованістю самою по собі, проводити тренінг з командної роботи (командоутворення) в чистому вигляді безглуздо. Ніхто з директорів не збирався саботувати спільну роботу, усі хотіли розвивати компанію, і все-таки кожний серйозний крок гальмувався через розбіжності. Консультанти дійшли висновку: потрібно шукати основу, яка об'єднує команду у ділових орієнтирах компанії, допомогти директорам виступати лідерами, самим ставити перед собою єдині мета й завдання.

Для цього було потрібно провести спільний аналіз бізнес-ситуації, становища компанії на ринку й тільки потім звернутися до суто «командної» тематики. Вивчення ситуації в компанії зайняло два тижні, сам тренінг – три дні. У ході тренінгу директори проаналізували можливі варіанти стратегічних цілей розвитку компанії на три роки, намітили питання для прояснення й узгодження з інвесторами, вивчили моделі розвитку робочих команд, застосували їх до своєї управлінської групи відповідно до організаційної побудови підрозділів компанії.

Наприкінці місяця представник інвесторів з подивом помітив: планерки по понеділках стали іншим – директори почали зацікавлено слухати один одного, негативізм і критиканство замінилися доповненнями й розвитком чужих ідей, прояви індивідуального лідерства стали сполучатися з погодженістю дій.

Отже, лідерство можна й потрібно розвивати не тільки й не стільки як оснащення менеджерів знаннями й уміннями, але насамперед як інструмент керованих змін у компанії.

Особливі можливості розвитку лідерства в контексті розвитку організації пов'язані з тим, що в лідерства виявляється предметна ділова основа. Результатами цих змін повинні стати відчутні діло-

ві результати: розвиток бізнесу й ефективне керування ним з боку управлінської команди.

У цьому випадку група менеджерів пройшла через процес змін, у ході якого сформувалося загальне бачення бізнес-ситуації й завдань – бізнес-завдань, змінилося сприйняття один одного, тобто топ-менеджери стали командою. Але як отриманий цей результат? Невже фахівцям зі сторони вдалося за короткий час перевиховати людей зрілого віку й з більшим досвідом? Або до них застосували хитромудрі методики зомбування? Впровадили ідеологію розподіленого лідерства, згуртованої командної роботи?

Зміст тренінгу будувався на відомих у світовій бізнес-практиці моделях та інструментах стратегічного управління, а процес був продуманий консультантами виходячи з особливостей управлінського колективу. Процес роботи був побудований технологічно: був задум, сценарій тренінгу, розрахований ведучими з точністю до 10 хвилин. І в той же час зміни не були результатом винятково зовнішніх впливів, вони були отримані насамперед через дії самих учасників – директорів компанії, засновані на врахуванні їхніх інтересів, потреб і ділових орієнтирів.

У цьому випадку для інвесторів були важливі такі результати, як опрацювання єдиних орієнтирів для компанії й згодом ефективне керування нею командою менеджерів, яка для цього мала стати згуртованою. Чи можна розраховувати на досягнення такого результату після проведення короткострокової (у цьому випадку триденної) тренінгової роботи? Яким чином будується процес роботи, щоб одержати такий результат?

Аналіз потреб управлінської команди виявив основне поточне завдання: діалог з інвесторами. Щоб конструктивно вести діалог, консультанти запропонували задум тренінгу – конкурентний аналіз ринку, стратегічне позиціювання компанії, динаміку положення компанії в конкурентному середовищі. Після узгодження цей зміст був пророблений на робочій сесії, потім разом з генеральним директором консультанти оцінили перші результати і проаналізували потреби управлінської команди для наступного кроку.

Таким чином, відбувався розвиток лідерства не тільки як індивідуальної поведінкової навички, але і як риси спільної роботи – *лідерства управлінської команди стосовно компанії*.

**Приклад 2. Зміст тренінгу – керування змінами**

Після підготовчої роботи з перебудови великого холдингу керівництво вирішило організувати тренінг, присвячений управлінню змінами для менеджерів середньої ланки й ряду «інших осіб» компанії. Тренінг повинен був стати підготовкою до майбутнього розростання організації, перебудови її маркетингової стратегії.

Курс супроводжувався обстеженням корпоративної культури самої компанії, дані якого не тільки повідомлялися учасникам, але згодом «поверталися» вищому керівництву для опрцювання управлінських рішень. Особливий інтерес викликали розділи про лідерство в процесі змін, типи реакції на зміни, про опір в процесі змін. Учасники застосували модель керування організаційними змінами до аналізу конкретного випадку, склали перелік дій лідера-керівника по супроводу й підтримці змін. У тренінг були включені й теми, що належали до набуття індивідуальних навичок, – такі як прийняття стратегічних рішень, робота в командах, основи лідерства тощо, спрямовані на підтримку лідерської позиції керівників у ході змін.

Робота консультантів у наведеному випадку будувалася за певною технологією. Це були особливі тренінги, в яких навчання поєднується з аналізом проблем компанії, спрямованих на їхню постановку й опрацювання вирішення, причому не як ілюстрація або приклади, як у традиційному навчанні, а безпосередньо – як це буває в процесі вирішення управлінського завдання. Ведучі включали до матеріалу навчання реальні показники і ситуації самої компанії, менеджери намічали реальні дії в умовах поточних і майбутніх змін. Тренінг було використано для підтримки змін в організації при переході на новий рівень розвитку. Наприкінці навчання менеджери відзначили, наскільки корисним для них виявився тренінг. Через місяць холдинг помітно зріс. Незважаючи на те, що обсяг і темп змін у компанії перевершили плани керівництва, менеджери гідно впоралися із ситуацією, будучи лідерами в ході організаційних змін. Важливу роль відіграла підготовка, отримана в тренінговому курсі.

Секрет дієвості тренінгу полягав не в самому по собі навчанні навичкам лідерства, а в тому, що воно включалося в контекст змін в організації. Робота над освоєнням управлінських навичок поєднувалася з вирішенням бізнес-завдань, у якому учасники ставилися в ініціативну, лідерську позицію.

## 7.2. Лідерство в контексті керованих змін

Традиційно тренінг використовується як засіб освоєння конкретних навичок, розвитку особистих умінь, зокрема індивідуальних навичок лідерства. Якщо ж використати тренінг у контексті організаційного розвитку, то можна залучити його більш широкі стратегічні можливості.

Такий підхід допомагає:

- розвивати лідерство не тільки в межах індивідуальних дій, а й у рамках роботи управлінської команди;
- готувати основи лідерства в діях компанії на ринку (розробляти плани конкурентних дій);
- готувати основи лідерства в рамках оперативного менеджменту (наприклад, розробляти й здійснювати плани розвитку персоналу);
- закладати основи лідерства у взаємодії всередині компанії (готувати конструктивний діалог між менеджментом та інвесторами/власниками);
- проводити керовані організаційні зміни тощо.

Лідерами стають не тільки на керівних постах. Вони є на всіх щаблях організаційних сходів, навіть на нижніх. Експерти бізнес-школи «*Wharton*» Пенсільванського університету (США) й компанії *McKinsey* стверджують, що в усіх співробітників компанії, незалежно від їхнього рангу, повинна бути можливість повною мірою виявити свої лідерські якості. Тоді їхнє професійне життя наповниться змістом, а компанія вийде на новий рівень ефективності.

Вважається, що людина стає лідером, тільки зайнявши високий пост.

Саме так найчастіше й буває, хоча, звичайно, не завжди. Лідерів чимало на будь-якому рівні управління організацією, навіть на найнижчому.

Дійсно, експерти *Wharton* і *McKinsey* у сфері менеджменту стверджують, що задатки лідерів є в співробітників, які займають найрізноманітніші посади, і дуже важливо, щоб ці якості могли розвиватися.

Тільки тоді як менеджери, так і рядові співробітники будуть із повною віддачею трудитися на благо компанії й одержувати задоволення від роботи, то компанія зможе досягти своєї стратегічної мети і створити умови для формування майбутніх керівників, у тому числі тих, хто займе найвищі пости.

«Проявляти ініціативу можна на будь-якому місці, було б бажання, – стверджує Майкл Юсім, директор Центру лідерства й керування змінами при Wharton і автор численних статей і книг з питань лідерства. Неважливо, хто Ви – рядовий співробітник чи керівник. Якщо Ви посідаєте якусь посаду й у Вас є не тільки певні посадові обов'язки, подумайте, що особисто Ви можете зробити більше того? Чи намагаєтеся Ви зацікавити людей, натхнути їхнім бажанням працювати краще? Чи творчо Ви ставитеся до поставлених перед Вами завдань? Чи сприяє Ваша діяльність зміцненню становища всієї компанії? Кожний, на якому шаблі ієрархічної градації він не перебував, повинен робити все від нього залежне й завжди проявляти ініціативу».

«Реалізувати свої лідерські якості може будь-який співробітник, вносячи свій внесок у спільну справу, – погоджується Хелен Хендфілд-Джонс, у недавньому минулому консультант McKinsey й одна з авторів дослідження й книги «Битва за талант». В остаточному підсумку мова йде про те, щоб робити світ досконалішим. Звучить пишномовно, але якщо дивитися на свою діяльність із цього погляду, то виявляється, що це означає таке: розуміти, як Ваш підрозділ або особисто Ви можете працювати більш ефективно й творчо, виходити за рамки прямих обов'язків, згуртовувати навколо себе однодумців, заряджаючи їх енергією».

Кіт Леслі, партнер лондонського офісу McKinsey, відзначає, що останніми роками багато представників ділових кіл і журналісти, що пишуть про бізнес, надмірно захопилися образом «героїчного» лідера, який наділений небувалими талантами й одноосібно веде свою організацію до нових звершень.

Звичайно, сильні, обдаровані особистості можуть багато чого змінити, але, як правило, успіх компанії приносять саме команди лідерів, а не одинаки.

«Говорячи про велике значення команди лідерів, ми в McKinsey маємо на увазі керівництво на всіх рівнях – вищому, середньому й нижньому, – пояснює К. Леслі. – Ми не розділяємо точки зору, що привести компанію у світле майбутнє може тільки герой-лідер, з двох підстав:

**По-перше**, успішними лідерами бувають люди найрізноманітніших типів. Є чимало чудових керівників дуже благополучних компаній, схильних до рефлексії й самоаналізу й у своїй роботі прихильних до фактів і цифр. Люди цього типу домагаються результатів не гірше, ніж широко мислячі, вічно вируючі ідеями екстраверти.

**По-друге**, є люди – чудові лідери тільки в якійсь конкретній організації, в іншому місці їх таланти можуть і не виявитися. Дуже часто, перейшовши в нову компанію, вони вже не досягають колишніх успіхів. Уся справа в тому, що все більшу роль відіграє навколишнє середовище. Тому надзвичайно важливо створити в компанії умови для розвитку лідерських якостей співробітників».

### **7.3. Умови створення лідерського потенціалу**

Умови для розвитку лідерського потенціалу (або їхня відсутність) часто визначаються історичними факторами. «Для України, в якій лідерство традиційно реалізовувалося зверху, характерними є вертикальні структури», – говорить Шив Хемка, який очолює інвестиційну компанію *SUN Group* у Росії. Таке «ієрархічне» ставлення до лідерства склалося значною мірою під впливом командно-адміністративної системи й збереглося згодом, оскільки капіталісти, що з'явилися, прагнули тримати свої підприємства під твердим контролем. «У результаті в Україні домінує тип лідерства, що визначається значною концентрацією влади в руках власника», – пояснює Хемка. Однак останнім часом модель лідерства в Україні змінюється. Почасти це відбувається під впливом транснаціональних корпорацій, таких як *Nestle*, *Procter & Gamble* тощо, що приносять в Україну нову ділову культуру. Підключаються й українські компанії: «Щоб вивести свої організації на інший рівень розвитку, великий бізнес залучає до компаній нове покоління керівників, у тому числі менеджерів-іноземців», – говорить фінансист. З появою нових менеджерів у компаніях колишніх радянських республіках корпоративна культура в цих країнах буде все більше наближатися до західної, що припускає культивування лідерства на всіх рівнях організації.

Джефф Берлін, випускник бізнесу-школи Wharton, працює в СНД із початку 1990-х років. Після декількох років роботи в інших країнах він прийнявся за створення українських філій міжнародної компанії по прокату автомобілів *Hertz*. За його словами, у багатьох бізнес-ситуаціях грань між лідерами й тими, хто слідує за ними, розмивається. «Коли я заснував тут філії *Hertz*, я зібрав навколо себе лідерів. Це були інвестори, що вже проявили себе в різних галузях, і один дуже молодий, але багатообіцяючий генеральний директор підприємства й навіть мийники автомобілів, – згадує Д. Берлін. – Я



хотів впровадити західні стандарти прокату автомобілів у колишній радянській республіці, тому мені важливо було знайти перспективних працівників, яким було б цікаво вивести обслуговування в даному конкретному культурному контексті на новий рівень».

Західна культура має на увазі створення умов для розвитку лідерських навичок співробітників. Юсім і Хендфілд-Джонс упевнені, що *лідерами стають, а не народжуються*. «Лідерів від народження не буває, – стверджує Юсім. – Звичайно, у деяких людей, порівняно з іншими, із самого початку є величезні переваги. Вони винятково ясно мислять. Вони чудово спілкуються й володіють даром переконання. Вони й зовні схожі на лідерів, принаймні, в голлівудській версії. Однак справжні навички лідера в усіх їхніх проявах вигоструються все життя. Отут природа нікому не дає ніяких переваг. Цими навичками потрібно й можна опанувати. І будь-яка організація просто зобов'язана надати кожному співробітникові шанс стати лідером».

Компанії можуть по-різному допомогти співробітникам розвинути свої лідерські якості, наприклад заохочуючи їх вивчати біографії відомих керівників, уважно спостерігати за лідерами, з якими вони зіштовхуються по роботі, постійно вчитися, шукати власний шлях до вдосконалювання. Напевно, найважливіше, що можуть компанії, це в такий спосіб направляти людей, щоб вони не боялися виходити зі звичної їм «зони комфорту» й братися за вирішення нових завдань.

Ш. Хемка з оптимізмом дивиться на майбутнє культури лідерства в Україні. «В Україні з'являється багато молодих підприємців і менеджерів, добре освічених, активних, які вміють працювати в команді, – говорить він. – Незабаром тут явно не буде недоліку в талановитих лідерах».

Хоча всі співробітники можуть проявляти лідерські навички, звичайно ж менеджери середньої ланки й рядові співробітники будуть це робити для досягнення інших цілей та іншими способами, ніж генеральний директор і вище керівництво. Зрозуміло, що вплив менеджера середнього ланки й високопоставленого керівника на вибір стратегічного напрямку розвитку компанії буде принципово різним. Однак будь-який співробітник може домогтися того, щоб його вплив на компанію був відчутним.

Ганна Каммінгс, професор менеджменту в Wharton, згодна з Юсімом і Хендфілдом-Джонсом у тому, що всі співробітники мо-

жуть бути лідерами, навіть ті, в яких немає підлеглих, і проявляти «горизонтальне» лідерство, тобто демонструвати лідерські якості в обстановці, коли людина не має формальної влади керівника.

«Існує певний набір навичок і здібностей, необхідних для роботи на нижньому рівні управління підприємством. Ці навички й здібності особа реалізує при взаємодії з колегами свого рівня і в умовах командної роботи», – говорить Г. Каммінгс.

Лідерство на нижніх шаблях ієрархії ми розуміємо широко: воно може проявлятися в умінні організувати робочий процес залежно від важливості завдань і часу, необхідного на їхнє виконання, в умінні переконувати людей домагатися поставлених цілей і влагоджувати конфлікти. Співробітники із здібностями лідерів дуже потрібні, адже завдяки їм забезпечується успішне функціонування компанії на всіх рівнях.

Бажано, щоб усі співробітники мали якості, обов'язкові для керівника вищої ланки:

- мали сильний характер;
- були чесними, рішучими, виконавчими;
- уміли мислити стратегічно;
- могли спілкуватися з людьми й переконувати їх.

Однак ці якості по-різному проявляються й впливають на діяльність усієї компанії: чим «камерніше» – тим нижча посада співробітника.

«Директор одного з десятків магазинів у великій роздрібній мережі навряд чи думає про зміну всієї корпоративної системи, – зазначає Каммінгс. – Потрібно робити все, що від вас залежить у вашій зоні відповідальності».

Схожість і відмінність вищих керівників і менеджерів середньої ланки дуже наочно проявляється в такій сфері, як PR – «зв'язки із громадськістю». Завдання керівників вищого рівня – доносити суть загальної стратегії компанії до інвесторів, біржових аналітиків, політиків, а в самій компанії – до персоналу. Тому вони повинні вміти легко спілкуватися в будь-якій обстановці й у будь-якій формі.

Стосовно менеджерів середньої ланки, то їм майже не доводиться зустрічатися з політичними лідерами або фінансовими аналітиками. Їх публічний імідж не має значення, оскільки, за правило, вони спілкуються тільки з невеликою кількістю колег у самій компанії. Основним якостями лідера є уміння подати себе, ясно й переконливо викладати думки, прагнути до реалізації ініціативи.

Лідери усвідомлюють внесок власної діяльності в спільну справу. Вони цікавляться принципами роботи всієї організації, спостерігають за тим, як різні підрозділи взаємодіють заради досягнення кращих результатів. Лідери ставлять чітку мету розвитку бізнесу й намагаються надихати тих, з ким працюють.

*Дійсні лідери рідко бувають задоволені досягнутим. Вони постійно думають про те, як працювати краще.*

Менеджери середньої ланки й інші працівники також можуть проявляти лідерські якості.

Це означає пропонувати нові ідеї й нові напрями тим, хто посідає вищі посади. Лідерство не визначається кількістю підлеглих. Потреба допомагати організації рухатися у правильному напрямі – от що таке лідерство.

Людам, які хочуть розвинути лідерські навички, потрібно розширювати свій життєвий досвід. «Займіться чим-небудь новим, – радить Хендфілд-Джонс. – Якщо Ви проробили п'ять років в одному підрозділі, перейдіть в інший. Спробуйте очолити вже сформовану компанію, а потім – знов створену. Навчіться бути лідером на рядовій посаді, потім спробуйте свої сили на керівній. Навчаючи й наставляючи співробітників, Ви встановите з ними більш тісну взаємодію й знатиме, як вони сприймають ваші вчинки. А це конче необхідно, аби адекватно оцінювати свій стиль керівництва й самого себе в міру просування вперед».

Чим впевненішим у собі стає керівник, тим більше обов'язків він бере на себе, і в якийсь момент стає зрозуміло, що необхідно готувати собі спадкоємця. «Хоча це один із прямих обов'язків керівників, вони дуже рідко роблять це, – зауважує Хендфілд-Джонс. – Чомусь багато хто помилково вважає, що шукати й вирощувати таланти повинні винятково фахівці департаменту менеджменту персоналу».

У багатьох великих компаній є офіційно затверджені програми підготовки керівників, і вони, на перший погляд, досить ефективні. Але співробітникам, які хотіли б згодом зайняти керівні пости й для яких важливо, щоб у компанії оцінили їхні лідерські якості, не треба покладати занадто великі сподівання на ці програми.

«Відомо, що якщо Ви хочете утримати талановитих молодих керівників, потрібно дати їм можливість зростати й розвиватися, – говорить Каммінгс. – У більшості західних компаній наразі розроблені програми підготовки керівників, але наскільки серйозно до них там ставляться – інше питання. Самого факту існування програм

недостатньо. Відомо, що вони далеко не завжди приносять бажаний результат. І напевно, найкраще здібності ваших співробітників будуть розвиватися неформальним шляхом».

Юсім відзначає, що співробітники, які перебувають на нижніх і середніх щаблях службових сходинок, часто пручаються й навіть обурюються, коли на них покладають керівні функції. Вважається, що керувати повинні ті, хто посідає більш високі посади, адже на рядовій посаді за це не платять.

Часто можна почути таке висловлення: «Керівництву непогано платять. От нехай воно й керує». Так говорять тільки ті, хто не розуміє, про що йдеться. Звичайно, чим нижча посада співробітника, тим менший його внесок у роботу всієї організації. Тому-то йому й менше платять. Проте лідерські якості обов'язково повинні проявляти всі.

Роберт Фелтон, директор офісу McKinsey у Сіетлі, нагромадив чималий досвід, навчаючи менеджерів проблемам управління змінами та перетвореннями. Він відзначає, що компанії, які хочуть удосконалити свою роботу, часто зіштовхуються з опором менеджерів середньої ланки: вони не тільки не сприяють реформам, але навіть перешкоджають їм – не свідомо, а просто через інертність мислення та явного небажання думати й діяти по-новому.

Як не дивно, але якщо в ході програми змін виникає проблема і її необхідно вирішити, то часто керівники вищої ланки й рядові службовці з їхніми безпосередніми начальниками швидко знаходять взаєморозуміння, минаючи середню ланку управління.

«Менеджери середньої ланки блокують багато ініціатив обох сторін, – говорить Фелтон. – Генеральний директор намагається змінити ситуацію зверху, рядові службовці – знизу, а менеджери середньої ланки припиняють усі ці спроби. Саме вони найчастіше виявляються супротивниками серйозних змін».

На думку Фелтона, щоб уникнути цього, компанії повинні знати, що менеджери середньої ланки бувають двох типів.

**Менеджерів першого типу** не цікавить кар'єра, і в них немає відповідних задатків, але вони відіграють важливу роль у компанії, оскільки мають великий досвід і досконало знають свою справу.

**Менеджери другого типу** – це люди, які прагнуть зробити кар'єру і які, ймовірно, колись займуть вищі посади в організації.

Компаніям потрібні менеджери обох типів, але як перші, так і другі можуть перешкоджати змінам, якщо це буде не в їхніх інтересах. І які

б реформи не затіяло керівництво, треба створити особливу робочу групу, в яку ввійдуть і рядові співробітники, що вважають реформи необхідними. Ці співробітники повинні звітувати безпосередньо перед вищим керівництвом, а не менеджерам середньої ланки – хоча б доти, доки завдання не буде виконано.

Потрібно налагодити партнерські стосунки між керівництвом і рядовими працівниками й надати їм відповідні повноваження. Якщо вони будуть працювати на менеджерів середньої ланки, у них не буде ніяких повноважень. Гарні плоди може принести й усунення середнього рівня керування – цю «операцію» у свій час блискуче провів у *General Electric* Джек Уелч.

Менеджери середньої ланки, що вітають зміни, проявляють свої лідерські якості тим, що подають приклад колегам і безпосереднім підлеглим. Крім того, вони підвищують свої шанси на кар'єрне просування.

У міру набуття досвіду лідерства багато хто починає розуміти, що вміння вести за собою інших потрібно втілювати в складніші форми й не варто діяти занадто прямолінійно. «Потрібно виробити власний стиль управління й надихати людей своїми ідеями, – говорить Хендфілд-Джонс. – Потім Вам потрібно конкретизувати ці ідеї й сформулювати основні цінності корпоративної культури. Крім того, Ви повинні розуміти, що підзвітні Вам керівники самі відмінно управляють своїми підлеглими (це розуміння дуже важливо розвивати в собі, хоча це й непросто). У такий спосіб Ви поширюєте свій вплив за рамки безпосереднього оточення й дієте поволі».

А з чого починати тому, хто ніколи не був керівником, але хоче розвинути у собі якості лідера? «З вольового зусилля, – говорить Юсім. – Скажіть собі: «Мені потрібно зробити крок уперед, щоб усе змінити. Мені потрібно запропонувати новий погляд на майбутнє нашої компанії й переконати інших у своїй правоті». Адже, зрештою, лідерство – це питання особистої відповідальності й покликання».

У своїй книзі «Воля до лідерства» (*The Will to Lead*) Марвін Бауер, один із засновників McKinsey і багаторічний глава компанії, закликає керівників бачити своє призначення не в тому, щоб давати команди й стежити за їхнім виконанням, – адже не це визначає успіх компанії, а в тому щоб керівники направляли свої зусилля на створення такої атмосфери в організації, щоб людям подобалося працювати.

Більшість людей не люблять своєї роботи, особливо співробітники жорстко ієрархічних компаній. Нікому не подобається, коли

ними управляють лише за допомогою наказів. У компаніях з жорстко ієрархічною структурою будь-який начальник має право тиснути на підлеглих, щоб вони працювали швидше й краще. Застосувати це право просто, тому начальники часто користуються ним. Але більшості підлеглих це не подобається, тим більше що начальникам – від менеджерів нижчої ланки до генеральних директорів – догодити уже важко.

Чимало генеральних директорів з будь-якого приводу смикають співробітників, вічно підганяють їх, вимагають неможливого, на людях улаштовують їм прочуханки, задають нереальні строки, безжалісно звільняють кожного, хто не справився з важким завданням, зв'язують руки керівникам середньої ланки, через що багато хто з них звільняється. Крім того, у співробітників майже не залишається вільного часу на особисте життя. І звичайно ж, ці керівники ніколи не сумніваються у своїй правоті.

А чи виграє компанія від такої твердості? Мабуть, ні. І вона може навіть завдати чималої шкоди компанії. Адже в цьому випадку підлеглі роблять те, що хоче начальник, вірніше, те, що, як їм здається, хоче начальник.

Більше того, побоюючись за власну голову, вони часом приховують «неприємну» інформацію. Дотепер мало хто розділяє концепцію теоретика менеджменту Дугласа Мак-Грегора, відому як «теорія Y», відповідно до якої люди люблять працювати, хоча, звичайно, не всім подобається їхня конкретна робота. Причиною тому є поширеність авторитарного стилю управління, при якому керівники, тиснучи на підлеглих, на корені вбивають у них будь-яке бажання працювати. Вирішити цю проблему можна тільки відійшовши від застарілих авторитарних принципів керування й створивши компанії лідерського типу, що припускають нові взаємини співробітників різних рівнів.

#### **7.4. Створення компаній лідерського типу**

Термін «лідерська компанія» не означає, що бізнесом буде управляти один-єдиний лідер: йдеться про лідерів, які працюють в організації на всіх її рівнях. Створення таких організацій відповідає інтересам не тільки працівників компанії, які не на словах, а на ділі цінують своїх співробітників. Це набагато ефективніше, ніж ієрархічні компанії.

У компанії лідерського типу немає місця диктаторам, навпаки, вони прагнуть створити атмосферу довіри між керівниками й підлеглими. Зробити це непросто, і вибудовувати такі відносини потрібно із самого початку – коли відбувається добір кадрів у компанію.

Фахівці самі проводять співбесіду з кандидатами. На першому етапі підключаються консультанти, що працюють у компанії протягом одного – трьох років.

Потім їх заміняють співробітники із більшим стажем роботи і на заключному етапі – партнери фірми. У середньому один кандидат розмовляє з десятьма консультантами, й, звичайно, процес відбору багато в чому залежить від їхніх оцінок.

Треба точно знати, чого чекати від майбутніх співробітників. При виборі враховуються освіта кандидатів, їхня ерудиція, професійний досвід і здатність керувати людьми. Також треба оцінити їхню уяву, вміння аналізувати, ставлення до людей, ініціативність і енергійність. Крім того, на прикладах з реальної практики треба перевіряти їхнє вміння вирішувати найрізноманітніші проблеми.

Співробітники, що проводять співбесіду, мають знати особливості корпоративної культури підприємства.

Треба дотримуватися принципу «зростає або йди». Якщо консультант за шість-сім років не стає партнером, його просять піти з компанії. Це справедливо: обдаровані люди повинні знайти сферу, у якій вони можуть проявити свій талант, – і вони її знаходять. Нечесно тримати людей у компанії, якщо їм не вистачає здібностей для зростання.

У компанії лідерського типу є дві загальні риси.

**По-перше**, людина з гарним характером заслуговує на довіру.

**По-друге**, потрібні люди, які вміють працювати в команді. Оскільки інтерв'юерам доводиться трудитися поруч з ними ж відібраними кандидатами (хоча й не обов'язково, що з кожною конкретною людиною), вони й приймають рішення.

Створюючи компанію лідерського типу, важливо не тільки сформулювати принципи наймання персоналу, а й розробити методи оцінювання результатів роботи й просування кар'єрними сходами. Професійне зростання ріст окремих людей не може бути метою компанії – адже не можна культивувати зірок.

У компанії лідерського типу для зміцнення командного духу корисно проводити ротацию кадрів. У цьому випадку співробітники не відстають оди від одного професійно й здобувають різні на-

вички. Крім того, ротація сприяє підвищенню кваліфікації кожного окремого члена команди й допомагає запобігти монотонності роботи – саме тому компанії лідерського типу застосовують цей метод. І в той же час завдяки ротації, хоча б часткової, організація стає більш гнучкою, оскільки за необхідності людей легко можна перевести з однієї команди в іншу.

У деяких компаніях новим співробітникам відразу ж говорять: «Ми розраховуємо, що Ви не будете займатися тільки якоюсь однією справою». Люди працюють у команді, і передбачається, що кожний опанує обов'язки колег.

Можна й інакше дати співробітникам відчуття турботу компанії. Наприклад, іноді людям важливо знати, що у випадку сімейних проблем, скажемо хвороби дітей або необхідності доглядати за літніми батьками, роботодавець піде їм назустріч. Коли виникає конфлікт між роботою й особистим життям і накладаються одна на одну складності на роботі і в родині, люди виявляються в скрутному стані. Однак і щодо цього компанії лідерського типу мають явні переваги. Адже найуспішніше влагоджують конфлікти між роботою й домом саме гнучкі, а не тверді керівники, перерозподіляючи обов'язки своїх підлеглих, дозволяючи їм переходити на скорочений робочий тиждень тощо. І ними рухає не просте бажання робити людям добро. Допмагаючи співробітникам примиряти інтереси роботи й родини, компанії підвищують їхній моральний дух і власну продуктивність. У *Johnson & Johnson* співробітники, що працюють за гнучким графіком і мають можливість взяти відпустку за родинними обставинами, прогулюють у середньому вдвічі менше, ніж інші. Крім того, 58% опитаних співробітників вважають цей принцип дуже важливим: за їхніми словами, багато в чому саме через це вони залишаються в компанії. А серед співробітників, що користуються додатковими перевагами, його важливість відзначили вже 71% опитаних.

Проте керівництво багатьох компаній стверджує, що, оскільки підсилюється глобальна конкуренція, вони просто не можуть застосовувати такого роду програми. Це означає, що вони дивляться лише в найближче майбутнє й перебувають у полоні стереотипів авторитарного керування. У компаніях лідерського типу все відбувається інакше.

Але підтримка роботодавця потрібна співробітникам не тільки у випадку конфлікту між роботою й домом. Тому розглянемо ство-



рення в компанії лідерського типу груп, що допомагають співробітникам вирішувати різні проблеми.

**Група здоров'я.** Компанії лідерського типу намагаються приділяти серйозну увагу здоров'ю всіх своїх співробітників – від керівників вищої ланки до рядових працівників. Це, зокрема, припускає щорічну диспансеризацію й консультації з питань правильного харчування й фізичного навантаження. Якщо лідер групи здоров'я є лікарем за освітою, то він може сам конфіденційно обговорювати проблеми здоров'я зі співробітниками компанії.

**Група охорони праці.** Кожен керівник зацікавлений у тому, щоб умови праці в компанії відповідали прийнятним нормам безпеки. Але й працівники повинні знати правила техніки безпеки на робочому місці й завжди дотримувати їх.

Якщо на підприємстві є тільки поодинокі випадки виробничого травматизму, то не тільки співробітники почувають себе впевнено, а й у громадській думці в цілому, й в очах потенційних працівників компанії зокрема її репутація підвищується.

### **Розвиток персоналу**

По тому, як компанія підходить до підготовки й навчання персоналу, можна судити про її шанси стати компанією лідерського типу. Під підготовкою розуміється розвиток навичок, необхідних для вирішення конкретних завдань компанії, а під навчанням – знаходження нових знань, необхідних для розвитку компанії в цілому й кожного її працівника окремо. Налагодивши систему постійного навчання, що дозволяє людям опанувати декілька професій, компанія лідерського типу створює щось на кшталт рятувального кола, що допоможе уникнути звільнень. Якщо прибутки компанії почнуть падати, співробітники зможуть виконувати іншу роботу.

Далекоглядні керівники компаній розуміють, що саме вони, а не уряд повинні брати на себе відповідальність за навчання своїх підлеглих. У той же час у більшості компаній немає таких програм, хоча вони витрачають величезні кошти на освіту своїх менеджерів і директорів, але нікому немає справи до більшої частини (75%) американських робітників, що одержали лише середню освіту.

Одну з кращих програм підготовки розробила американська компанія *Motorola*. Її співробітники вивчають основи комп'ютерного дизайну, роботобудівництва й виробництва за технічними умовами замовника. При цьому вони не просто читають підручники або ходять на лекції, а придумують і виготовляють власні моделі. Єдиний

стандарт навчання забезпечує Motorola University, комп'ютерні класи й лабораторії якого розташовані в штаб-квартирі компанії в місті Шаумбург (штат Іллінойс, США).

У *Motorola University*, а в ньому вчаться співробітники, постачальники й клієнти компанії, зовсім небагато професійних викладачів. Наприклад, для освітніх програм компанія запрошує фахівців – інженерів, учених, що були керівниками, – серед чужих людей. Вони повинні не просто інформувати, а спонукувати, направляти й пояснювати.

«За підрахунками компанії, кожний долар, витрачений на підготовку співробітників, приносить 30 дол. у вигляді збільшення продуктивності за наступні три роки. За 20 років (з 1987 р.) компанія знизилла витрати на 3,3 млрд дол., не вдаючись до звичайного засобу – звільнення працівників, а навчаючи їх тому, як удосконалювати виробничі процеси й скорочувати втрати та витрати.

Продажі на одного співробітника подвоїлися за останні п'ять років, а доходи зросли на 47%.

Компанія лідерського типу може створювати тимчасові групи, які розробляли б програми навчання й підготовки, залучаючи зовнішніх фахівців, або довірити це завдання постійній групі лідерів. Головне – пам'ятати: щоб процвітати, потрібно постійно вчитися.

### **Винагорода за заслугами**

Неможливо стати компанією лідерського типу, не створивши нову схему винагороди співробітників. Праця повинна оплачуватися залежно від результатів роботи не тільки кожної окремої людини, а й – у значному ступені – всієї команди. А щоб розробити нові правила, потрібні творчий підхід і готовність до експериментів.

Як відомо, Сем Уолтон створив найбільшу в світі роздрібну торговельну мережу «*Wal-Mart*». В своїй книзі Уолтон пише, що спочатку неправильно платив своїм співробітникам. Однак, у міру розростання мережі, кожний менеджер став одержувати частку прибутку свого магазину й у такий спосіб ставав партнером. «Але рядовим співробітникам ми не пропонували нічого особливого – просто погодинну оплату, і, схоже, на той момент наші ставки були самими низькими. Тоді мене цікавило лише підвищення прибутковості, а до іншого мені справи не було. Зараз я дуже жалкую про це». Пізніше Сем Уолтон назве своїх співробітників партнерами й буде ставитися до них як до партнерів.

От ще один характерний уривок з його книги: «Ледь ми почали експериментувати – ставитися до співробітників як до партнерів, – то

відразу ж побачили величезний потенціал цієї ініціативи, зрозуміли, що в такий спосіб можна вдосконалювати бізнес у цілому. Співробітники теж швидко усвідомили, що їм вигідно, коли справи компанії йдуть все краще й краще».

«У 1971 році ми зробили перший серйозний крок: виправили мою велику помилку минулого року й запустили схему участі в прибутках усіх партнерів. Думаю, що із декількох причин я можу пишатися цим найбільше. Участь у прибутках стала тим самим пряником, за яким потягнулася вся компанія. Це право могли одержати всі, хто був у нас у штаті не менше року й відпрацював на рік мінімум 1000 годин. Розраховуючи зростання доходів, ми додаємо відсоток до зарплати кожного учасника програми – цю суму він зможе забрати, ідучи з компанії, – у вигляді грошей або акцій «Wal-Mart». У нашій схемі немає нічого незвичайного. Я пишаюся не стільки схемою, скільки тим, як ми її втілили. За останні десять років завдяки їй зарплати збільшилися в середньому на 6%».

Лідери на кожному щаблі організації повинні формувати партнерські відносини між своїми командами й компанією. От що вважає з цього приводу Сем Уолтон: «Все це здається дуже простим. І дійсно, у самих схемах немає нічого складного. Але дійсне партнерство не налагодиться доти, доки керівники не зрозуміють ролі співробітників у всьому процесі й не будуть відповідним чином ставитися до них. Реальне партнерство не виникає з порожніх слів і обіцянок, навіть якщо Ваші співробітники беруть участь в прибутках компанії».

Багато компаній пропонують різного роду схеми, але між ними й співробітниками немає й натяку на партнерські відносини, оскільки керівники насправді не бачать внеску своїх співробітників і не намагаються стати для них лідерами».

Ми часто чуємо ту саму пісню: що співробітники «не занадто віддані» компанії. Про яку відданість може йти мова в умовах авторитарного правління, адже її можна завоювати тільки з розвитком лідерства.

Винагорода генерального директора в компанії лідерського типу – це тема окремої дискусії, оскільки від величини винагороди гендиректора залежить рівень оплати інших співробітників.

Розрив в оплаті праці топ-менеджерів і робітників американських компаній настільки великий, що це вже не просто несправедливо, але зовсім непристойно. До того ж він не тільки не скорочується, але весь час зростає.

Звернемося до фактів. У 1974 р. типовий генеральний директор заробляв у 35 разів більше від середнього робітника виробничої компанії, сьогодні – в 120 раз (і в 150 разів більше, якщо вважати одночасно по промисловому сектору й сфері послуг). І це ще не все. За останні 20 років зарплата робітника (з урахуванням інфляції й податкових відрахувань) у середньому скоротилася приблизно на 13%, тоді як заробіток глави великої компанії (з обліком тих же факторів) зріс у середньому більше ніж у чотири рази.

Систему оплати праці топ-менеджерів американських компаній необхідно реформувати незалежно від якості управління, проте це не стосується вітчизняних підприємств. Однак при перетворенні в компанію лідерського типу керівництву іноді доводиться багато чим жертвувати.

Цілком імовірно, що гендиректор авторитарної компанії ще морально не готовий до таких жертв і не зможе, наприклад, відмовитися від надмірно високої зарплати.

Але якщо він хоче, щоб його компанія стала лідерською, йому не треба погоджуватися на дуже високий оклад. Інакше в співробітників буде відчуття, що керівники нечесно поводяться щодо них, що вони прагнуть лише до власного збагачення, а виходить, що особисті інтереси для них вищі від інтересів компанії.

Керівники компанії лідерського типу повинні справедливо ставитися до всіх, у тому числі до себе. Якщо говорити про оплату праці керівництва, то самим топ-менеджерам і раді директорів потрібно, виходячи зі здорового глузду, чесно визначити розмір винагороди – свого й усіх інших.

Але що значить «чесно»? Як це не дивно, добру пораду щодо цього дав ще наприкінці XIX ст. легендарний американський фінансист Джон Пірпойнт Морган. Своім наказом він установив стелю зарплати генеральним директорам: вона не могла перевищувати окладу самого низькооплачуваного робітника компанії більше ніж у 20 разів. Пітер Друкер, легендарний теоретик менеджменту, був цілком згоден із цим.

А от що вважав із приводу рівня оплати праці покійний Арч Паттон, партнер McKinsey, що був провідним спеціалістом компанії з питань заробітної плати й компенсацій, поки McKinsey не пішла з цього поля діяльності: «Коли можна легко заробити більші гроші, бізнес-рішення стають усе менш певними, а гроші виявляються важливішими від почуття власної гідності».

З огляду на те, що зарплати нинішніх генеральних директорів у США у 120–150 разів перевищують оклади робітників, навряд чи першим особам компаній прийдуться до душі принципи Моргана й Друкера. Навряд чи їм сподобається й норма, що існувала на виробничих підприємствах США у 1974 р. і не допускала розриву більше ніж з 35 разів.

Топ-менеджерам компаній лідерського типу буде дуже непросто заслужити довіру співробітників і виховати в них гордість за свою організацію, не викликавши при цьому роздратування в жадібних керівників авторитарних компаній. Але чим більше лідерів заслужить схвалення підлеглих, тим простіше їм буде переборювати подальші труднощі.

Керівники компаній лідерського типу, на відміну від колег з авторитарних організацій, відчувають себе відповідальними перед своїми співробітниками й перед суспільством. Тому вони намагаються бути справедливими й уважними до співробітників. Але навіть у компаніях, де панує найдоброзичливіша атмосфера, звільнення часом неминучі.

З точки зору більшості людей, звільнення – найжахливіше, що може трапитися з ними на роботі. Для деяких це рівносильно смерті близького родича. Звільнення стосується не тільки тих, хто вже втратив роботу, а й тих, хто боїться цієї долі або переживає за долю колишніх колег, які втратили своє місце.

Якщо компанії хочуть зм'якшити наслідки звільнення для своїх співробітників, їм дуже придадуться такі дві книги.

**По-перше**, це цикл спеціальних репортажів, об'єднаних під назвою «Скорочення Америки» [The Downsizing of America. Times Books/Random House, 1996]. Вони були написані журналістами New York Times улітку 1995 р., а потім доповнені результатами досліджень і видані як самостійна книга. Журналісти розмовляли з робітниками, керівниками й власниками компаній, які розповідали, як вони пережили болісний період тривалого економічного спаду початку 1990-х років.

**По-друге**, це книга Роберта Леверінга й Мілтона Московіця «100 кращих компаній – роботодавців Америки» (далі – «Кращі компанії»). Книга написана насамперед для того, щоб допомогти людям знайти гарного роботодавця. Автори звернулися до 400 компаній і попросили їх надати письмові матеріали, які вказували б на те, що вони – кращі. З величезної кількості компаній, що відповіли, автори відібрали 147.

Серед них були: *Anheuser-Busch*, *Armstrong*, *Compaq Computer*, *Delta Airlines*, *Goldman Sachs*, *Johnson & Johnson*, *Merck*, *J.P. Morgan*, *Motorola*, *Reader's Digest*, *Steelcase* і *Wal-Mart* тощо. В «Скороченні Америки» говорилося про те, що іноді звільнення були спричинені

ні, зокрема, авторитарним керуванням. Там же стверджувалося, що кожний десятий дорослий американець (тобто близько 19 млн осіб), втративши роботу, згодом пережив найтяжку кризу в сімейному житті. Однак у книзі «Кращі компанії» малюється інша картина. Її автори показують, як обережно деякі компанії (вони й були визнані кращими роботодавцями) вирішують проблему скорочення штату, розуміючи, що «втрата роботи – одне з найтяжчих випробувань у житті людини». Людям заздалегідь повідомляли про майбутнє звільнення, надавали щедру вихідну допомогу, допомагали знайти роботу в самій компанії або в іншому місці. На думку авторів, сама процедура скорочення робочих місць є свого роду лакмусовим папірцем, що дозволяє судити про компанії. Тому «під час широкої хвилі скорочень і зниження соціальних допомог і виплат ці 100 компаній гідно поводитися щодо людей, що однозначно свідчить: вони дійсно кращі роботодавці, і цим пояснюється їхній успіх і лідируючі позиції на ринку». У вступі автори зробили одне важливе зауваження: «Наразі довіри стало більше (порівняно з 1984 р., коли вийшло перше видання книги), тому що авторитарний стиль управління, що довгі роки вважався в американських компаніях нормою, довів свою неефективність. Він не влаштує ні співробітників, ні роботодавців. Він став причиною низької ефективності американських компаній і масових звільнень наприкінці 1980-х – початку 1990-х. Коли керівництво втрачає зв'язок зі своїми підлеглими, воно легко їх звільняє. А коли співробітники не почувують прихильності до своєї справи, їм зовсім байдуже, якої якості продукти або послуги вони виробляють».

Ці книги й інші дослідження доводять, що компаніям, які не хочуть віддалятися від своїх співробітників, необхідно розробляти власний підхід до розвитку лідерства. Цей підхід повинен урахувати особливості кожної конкретної компанії, а виходить, будуть потрібні творчі навички й експерименти, але в кожному разі це краще копіювання чужого досвіду. Проте жодна компанія не може обіцяти своїм співробітникам, що, якщо вони будуть добре працювати, їм буде гарантована зайнятість (не можна навіть допускати, щоб у людей з'явилася думка про такі гарантії). Але зазначене не стосується японських компаній.

У будь-яку хвилину може трапитися щось непередбачене. Наприклад, застаріють існуючі продукти й процеси, а з розвитком технологій це відбувається все швидше. На Вашу територію вторгнуться конкуренти із сусідніх областей або навіть захоплять контроль над вашою компанією. Або конкурент розробить нову стратегію. У країні може настати

спад ділової активності або економічна депресія. Але які б не були причини, при різкому зниженні продажів, фінансових коштів компанії звичайно вистачає лише на короткий час (навіть у таких гігантів, як *General Motors*), а потім доводиться скорочувати зарплати або робочі місця, інакше не зберегти саму компанію. Такі закони капіталізму, вільного ринку. Робітниками іноді доводиться жертвувати, щоб вижила компанія.

Але компанії лідерського типу, розробляючи свої стратегії, не сприймають звільнення як спосіб поправити свої справи й ніколи не поводяться із людьми як з баластом. Більше того, вони вважають неприпустимим свідомо жертвувати людьми й засуджують керівників, які йдуть на це. Тут розуміють глибокий стрес, який можуть отримати навіть співробітники, які уникли скорочення, відіб'ється на результатах їхньої роботи. Таке ставлення до людей і принципи оцінки, прийняті в компанії лідерського типу, сприяють тому, що співробітники самі стають зацікавленими у підвищенні загальної ефективності – єдиному гарантованому способу збереження зайнятості.

Імовірно, у компанії лідерського типу й немає готового рецепта рішення проблеми скорочень, але вони завжди намагаються пом'якшити удар. Для цього є різні способи, наприклад, попереднє оповіщення, вихідна допомога, достроковий вихід на пенсію й допомога в пошуку нової роботи. Можна також знижувати оплату, або тримати співробітників на 0,25–0,75 ставки – в ефективності цього методу як тимчасового заходу впевнилися багато компаній.

Компанії розробляють власні схеми, щоб допомогти людям перейти звільнення. Наприклад, у книзі «Кращі компанії» розповідається про метод *Hewlett-Packard*. З того самого дня, коли в 1939 р. Вільям Х'юлетт і Девід Паккард заснували *HP*, у ній панує атмосфера довіри. Тут високо цінують кожного працівника. Але якщо з якоїсь причини люди виявляються «зайвими», то компанія дає їм 90 днів на те, щоб вони знайшли роботу в самій компанії.

Якщо за цей час підходящий варіант знайти не вдається, то начальник повинен знайти своєму підлеглому варіант у іншому регіоні країни. Якщо людині пропонують роботу в тому самому районі (у радіусі 50 км) і він відмовляється, то він може одержати вихідну допомогу, що розраховується в розмірі тижневої зарплати за кожний пророблений у компанії рік. При цьому розмір допомоги не може бути меншим двомісячної зарплати. Якщо співробітник відмовляється працювати в іншому регіоні, його вихідна допомога більша – в розмірі двотижневої оплати за кожний пророблений рік і не менше чотиримісячної зарплати.

## ТЕМА 8. ТРАДИЦІЙНА КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

### *План лекції*

- 8.1. Поняття про стиль управління.
- 8.2. Чинники формування стилю управління.
- 8.3. Традиційна класифікація стилів управління та їхня характеристика.
- 8.4. Класифікація стилів управління залежно від інтересів і мети керівника.

### 8.1. Поняття про стиль управління

**Стиль управління** – це *стійкий, усталений образ дій, прийомів керівника в процесі управління, що неодноразово повторюється*. Стиль керівництва характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення задач, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки і поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має *об'єктивну* і *суб'єктивну* сторони. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

**Суб'єктивна сторона стилю** зумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

**Об'єктивна сторона стилю** керівництва визначається загальними принципами управління, а також соціально-економічними вимогами, що висуваються до господарських керівників. Ця сторона стилю є основоположною.

У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до нефективного витрачання робочого часу, спричинює почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і, навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обгрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань.



Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Дослідження показують, що в арсеналі найефективніших лідерів є цілий набір стилів управління й вони застосовують той або інший залежно від розв'язуваного завдання. Діяти настільки гнучко важко, але можна навчитися. І це варте того, оскільки різноманіття стилів лідерства підвищує результативність організації.

Запитайте будь-яку групу бізнесменів: «Що роблять хороші керівники?» Ви одержите безліч відповідей: вони визначають стратегію, змушують людей працювати, створюють корпоративну культуру. А потім поставте інше запитання: «Що повинні робити керівники?» Якщо ви адресуєте його досвідченій аудиторії, то почуєте тільки одну відповідь: «Домагатися результатів». Але як їх домогтися?

Як змусити своїх співробітників добре працювати? Останніми роками з'явилася ціла когорта експертів із проблем лідерства. Вони непогано заробляють, навчаючи й тренуючи керівників компаній, щоб перетворити їх на бізнесменів, здатних здійснювати найсміливіші ідеї – стратегічні, фінансові або організаційні, а найкраще – і ті, й інші, й треті.

Проте оволодіння секретами ефективного лідерства, як і раніше – недосяжна мета багатьох людей і організацій. Часто це пояснюється тим, що донедавна ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які точно показали б, який стиль управління призводить до позитивних результатів. Поради експертів із проблем лідерства, що найчастіше ґрунтуються на гіпотезах, досвіді й інтуїції, іноді виявляються ефективними, а іноді – ні.

## 8.2. Чинники формування стилю управління

Формування стилю – це тривалий, безперервний і складний процес. Управлінський стиль опрацьовується в процесі практичної діяльності під впливом багатьох чинників.

### **Чинники формування стилю управління:**

- соціальна природа суспільства;
- світогляд, ідеали та переконання менеджерів;
- стать та вік керівників;
- рівень соціальної підготовки управлінських кадрів;
- інтереси та потреби кадрів управління;

- знання та характер використання методів управління;
- характер керівника та його особистісні якості;
- стан об'єкта і системи керування;
- соціально-психологічний клімат трудового колективу;
- стиль роботи державних, територіальних, галузевих та вищестоящих органів управління та їхніх керівників;
- традиції в управлінні конкретним об'єктом.

Характеристика індивідуальних стилів управління менеджерів часто залежить від типу організації, в якій вони працюють або якою вони керують (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Характеристика основних типів організацій**

ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ	ОСОБЛИВІ РИСИ
1. Організація, яка ґрунтується на жорсткому розподілі функцій менеджменту, регламентуванні діяльності, ретельному контролі, підвищених дисциплінарних вимогах, чіткій відповідальності	Такий тип організації потребує суворого обліку, передбачення всіх проблем, які виникають в управлінні. Він має позитивні риси, відповідає вищому ступеню організованості і за певних умов дає відчутний ефект управління. Недоліком цього типу є те, що він приховує ініціативу людей, а іноді навіть породжує бюрократизм
2. Організація, яка ґрунтується на менш жорсткому розподілі функцій і регламентуванні діяльності	Це більш гнучкий тип організації; його переваги: швидке реагування на виникнення непередбачених нових проблем, більші можливості до неформального підходу щодо їхнього вирішення. Якщо виникає проблема, яка не укладається в існуючий порядок розподілу функцій, та формується комісія з проблеми. Недолік: труднощі контролю роботи комісій, додаткові зусилля щодо їхнього формування, деякі ускладнення організації управління
3. Організація (колективна), яка заснована переважно на обліку соціальних факторів.	Головний акцент тут робиться на добір і підготовку кадрів, формування працездатних груп для спільної діяльності, постановку мети і завдань їхньої роботи і лише потім – на їхнє функціональне і структурне оформлення

### **8.3. Традиційна класифікація стилів управління та їхня характеристика**

«У плинні докорінної перебудови управління народним господарством, що здійснюється відповідно до рішень XXVII з'їзду КПРС та червеневого (1987) Пленуму ЦК КПРС, велика увага приділяється широкому застосуванню економічних методів та зміні стилю управління» [Матеріали XXVII з'їзду Комуністичної партії Радянського союзу – М. : Політвидав, 1986, с. 333; Матеріали Пленуму Центрального Комітету КПРС, 25–26 червня 1987 року. – М. : Політвидав, 1987, с. 47].

У виданих у колишньому СРСР підручниках та монографіях часто стиль управління розглядався як сукупність найбільш характерних і усталених методів вирішення завдань, що виникали в процесі реалізації функцій управління. Такої самої точки зору щодо стилю управління дотримувалися й окремі вчені-економісти соціалістичних країн. Інші під стилем управління розуміли поведінку керівників у процесі управління. Стиль також трактувався як усталена сукупність особистісних, суб'єктивно-психологічних характеристик керівника, через які реалізується той чи інший метод управління. Проте із зазначеними визначеннями сутності стилю управління погодитися неможна, оскільки будь-яка сукупність методів управління або особистісних характеристик керівників не являє собою дії, процесу – у цьому випадку саме управління.

Серед причин такого підходу варто назвати не тільки фактор тоталітарного мислення, а й методологічну помилку. Радянські теоретики практично одноставно повторювали положення про розбіжність понять «лідерство», «керівництво» й «керування». Але, як це не дивно, похідні від цих поняття – «стиль лідерства», «стиль керівництва» й «стиль керування» – у переважній більшості випадків розглядалися як синоніми. На жаль, зазначене можна з повним правом віднести й до сучасної інтерпретації проблеми стилю у вітчизняному менеджменті.

Одним із наслідків методологічної помилки стало те, що вітчизняна теорія стилю тривалий час розвивалася в напрямі, протилежному західному підходу. Теорія стилю лише досить поверхово торкалася організаційного дизайну й проблеми корпоративної культури, зосереджуючись на проблемах самоменеджменту керівника. Таким чином, поняття стилю стало вирішальним у становленні цієї

дисципліни в радянській теорії управління: «Наука керування соціалістичним підприємством тільки вступила в завершальну стадію свого становлення, але в її рамках уже зароджується новий напрям, що в майбутньому, мабуть, відбрунькується й сформується в самостійну дисципліну – науку про господарського керівника» (Белоусов, 1985).

Це закономірно призвело до недооцінки стилю багатьма сучасними авторами, що вважають його «хоча й дуже важливим, але далеко не визначальним компонентом ефективності» (Романовський, 2000), – теза, що звучить, м'яко кажучи, дивно в контексті менеджменту початку XXI століття.

Отже, з яким же «багажем» підійшла радянська теорія управління до епохи, що повинна була б стати грандіозною перебудовою стилю вітчизняного менеджменту?

Виділимо найгостріші проблеми:

1. *Визначення.* Механістичне трактування стилю управління як сукупності методів спонукання й контролю звужувало цю категорію й робило її малоперспективною для подальшого опрацювання в рамках теорії управління.
2. *Функції.* Персоналізація стилю й однобічне трактування його впливу на підлеглих призвели до зайвої, надмірної «психологізації» поняття «стиль управління» й практично звели нанівець можливості розгляду його функцій у контексті формування організаційної структури підприємства та його корпоративної культури.
3. *Класифікація.* Примітивна за своєю суттю класифікація, що ґрунтується на «не першій свіжості» західній теорії, не могла описати все різноманіття практики керування, тим більше наблизитися до вирішення проблеми ефективності того чи іншого стилю керування. Цю проблему не допомагали вирішити й подальші запозичення із західної психології керування, які різноманітили типологію, але не дозволяли опрацювати якісно нові рекомендації для топ-менеджменту.

Як бачимо, практична цінність радянської теорії стилю в управлінні була досить незначною. Проте саме в такому вигляді вона проіснувала практично до середини 90-х років XX ст. Зміни в ній були несуттєві. Спочатку соціалістичну риторичку змінили на не менш пустопорожню «перебудовну». Пізніше народ почав видумувати хто що може. З'явилася безліч суб'єктивних типологій, вся оригінальність яких полягала в новизні найменувань для тих самих стилів.

Часом доходило до абсурду: у пошуках якогось ідеалу, що згодився б на всі випадки життя, особливо для виведення України з глибокої економічної кризи, на всі лади звеличували переваги «м'якої диктатури» – авторитарного-демократичного» стилю (уявіть собі одночасно холодну й гарячу каву! Такий собі закріп з елементами проносу). Причому незрозуміло, чи то було незграбне запозичення з поведінкової теорії стилю Ренсіса Лайкерта (порівняймо його «прихильно-авторитарний стиль» – Likert, 1967), чи то визначення «демократичний» призначалося для публіки, а «авторитарний» залишалося за суттю.

Деяке пожвавлення у вітчизняну теорію стилю вніс вихід у світ у 1992 р. першого видання підручника М. Мескона, М. Альберта й Ф. Хедоурі «Основи менеджменту», що значно розширило світогляд доморошених теоретиків і практиків менеджменту. І «пішла танцювати губернія», на різні лади переказуючи, а то й відверто перебріхуючи десяток західних концепцій і персоналій, яким була присвячена глава «Лідерство: стиль, ситуація й ефективність» (Мескон, 1992).

Зрозуміло, це знов-таки не могло призвести до якісного прориву в теорії стилю, оскільки емпіричні дослідження практично не проводилися, а західні концепції вивчалися не за першоджерелами. Сутність підходу до стилю керування залишилася колишньою, малоцікавою для практиків менеджменту. Може, саме тому у вітчизняному менеджменті й бізнесі дотепер переважає сірість, посередність?

Найбільш широке та загальне визнання отримала така система стилів лідерства:

- *Експлуаторсько-авторитарний стиль*. Менеджери цього стилю нав'яують свої рішення підлеглим, мотивація здійснюється через загрози, вищі рівні менеджменту несуть більшу відповідальність, в той час як нижчі – практично її не несуть.
- *Прихильно-авторитарний стиль*. Менеджер ставиться до підлеглих поблажливо, як батько (патерналізм). Мотивація здійснюється на підставі винагороди. Управлінський персонал несе повну відповідальність, але це стосується середнього рівня.
- При *консультативно-демократичному стилі* менеджери радяться з підлеглими, прагнуть конструктивно використовувати все найкраще, що ті пропонують. Мотивація здійснюється вже не тільки за рахунок винагороди, але й у формі деякого залучення підлеглих до управління.
- *Демократичний стиль, або система групової участі*. В основі лежить заохочування підлеглих до визначення мети організації (під-

розділу), контролю їх досягнення. Менеджери повністю довіряють підлеглим. Мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, заснованої на цілях організації. Персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації. Організації, де такий стиль домінує, характеризуються високим ступенем децентралізації, активною участю співробітників у прийнятті рішень.

Наразі найбільш чітко характерні риси індивідуальних стилів управління проявляються в розподілі обов'язків між співробітниками, в організації структури управління, в опрацюванні, прийнятті, та реалізації управлінських рішень, у формі контактів керівників з підлеглими та в контролі діяльності останніх з боку керівника.

Найчастіше індивідуальні стилі управління розрізняються за характером стосунків керівника з підлеглими в процесі управління, тобто з позиції поведінки (рис. 18.1).

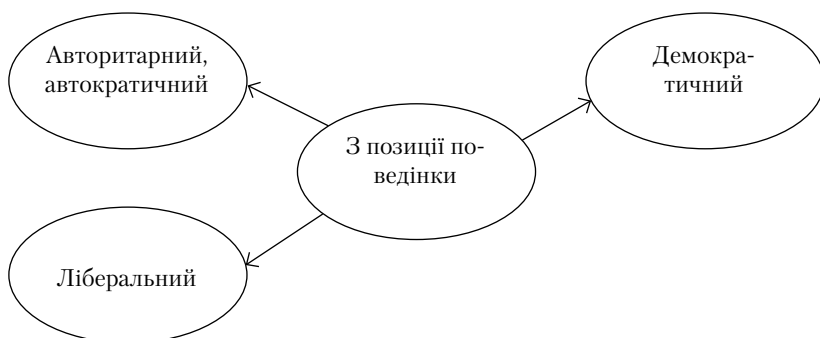


Рис. 8.1. Класифікація стилів управління з позиції поведінки керівника

**Авторитарний стиль** ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, аби нав'язати свою волю підлеглим. Автократ якмога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Якщо автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа». Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь у плануванні завдань, але зберігає за собою право остаточного прийняття рішень.

Для авторитарного стилю характерним є надмірна централізація влади і схильність до одноосібного вирішення більшості організаційних та виробничих питань без їх попереднього обговорення з підлеглими, членами трудового колективу. Виходячи з цього, цей стиль управління ще називають директивним.

Авторитарний керівник:

- спирається на систему затверджених прав і обов'язків;
- вимагає пунктуального виконання його вказівок;
- втручається в роботу з дріб'язкових приводів;
- здійснює жорсткий контроль виконання;
- надає перевагу адміністративним методам впливу на підлеглих;
- неадекватно сприймає критику на свою адресу;
- сам полюбляє критикувати підлеглих;
- не визнає своїх помилок;
- постійно намагається підкресити свою відповідальність за спільну справу;
- своєчасно і об'єктивно не інформує колектив щодо реального стану справ у підприємстві (особливо коли виникають ускладнення);
- сковує діяльність громадських організацій, часто перетворюючи їх у простих виконавців своєї волі;
- нерідко буває грубим і невтриманим у спілкуванні;
- свідомо обмежує контакти з підлеглими як на роботі, так і поза нею;
- рідко посміхається, позбавлений почуття гумору;
- не терпить заперчень, зауважень, висловлювань власних думок підлеглими.

Через це авторитарний стиль управління ще визначають як «дистанційний».

Проте, пристосовуючись до обставин, керівник-автократ може робити вигляд прояву уваги до думок підлеглих, доброзичливості. Але, при прийнятті рішень їхні точки зору, за правило не беруться. При оцінюванні кадрів такий керівник користується критерієм безкарності діяльності, що створює підґрунтя для розквіту підлабузництва, догідництва, звеличування керівника.

Авторитарний стиль значною мірою зумовлюється особистісними якостями керівника, особливостями його вдачі. У більшості випадків керівники-автократи – це владні особи, завзяті й наполегливі, марнославні, з перебільшеною уявою щодо особистих мож-

ливостей і надмірним прагненням до влади та престижності. Часто густо причиною формування авторитарного стилю управління є низька загальна, професійна та управлінська культура. Такі керівники вважають, що потенціал і здібності підлеглих не завжди відповідають належному рівню й через це враховувати їхню точку зору не обов'язково. Вони забувають, що громадську зрілість людей необхідно виховувати, залучаючи їх до управління й суспільної діяльності. Досить часто авторитарність є прикриттям некомпетентності керівника або відсутності в нього організаторських здібностей.

Авторитарність в управлінні зумовлює фізичні й нервові перевантаження менеджерів, понадурочну працю, спотворює соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, сковує ініціативу, порушує комунікації, ігнорує творчі наміри підлеглих.

Разом з тим у ряді випадків авторитарний стиль управління заслуговує на позитивну оцінку через оперативність вирішення окремих важливих і нагальних проблем. Цей стиль дає позитивний ефект у слабо розвинутих і неорганізованих колективах, з низькою свідомістю виконавців і поганою дисципліною. Діяльність таких колективів забезпечується переважно адміністративними методами управління, особливо у надзвичайних ситуаціях. Тобто в таких випадках авторитарний стиль розглядають як «командно-режимний».

Можна було б без кінця розглядати всі різновиди автократичного стилю керівництва, відшукуючи нюанси між «патріархальним», «автократично-доброзичливим», «адміністративним», «директивним» тощо, залучаючи різні класифікації й концепції лідерства. Однак усі ці теоретичні моделі досить далекі від реалій управління. Тому запропонуємо власну класифікацію. Вона включає два різновиди автократичного стилю. Щоб зробити їхнє сприйняття більш безпосереднім, надамо слово їхнім представникам.

«Слабка трудова дисципліна – наша національна риса. Я б і радий був відмовитися від твердих методів керівництва, але нашому народу палець у рот не клади. Довіру він сприймає як слабкість верхів», – приблизно так міркує топ-менеджер, що належить до першого різновиду автократичного стилю. Його твердість мотивована «зовнішніми умовами», тому назвемо його автократом мимовільно. До твердого стилю менеджменту такий керівник ставиться раціонально, вважаючи його просто найбільш придатним інструментом для керування.



Представник другого різновиду перефразовує відоме висловлювання Людовіка XIV: «Компанія – це Я!», тобто «це – МІЙ бізнес, організація буде такою, доки Я її очолюю, й Я вправі практикувати ті методи або той стиль, який вважаю потрібним». Це автократ за духом. У цьому випадку можна говорити вже не про автократію, а про авторитарний стиль (характер) менеджменту.

Неважко помітити, що обидва типи відрізняються ступенем інституалізації авторитарних методів керівництва. Представник першого усвідомлює, що їх необхідно легалізувати перед підлеглими, партнерами й навколишнім співтовариством як щось перехідне й тимчасове, викликане об'єктивною необхідністю. Автократи за духом у посиланнях на «об'єктивність» бідують набагато менше. Для них це не аргумент, а всього лише риторика, оскільки керівники такого типу вважають себе абсолютно незалежними від «зовнішніх факторів» – усього, що не стосується їхнього «Я».

Автократи мимоволі можуть деградувати до другого різновиду цього стилю; зворотна «еволюція» практично неможлива. У свою чергу, інституалізація авторитарного стилю керівництва, як правило, призводить до формування тоталітарної корпоративної культури, що являє собою модель тоталітарного суспільства в мініатюрі. Однак, справедливості заради, слід зазначити, що до цієї стадії доходять лише «обрані», інших adeptів авторитарної корпоративної культури крах підстерігає десь напівдорозі.

Отже, перед нами постає авторитарний континуум (останній термін користується небувалою популярністю серед теоретиків управлінського стилю) – образно кажучи, два полюси авторитарності.

Розгляд аргументів на захист автократичного стилю керівництва необхідний не тільки в чинність горезвісної «об'єктивності», а й для того, щоб краще зрозуміти людей, їхні мотиви. Розглянемо офіційну версію використання автократичного стилю автократами мимоволі, що ґрунтується на двох тезах:

- 1) незадовільна якість трудових ресурсів (низька кваліфікація, схильність до рестрикціонізму, тобто роботи із прохолодою, халтурі тощо);
- 2) негативний вплив зовнішнього середовища (криза, цейтнот, як наслідок – необхідність прийняття швидких рішень тощо).

У вустах топ-менеджера ці аргументи неспроможні.

**По-перше**, хто як не він повинен піклуватися про добір і розстановку кадрів, їхню підготовку й перепідготовку. Іншими словами, відповіддю на першу тезу може бути старий афоризм «Не треба на дзеркало нарікати...».

**По-друге**, як відомо, негативний вплив зовнішнього середовища можна мінімізувати тільки за умови сильної внутрішньої організаційної культури й мотивації персоналу, які забезпечуються не твердою вертикаллю формальної ієрархії, а бажанням людей працювати на благо компанії як органічної складової суспільства.

Уже перший контраргумент підказує нам головну причину використання автократичного стилю керування: власні недоліки керівника, його особисті якості (наприклад: непевність, некомпетентність, підleshування перед вищестоящим керівництвом тощо).

Крім того, неможливо не взяти до уваги ще однієї причини: участь компанії в тінювих іграх – тінювий менеджмент, у рамках якого збереження інформації щодо незаконних операцій гарантується круговою порукою або непоінформованістю (некомпетентністю) персоналу.

Раціоналізуючи й легалізуючи в корпоративній культурі автократичний стиль, топ-менеджер сам себе заганяє в замкнуте коло. Некомпетентність і непевність, так само як і наявність тінювої корпоративної структури, призводять до того, що перше місце серед характеристик персоналу якось сама собою посідає лояльність, вимоги до якої зростають у міру деградації автократичного стилю. Керівник власноруч відгороджує себе від реальності. Така форма самообману рано чи пізно призводить до управлінської параної – менеджер виявляється на протилежному полюсі авторитарного континууму.

«Авторитарна особистість» – визначення придумане психоаналітиками в 30-х роках минулого століття. Воно цілком застосоване до тих, кого ми вище назвали автократами за духом, оскільки в основі їхнього стилю управління лежить щось ірраціональне – внутрішні конфлікти й комплекси, у яких вони часто самі собі не віддають звіту.

Усі ми родом з тоталітарного минулого, де авторитарна особистість – радянська людина – була вінцем еволюції індивіда, а господарська й державна еліта підбиралася за його образом та подобою, що не могло не відбитися на стилі пострадянського менеджменту в Україні.

Однак авторитарна особистість формується не тільки в результаті природного добору в тоталітарній державі. Вона існує всюди, де

є хоч часточка влади. Вона – закінчена форма поневолення людини владою. Внутрішнього поневолення – у цьому полягає її головна небезпека. На жаль, саме авторитарна особистість є однією з найпоширеніших форм виживання в перехідних суспільствах. Це один з наріжних каменів, на яких ґрунтується тіньовий менеджмент – світ подвійних стандартів і антисоціальних форм підприємництва.

Аналізуючи феномен авторитарної особистості, психоаналітики й соціологи вживають термін «садомазохізм». У цьому випадку йдеться не про сексуальні, а про управлінські «збочення» (хоча цікаво було б провести дослідження їхнього співвідношення в структурі особистості).

Навряд чи хто з менеджерів заперечить ствердженню про те, що практично в будь-якій організації є категорія «мазохістів», яким приємно підлабузничати перед начальником або виступати в ролі «страждальців за ідею», несправедливо переслідуваних деспотичним босом. І те, й інше – форма психологічного захисту, у якій тверезий кар'єрний розрахунок не завжди становить 100%. Начальники-«садисти» – явище ще більш незаперечне. Вони просто тішаються своєю владою, одержуючи насолоду від приниження й придушення індивідуальності підлеглих.

Однак ні ті, ні інші й не підозрюють, скільки між ними загального. Ця дивна гра у владу являє собою, за висловлюванням Еріха Фромма, якийсь «симбіоз», причому з погляду не тільки групової, а й індивідуальної психології (Фромм, 1990).

У глибині душі кожного деспота є щось мазохістське. Справедливість цього ствердження можна спостерігати чи не щодня: «цар і Бог» у своїй вотчині (відділі, департаменті) у дев'ятьох з десяти випадків відіграє роль примітивного лизоблюда, варто йому вступити в контакт із начальником більш високого рангу. Точно так і корпоративний «козел відпущення» може зненацька очолити «бунт» проти формальної організаційної структури.

В основі «садомазохістського симбіозу» лежить загальна психологічна причина виникнення такого «збочення». Це, за образним висловом все того ж Фромма, «втеча від свободи», спроба відмовитися від незалежності своєї особистості, злити своє «Я» з ким-небудь або із чим-небудь зовнішнім, щоб у такий спосіб знайти чинність, що бракує самому індивіду.

Авторитарна особистість перебуває під владою свого несвідомого, тих комплексів і психологічних травм, у яких вона сама собі боїться

зізнатися. Лише деякі менеджери, неодноразово принижені на своєму шляху до вершин корпоративної ієрархії (начальниками, старшими колегами, чиновниками), знаходять у собі спроможність контролювати своє «Я». Більшість, сприймає все це як природний хід речей, копіюючи авторитарні моделі поведінки й стиль керівництва, які, крім іншого, виступають психологічним захисним механізмом неповноцінної особистості. Бажання підкорятися або веліти, грати долями підлеглих допомагає індивідові позбутися нестерпного почуття самотності й безсилля, усвідомлення неповноцінності власної особистості.

У менеджменті це особливо яскраво проявляється ставленням керівника до влади. «У психологічному плані жадання влади корениться не в силі, а в слабкості. У ній проявляється нездатність особистості вистояти поодиноці й жити своєю силою. Це розпачлива спроба придбати замітник сили, коли справжньої чинності не вистачає. Імпотенція (якщо застосовувати цей термін не тільки до сексуальної сфери, а й до всіх сфер людських можливостей) – спричинює садистське прагнення до панування. Влада – це перекручення сили, точно так само як сексуальний садизм – збочення статевої любові» (Фромм, 1990).

### **Авторитарна корпоративна культура**

Перш ніж виділити її зовнішні ознаки, зробимо зауваження. Зміст діяльності авторитарного керівника полягає в бажанні довести, що його владні повноваження – це не гра випадку. Саме ця «ностальгія за харизмою» (вибраністю) є одним з основних факторів формування авторитарної корпоративної культури. Її не здатна приховати навіть ретельна соціальна мімікрія.

Прорахунки в стратегічному менеджменті, доборі й розстановці кадрів, порушення механізмів зворотного зв'язку, ігнорування неформальних відносин і лідерів, – коротше кажучи, неспроможність і некомпетентність топ-менеджменту рано чи пізно призводять до деградації корпоративної культури, основними рисами якої стають не сильний командний дух, атмосфера довіри й творчості, а:

- надчутливість до зовнішніх символів і атрибутів влади й визнання (обстановка кабінету, що різко контрастує з інтер'єром робочих місць нижчестоящих менеджерів; без смаку, але «по-багатому» оформлені візитки й вивіски; службовий автомобіль представницького класу, в той час як співробітники місяцями не одержують зарплати тощо.) Що стосується символів визнання, то всілякі рега-

лїї (титули, нагороди, грамоти, вчені й почесні звання) купуються без усякого сумніву в їхній доцільності для іміджу компанії та її лідера;

- використання корпоративних ритуалів (зборів, періодичних виликів підлеглих «на килим», селекторних нарад або обходів території) для демонстрації всесилля й незамінності боса;
- тотальне спостереження за співробітниками (навіть за тими, які не мають доступу до комерційних таємниць), що здійснює необгрунтовано роздута служба безпеки (прослуховування телефонів, перлюстрація кореспонденції, наявність журналу «приходу/відходу з роботи», заохочення доносів тощо).

Невгамовне прагнення до влади – один з найпоширеніших способів змінити «недосконалий» світ. Однак аналіз авторитарної особистості й авторитарного стилю керування зайвий раз переконують у правильності старої філософської максими: якщо хочеш змінити світ – почни із себе.

Усякому, хто намагається навчити людей працювати «на результат», не зайве буде нагадати відомі слова: *«Абсолютна влада пов'язується з абсолютною залежністю»* (А. Кемпінські).

**Демократичний стиль** характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінюванням роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо мети організації та мети груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорсткого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

Демократичному стилю управління притаманне постійне і всебічне інформування трудового колективу щодо реального стану справ, ускладнень та недоліків у роботі, щодо перспектив розвитку.

**Демократичний керівник:**

- у стосунках з підлеглими доброзичливий, поважний, тактовний;
- уважно ставиться до їхніх інтересів, прагнень та запитів;
- не підкреслює своєї вищості та переваг;
- реагує на критику на свою адресу без терору, визнає помилки;
- бере на себе відповідальність за свої рішення і дії підлеглих;
- сприяє розвитку ініціативи та креативності членів колективу.

Топ-менеджер не може говорити про те, що він «тримає руку на пульсі колективу» доти, поки не опанує мистецтвом керування, заснованим на «виходах у народ». Метод «бродячи навколо» – прекрасний спосіб тримати себе у формі, зрозуміло, не тільки фізичній. Інакше Вас очікує ізоляція.

Нижченаведені поради будуть марні для тих, хто, намагаючись сховатися від нагальних проблем менеджменту, воліє віддаватися медитаціям у своєму кабінеті. Однак вони допоможуть удосконалити своє мистецтво менеджерам, орієнтованим на людські відносини й створення атмосфери довіри в колективі.

### **Дев'ять порад щодо ефективного керування, що ґрунтується на «виходах у народ»**

<b>I. Позбудьтеся почту!</b>
Почет – баласт. Метод «бродячи навколо» – це не демонстрація власної значимості й не екскурсія по території. Насамперед тому, що чи хочуть того почет або менеджери, але вони перешкоджають одержанню об'єктивної інформації. Почет надає неформальному за своєю суттю способу спілкування офіційного контексту. І не тільки в чинність того, що часто прагне перетворити Ваш «вихід у люди» на екскурсію по «виставці досягнень народного господарства», а й тому, що в присутності високих чинів мало хто з рядових співробітників або менеджерів низової ланки на-смілиться відверто повідати Вам про свої й корпоративні проблеми
<b>II. Зробіть свої «прогулянки» систематичними</b>
Системність зовсім не означає, що ви повинні встановити суворий графік «обходів» і неухильно його дотримувати, виступаючи незамінною деталлю корпоративного пейзажу, за місцезнаходженням якої підлегли зможуть звиряти годинники. Системність означає індивідуальність підходу до людей і проблем. Керування, що ґрунтується на виходах у народ, – це не фронтальний обхід, де важлива Ваша присутність, а спосіб налагодження предметного діалогу й вирішення проблем
<b>III. Позбудьтеся від ієрархічних шаблонів</b>
Ви спілкуєтесь й радієтеся з людьми, а не з начальниками відділів, керівниками підрозділів, менеджерами низової або середньої ланки тощо. Розмовляючи з людиною, забудьте про структуру компанії й про свою посаду. Забрати залишки формалізму дуже допомагає спілкування на «ти». Наприклад, визнаний майстер методу «бродячи навколо», екс-лідер <i>General Electric</i> пан Уелч, для кожного зі співробітників компанії був і залишається просто «Джеком». Незайвим буде також потренувати свою пам'ять і запам'ятовувати не тільки проблеми, про які Ви довідалися, а й імена людей. Звертання на ім'я (сам факт того, що його пам'ятають) дуже багато означає для рядового працівника, тим більше, якщо в розмові з ним Ви обговорювали індивідуальні й групові психологічні проблеми

<b>IV. Навчіться ставити питання й аналізувати відповіді</b>
<p>Це вміння допоможе Вам одержати більше корисної інформації як щодо конкретної проблеми, так і про стан корпоративної культури в цілому. Варто пам'ятати, що Ваші запитання – це не допит і не спроба поставити людину на місце. У них повинні звучати елементи виклику, запрошення до аналізу. В ідеалі лідер, що використовує метод «бродячи навколо» виступає отаким колективним коучем, тренером</p>
<b>V. Спостерігайте!</b>
<p>Іноді просте спостереження дає більше інформації, ніж тривала бесіда. Придивіться й послухайте, як люди спілкуються між собою, як вони ставляться до засобів виробництва й корпоративних символів</p>
<b>VI. Уникайте холоїв, підлабузників і стукачів</b>
<p>Перших ви відразу визначите за тоном їхнього звертання. Не варто витрачати на них свій час, як би мистецьки вони Вам не лестили. Зі скаргами варто бути обережнішим. Якщо людина підійшла до Вас зі скаргою на свого керівника, поцікавтеся, чи обговорила вона проблему безпосередньо з ним. Якщо ні, порадьте спочатку зробити саме так. Якщо ж співробітник уже вичерпав усі способи не виносити сміття за межі підрозділу й звернувся до Вас із надією на допомогу, не приймайте скоростиглих популістських рішень, вислухайте й іншу сторону</p>
<b>VII. Перевірте на підлеглих власне бачення</b>
<p>Не варто зациклюватися на рутині. Поговоріть з людьми про перспективи компанії (їхнього підрозділу) – це кращий спосіб прощупати ґрунт для змін настрою в колективі. Крім того, рядові працівники почуватимуть себе залученими до стратегічного процесу, будуть бачити, що й вони можуть висловити свою думку про майбутнє компанії</p>
<b>VIII. Головне – позитивний заряд!</b>
<p>Ніщо так не піднімає моральний дух, як гарна новина. Можете бути впевнені, що позитивна інформація буде набагато ефективнішою, якщо вона буде повідомлена не на загальних зборах під час обідньої перерви, а під час «виходів у народ». До речі, такий спосіб ділитися гарними новинами безпосередньо позначається на іміджі керівника. Ваші обходи можуть стати гарною «прикметою». Зовсім не зайвим для сучасного керівника буде й почуття гумору. Іноді справно розказаний новий анекдот або запущений у маси афоризм виявляються вирішальним фактором для того, щоб підлегли остаточно визначили Вас у координатах «свій/чужий»</p>
<b>IX. Ставте себе на місце людей</b>
<p>Причому не тільки в переносному, а й у самому буквальному сенсі. Спробуйте попрацювати на їхньому місці. Так Ви опинитеся ще ближче до людей. (До речі, для багатьох топ-менеджерів це виявляється основним аргументом при прийнятті рішень, наприклад, про підвищення підлеглим зарплати.) Якщо ж Ви відмінно володієте необхідними навичками, то цілком імовірно, що зможете дати ділову раду щодо організації праці, що ще вище підніме Ваш авторитет</p>

Демократичний стиль сприяє перетворенню дисципліни на самодисципліну, зростанню реальної влади й авторитету керівника.

На практиці та в наукових джерелах демократичний стиль управління часто називають *колегіальним, товариським, контактним, авторитетним*.

Проте демократичний стиль управління потребує більше часу при вирішенні певних проблем через колегіальність прийняття рішень, він мало придатний у ситуаціях цейтноту, коли немає часу для дискусій та обговорень в умовах надзвичайних ситуацій та низької організації праці й слабкої дисципліни в колективі.

**Ліберальний стиль** управління полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. При цьому критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю менеджера, постійним очікуванням вказівок згори, небажанням брати на себе відповідальність не тільки за роботу інших, а й за результати своїх власних рішень і дій.

Керівник-ліберал часто-густо займаєтьсяч другорядними справами, не проявляє належної активності, дуже обережний, рідко відвідує робочі місця підлеглих, не втручається у їхню роботу і справи. В умовах ліберального керівництва завдання і роботу серед виконавців розподіляє не керівник, а його заступники (помічники, довірені особи), які часто навіть не радяться з керівником і не доводять йому до відома.

Діяльність такого керівника характеризується пасивністю і бюрократичністю в роботі. Дослідники констатують, що часто авторитарне керівництво дає змогу виконати більший обсяг роботи, ніж демократичний.

Порівняно з демократичним стилем керівництва, при ліберальному обсяг роботи зменшується, якість робіт знижується.

**Ліберальний керівник:**

- робить натиск на беззастережному дотриманні діючих положень та вимог, посадових інструкцій та адміністративних вказівок;
- він непослідовний у діях;
- швидко піддається впливу оточуючих;



- здатний вислуховувати критику і ділові міркування, для реалізації яких найчастіше в нього не вистачає наполегливості, вміння та бажання;
- не здатен відстояти свою позицію у складних ситуаціях і екстремальних умовах;
- може нехтувати своїми ж рішеннями, якщо їх виконання ставить під загрозу його авторитет в очах вищого керівництва;
- недостатньо вимогливий до підлеглих;
- нерегулярно і слабо контролює їхню діяльність;
- боїться й уникає конфліктів, уникає рішучих заходів;
- схильний до умовляння підлеглих;
- підкреслено ввічливий з підлеглими і доброзичливий;
- намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем;
- стосовно заохочення підлеглих і накладання стягнень часто керується точкою зору інших, особливо вищого керівництва.

Цей стиль деформує виховний процес, породжує плінність кадрів. Надаючи простір прояву ініціативи і розвитку творчості, керівник-ліберал не здатний забезпечити необхідної цілеспрямованості і чіткості в роботі підлеглих, її ефективності.

Ліберальний стиль управління часто називають таким, що лавірує, потурає, номінальним і стилем невтручання.

#### **8.4. Класифікація стилів управління залежно від інтересів і мети керівника**

Залежно від інтересів, які переслідують керівники, і від першочергових цілей, на які вони орієнтуються, виділяють *діловий, бюрократичний і діляцький (гендлярський) стилі управління*.

Ознаками **ділового стилю** управління є орієнтація керівника на кінцеву мету діяльності колективу, точне і своєчасне виконання наміченого. Він ґрунтується на принципі «інтереси справи понад усе».

##### **Діловий керівник:**

- прагне до пошуку найкоротших оптимальних шляхів і ефективних методів вирішення назрілих проблем;
- проявляє відповідальне ставлення до використання ресурсів та робочого часу;
- проявляє здібність до усвідомленого ризику;
- має самостійність мислення;
- проявляє ініціативне та креативне ставлення до справи;

- працює з урахуванням перспективи;
- намагається передбачити нові проблеми та заздалегідь опрацювати заходи для їхнього вирішення;
- забезпечує гнучкість розпорядчої діяльності (своєчасне корегування або скасування раніше прийнятих рішень, виконання яких через обставини, що склалися, є недоцільним або неможливим);
- забезпечує єдність слова й діла;
- проявляє критичне ставлення до досягнутого;
- систематично підвищує свою кваліфікацію і зміцнює самодисципліну;
- спрощує і вдосконалює управлінську працю;
- орієнтується на знання, досвід і світогляд підлеглих;
- звільняє від тяганини, формалізму і канцелярщини.

Діловий стиль управління ґрунтується на високій компетентності керівника, глибокому знанні дорученої справи, вмінні здійснювати комплексний аналіз обставин, що склалися, приймати ефективні рішення та домагатися їхньої реалізації.

**Бюрократичний стиль** управління характеризується зсувом інтересів і мети з основної справи на допоміжні організаційні, формально-адміністративні функції. Якщо для керівника ділового стилю трудова дисципліна є неодмінною умовою виконання виробничих завдань, то для керівника-бюрократа основним є не справа, а дисципліна й порядок самі по собі, навіть якщо вони не призводять до практичних результатів.

**Бюрократичний керівник:**

- орієнтується на думку вищестоящих посадових осіб;
- важливим вважає не результати роботи, а те, як оцінить її вище керівництво, працює не на досягнення мети, а до чергової перевірки;
- перестраховується, намагається бути під опікою, адже начальству завжди відніше, бо воно все знає;
- застосовує заходи, що створюють видимість його активної діяльності, часто суто показові;
- має сліпу віру в доцільність наявних організаційних структур;
- створює опір змінам, оскільки боїться втратити свій статус в управлінській ієрархії, або додаткової відповідальності та необхідності опановувати нові знання та навички роботи.

Бюрократичний стиль управління характеризується бездушністю, йому притаманне вузьке відомче мислення, свідоме обмеження своєї компетенції. Бюрократа не обходить усе, що виходить за межі офіційно встановлених функціональних обов'язків.

Диктат, адміністративна сваволя в економіці, казенна байдужість до прав та потреб людей, зневажливе ставлення до громадської думки та соціального досвіду трудящих є найнебезпечнішими формами прояву бюрократизму.

Бюрократи є основними супротивниками широкої гласності. Бюрократизм пригнічує самостійність та ініціативу, ставить перешкоди на шляху нового. Впливовість бюрократів ґрунтується на канцелярських секретах та застиглій організаційній структурі.

Бюрократична машина проста за устроєм. Її функціонування забезпечується двома важелями. Перша підойма – це галас, обіцянки, різні організаційно-технічні заходи, що набувають форми компанійщини. Це головна зброя бюрократизму. Друга підойма – це тяганина, зволікання у вирішенні проблем, формалізм, консерватизм. Тобто це гальмівний важіль, що підключається тихо, без розголошу. Ця підойма за своєю дієвістю є вирішальною.

Ще одним негативним стилем управління є **діляцький (торгашеський, гендлярський) стиль**. Його основою є вузький практицизм, прагматизм, за яких зовсім нехтується суспільно-політична та моральна сторони справи.

Діляцький стиль вдало маскується під діловий стиль, оскільки формально має з ним багато спільних рис, а саме: активність, підприємливість, вміння виходити зі скрутних ситуацій, здатність ризикувати, прагнення до спрощення властної складової управління (в частині порушення ієрархії, панібратства). Діляцький стиль націлений на реалізацію корисливих інтересів, які висувуються як інтереси підприємства або навіть суспільні інтереси. Йому притаманні демагогія, видимість піклування про інтереси підприємства, галузі, держави, бездушне ставлення до людей. Керівники діляцького стилю найчастіше уникають конфліктів; їх турбує своє особисте забезпечене і безпечне існування, економічні інтереси і кар'єрне зростання.

Існує класифікація стилів роботи керівника залежно від ставлення до справи й підпорядкованих йому людей.

**Керівник, зосереджений на роботі** (орієнтований на завдання), насамперед турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

**Для керівника, зосередженого на людині**, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.



## ТЕМА 9. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ХАРАКТЕРНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ БЛЕЙКА-МОУТОНА.

### *План лекції*

- 9.1. Гратка ГРІД Р. Блейка та Дж. Моутона.
- 9.2. Тип управління 9,1.
- 9.3. Тип управління 1,9.
- 9.4. Тип управління 1,1.
- 9.5. Тип управління 5,5.
- 9.6. Тип управління 9,9.
- 9.7. Взаємозв'язок вимірів ґратки для визначення типів управління.

### **9.1. Гратка ГРІД Р. Блейка та Дж. Моутона**

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вся вона проходить у «силовому полі» поміж вектором «виробництва» (спрямованістю на створення товарів) і вектором «людини» (націленістю на гуманне ставлення до людей). Поміж цими векторами існують певні протиріччя:

- 1) якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби і бажання людини, то результат буде негативним;
- 2) якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде.

Блейк і Моутон розграфили «силове поле» на дев'ять градацій по кожному вектору і отримали відповідну ґратку. Ця ґратка ГРІД (рис. 9.1) дає можливість визначити **п'ять характерних типів управлінської поведінки:**

- а) диктатора;
- б) демократа;
- в) песиміста;
- г) маніпулятора;
- д) організатора.

Лідерство та стиль роботи менеджера

Люди								
9		1:9						9:9
8	<i>Дем</i>	<i>окр</i>	<i>ат</i>			<i>Ор</i>	<i>ган</i>	<i>іза</i>
7								
6						5:5		
5				<i>Ма</i>	<i>ніп</i>	<i>ул</i>	<i>ято</i>	<i>р</i>
4								
3								
2		1:1						9:1
1	<i>Пес</i>	<i>імі</i>	<i>ст</i>				<i>Дик</i>	<i>та</i>
Виробництво								
	1	2	3	4	5	6	7	8

Рис. 9.1. Гратка Блейка – Моутона

Таблиця 9.1

Характеристики типів менеджерів (за Блейком – Моутоном)

<b>Код 9:1</b>	Означає стиль управління, без залишку орієнтований на виробництво і такий, що приділяє мінімум уваги конкретним людям. Це жорсткий курс адміністратора, для якого результат – усе, а людина – в крайньому випадку виконавець, гвинтик, по суті ніхто. Праця в таких умовах нікому не приносить задоволення. Кожен працівник намагається піти з-під тиску диктатора. Відповідь диктатора – повсюдний контроль. Менеджер 9:1 – поганий управляючий
<b>Код 1:9</b>	Прямо протилежний тип попередньому. Продуктивність праці у такого менеджера стоїть на останньому місці. Справи в такого менеджера ідуть ніби самі по собі. Працівникам подобаються обставини, які створюються таким типом менеджера. Користь від цього не дуже велика
<b>Код 5:5</b> (центр гратки)	Менеджери цього типу задовольняють посередні досягнення. Їхній девіз: «Не хапати зірок з неба». Головна тактична лінія тут – «компроміс». Характерна особливість менеджера цього типу – половинчата зацікавленість і у виробництві, і в людях. Тут проявляється схильність менеджера до маніпулювання людьми

*Продовження табл. 9.1*

<b>Код 1:1</b>	Це песиміст. Його девіз: «Не втручати в природний хід подій». Звичайно, люди з таким поглядом на керівництво – або випадково потрапили в менеджмент, або поставлені на посаду впливовими особами. Користь від таких людей дуже мала
<b>Код 9:9</b>	Це організатор, продуктивніший тип, який враховує потреби виробництва, а також потреби та інтереси людей. Важливою характеристикою цього типу є спрямованість до інновацій і націленість на розвиток організації. Підприємства, де працюють менеджери типу 9:9, звичайно, процвітають. Провідні фірми розвинутих країн докладають великих зусиль у пошуках таких типів. Менеджер такого типу являє собою еталон сучасного керівника
<p><b>9.1.</b> Як показано у правому нижньому куті ГРІД (див. рис. 9.1), максимальна турбота про ефективність виробництва (9) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник, діє відповідно до цієї формули, віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити. Цей стиль керівництва характеризує висловлювання типу D</p>	
<p><b>1.9.</b> Тип управління відповідно до формули 1.9 показаний у лівому верхньому куті ГРІД. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво (1) поєднується з максимальною турботою про людей (9). Основна увага приділяється збереженню дружніх стосунків між працівниками, нехай навіть і за рахунок виробничих показників, як це показано на прикладі висловлювань типу B</p>	
<p><b>5.5.</b> У центрі ГРІД наведено формулу 5.5. Вона відповідає теорії «золотої середини», чи системи припущень, що забезпечують «мирне співіснування на шляху до єдиної мети». Цей тип управління орієнтований на збереження чи статус-кво існуючого положення, і його ілюстрацією є висловлювання типу C</p>	
<p><b>1.1.</b> Мінімальна турбота про виробництво, а також і про потреби працівників представлена формулою 1.1 у лівому нижньому куті ГРІД. Як впливає з висловлювань типу A, керівник, що використовує тип 1.1. затрачає лише мінімальні зусилля, необхідні для того, щоб зберегти своє місце в організації</p>	
<p><b>9.9.</b> У правому верхньому куті ГРІД представлений тип управління 9.9, що ніби синтезує турботу про виробництво і турботу про людей. Цей тип управління створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною рисою якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояву ініціативи, колективного рішення конфліктів усіма зацікавленими сторонами, як це ілюструється висловлюваннями типу F</p>	

Розглянемо модель Блейка – Моутона детальніше.

**Елементи управління коротко описуються в таких пунктах:**

- 1) ініціативність;
- 2) інформованість;
- 3) захист своєї думки;
- 4) вирішення конфліктних ситуацій;
- 5) прийняття рішень;
- 6) критичний аналіз.

У кожному пункті дано по шість висловлювань, що характеризують різні підходи до управління. Усі висловлювання типу «А» належать до того самого типу управління, що справедливе й для висловлювань типу «В», так само як і для всіх інших типів.

Ці висловлювання відіграють ключову роль під час описування управління як процесу взаємодії людей, що працюють разом в інтересах досягнення конкретних цілей існування організації.

**Ініціативність.** Ініціативність виявляється в усіх випадках, коли зусилля направляються на конкретну діяльність чи на те, щоб почати визначену діяльність, якою дотепер не займалися, чи на те, щоб припинити процеси, що відбуваються, змінити напрям чи характер зусиль. Керівник може виявляти ініціативу чи унікати прояву ініціативи в умовах, коли інші чекають від нього конкретних дій.

- A. Я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потребує ситуація.
- B. Я починаю такі дії, що допомагають іншим і підтримують їх.
- C. Я прагну підтримувати рівномірний темп діяльності.
- D. Я спонукаю себе і підлеглих до більш енергійних дій.
- E. Я надаю важливого значення відданості підлеглих організації і всіляко заохочую тих, хто підтримує мою ініціативність.
- F. Я починаю енергійні зусилля й інші з ентузіазмом мене підтримують.

**Інформативність.** Інформативність дає керівникові змогу одержувати доступ до фактів, даних чи інших джерел інформації. Якість інформованості може залежати від ступеня обґрунтованості керівника. Одні керівники можуть мати дуже розмиті уявлення про обґрунтованість і не надавати великого значення фактору інформованості. Інші ж можуть надавати важливого значення обґрунтованості і всіляко прагнути до максимуму знань про технологічні, виробничі й інші процеси.



Тема 9. Методика визначення характерного стилю управління блейка-моутона

- A. Я обходжуся тими фактами, переконаннями і викладами позицій, які одержую від підлеглих.
- B. Я шукаю ті факти, переконання і позиції, які свідчать, що все в порядку. Прагнучи до повної гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим.
- C. Так чи інакше я сприймаю, що відбувається як те, що само по собі зрозуміло, перевіряючи факти, переконання і позиції підлеглих тільки у випадку виникнення видимих розбіжностей.
- D. Я досліджую факти, переконання і взаємини підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію і гарантувати себе від помилок підлеглих.
- E. Я перевіряю ще раз інформацію, отриману від інших, і морально заохочую підлеглих, коли можу проконтролювати їхню позицію.
- F. Я збираю інформацію і перевіряю її істинність. Я заохочую підлеглих, що висловлюють думки, ставлення і уявлення, відмінні від моїх, і завжди уважно вислуховую їх. Я безупинно переоцінюю власні уявлення та інформацію, а також дані, переконання і уявлення підлеглих, прагнучи знайти істину.

**Захист своєї думки.** Захист своєї думки допускає заняття визначеної позиції. Керівник може мати сильні переконання, але вважати при цьому небезпечним для себе відстоювати ту чи іншу точку зору. І навпаки, керівник може уникати відстоювати свої погляди через відсутність переконань чи їх слабкість. Іноді керівник може приймати ту чи іншу точку зору, щоб встати в опозицію чи одержати яку-небудь перевагу.

- A. Я керуюся власними уявленнями, однак завжди відгукуюся, коли мене про це просять. Я уникаю займати будь-яку сторону і намагаюся не розкривати своїх думок, ставлень і уявлень.
- B. Я враховую думки, уявлення і відношення інших, хоча і не без застережень.
- C. Я виражаю думки, відношення і ставлення, не роблячи остаточних висновків, і сприймаю погляди інших критично.
- D. Я захищаю свої думки, ставлення і уявлення, хоча це пов'язано з запереченням поглядів інших людей.
- E. Я дотримуюся сильних переконань, але дозволяю висловлювати свої погляди іншим для того, щоб бути більш об'єктивним.
- F. Я вважаю важливим виражати свої тривоги і переконання. Відгукуюся на більш здорові судження, змінюючи в такому випадку свою точку зору.

**Вирішення конфліктних ситуацій.** Розбіжності і конфлікти неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. Залежно від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують «руйнування» або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходів до усунення їх, викликає щодо себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації знижує його авторитет у підлеглих чи навіть породжує вороже і непримиренне до нього відношення.

- A. Я зберігаю авторитет чи навіть прагну до невтручання в конфліктну ситуацію.
- B. Я уникаю конфліктних ситуацій, але коли вони виникають, я «згладжую гострі кути» в ім'я єдності колективу.
- C. Якщо конфлікт виникає, то я намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштує всіх інших.
- D. При виникненні конфліктної ситуації я намагаюся «припинити» її або довести перевагу моєї точки зору.
- E. У конфліктній ситуації я припиняю суперечки і дискусії, але дякую підлеглим за те, що вони висловили свої думки.
- F. При виникненні конфлікту я намагаюся визначити причини, що породили його, і усунути джерело конфлікту.

**Прийняття рішень.** Ефективність роботи організації пов'язана з типом управління через процеси прийняття рішень. Рішення може приймати одноосібно керівник, в інших же випадках керівник може надавати право підлеглим приймати рішення (колективна робота співробітників) і при цьому всі наявні ресурси використовуються для впровадження цих рішень у життя.

- A. Я надаю іншим право приймати рішення і приймаю як належне всі наслідки цього.
- B. Я прагну приймати такі рішення, що сприяють підтримці добрих взаємин між працівниками, і заохочую інших членів колективу приймати самостійні рішення, коли це можливо.
- C. Я прагну до ефективних рішень, з якими згодні всі інші.
- D. Я надаю важливого значення самостійному прийняттю рішень і рідко піддаюся впливу інших.
- E. Останнє слово я залишаю за собою і щиро прагну до того, щоб мої рішення були прийнятні для інших.
- F. Я надаю важливого значення прийняттю грамотних рішень, домагаючись при цьому розуміння і схвалення рішень підлеглими.

**Критичний аналіз.** Під критичним аналізом мається на увазі сукупність корисних методів і прийомів дослідження і рішення проблем діяльності організації, що постають перед кожним виконавцем чи колективом в цілому при виконанні ними тих чи тих функцій. Цей підхід полягає в абстрагуванні від здійснюваної діяльності чи в її перериванні з метою вивчення чи виявлення альтернативних можливостей підвищення продуктивності роботи, прогнозування й усунення таких ситуацій, що можуть призвести до негативних наслідків. Виконавці можуть розглядати чи не розглядати свій робочий досвід як основу для професійного навчання, не в усіх випадках можуть починати такі дії, що знайомі їх колегам, що підтримують з ними зворотний зв'язок. Без такого навчання неможливо удосконалити роботу співробітників у майбутньому. Навчання на основі попереднього досвіду, критичного аналізу і зворотного зв'язку є базисом для більш ефективної роботи з людьми і за участю людей.

- A. Я уникаю зворотного зв'язку.
- B. При одержанні позитивних результатів я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв'язку.
- C. Я даю неформальні чи непрямі оцінки інформації у відношенні удосконалювання роботи, що надходить через контур зворотнього зв'язку.
- D. Я привертаю увагу підлеглих до недоліків чи нездатності справитися з тим чи іншим завданням.
- E. Я реаую на результати діяльності підлеглих і розраховую на те, що вони реагуватимуть на мої зауваження, які спрямовані на поліпшення їх положення.
- F. Я заохочую двосторонній зворотний зв'язок в інтересах підвищення ефективності функціональної діяльності.

Розглянуті шість підходів до управління, що представлені у вигляді висловлювань, впливають з визначених посилань, пов'язаних з уявленнями про шляхи розв'язання виробничих та інших завдань за участю працівників.

А тепер перейдемо безпосередньо до розгляду самих типів управління за методикою ГРІД.

## 9.2. Тип управління 9.1

Тип управління 9.1, формула якого представлена в нижньому правому куті ГРІД (рис. 9.2), характеризується поєднанням високого значення, що надається досягненню виробничих показників (9

балів), з низькою турботою про людей (1 бал). Тип управління 9.1 ґрунтується на припущенні існування неминучого протиріччя між прагненням організації до одержання максимальних виробничих показників та потребами працівників. Виробничі завдання можна вирішувати тільки в тому випадку, якщо люди перебувають під контролем і їхня діяльність направляється способом, що спонукає їх виконувати необхідні завдання. Керівник, що діє відповідно до формули 9.1, характеризується як педантичний професіонал, який заздалегідь знає, як досягти мети, що стоїть перед ним, і кого необхідно залучити до діяльності заради досягнення результату. На досягненні результату зосереджені всі його помисли. Усі думки такого керівника постійно зосереджені в одному напрямі.

Зусилля керівника в цьому випадку спрямовані на створення таких робочих умов, коли до мінімуму зводиться потреба підлеглих у самостійному мисленні і прийнятті рішень. «Людський фактор» відсторонений від втручання в процеси, що визначають ефективність виробництва, завдяки твердій системі контролю за діями працівників. Коли люди працюють за заздалегідь визначеною схемою, результати досягаються без затрат часу, що використовується на вирішення конфліктів чи додатковий інструктаж. Суть формули 9.1 можна представити у вигляді гасла: «Виробництво — будь-якою ціною».

**Мотивація.** Упевненість керівника, що дотримується типу 9.1, у своїх силах «ґрунтується» на відчутті власної значимості, коли він зосереджує уся владу у своїх руках і очікує безумовного підпорядкування керованого ним персоналу. Керівник такого типу — це менеджер з високою працездатністю, готовий віддати стільки часу і сил, скільки буде потрібно для вирішення завдань, за які він несе відповідальність. Разом з тим головний розрахунок він робить на силу волі, зовнішнім проявом якої є «непохитна» рішучість домінувати, керувати й удосконалювати. З цією метою він схильний робити заяви на зразок: «Виконайте це, інакше...». Коли виробничі показники високі, такий керівник приписує це собі і не намагається оцінити внесок інших. Керівник такого типу обходиться без пропозицій, рекомендацій, порад чи іншої допомоги збоку. В іншому випадку він дав би зрозуміти оточуючим, що в нього виникла проблемна ситуація, а це свідчило б про його слабкість чи недостатньо високу компетентність. Те ж характерно для поведінки керівника, коли визначають внесок кожного в успіх організації. Зміст і мета діяльності такого керівника полягає в тому, щоб обходитися без допомоги інших.

Якщо стиль керівництва типу 9.1 поширюється на всю організацію, то в ній складається атмосфера взаємин типу «ув'язнений — наглядчач». Наглядчачі також є ув'язненими в тому розумінні, що ними керують зверху і при цьому вони самі керують тими, за кого вони відповідальні. Психологія людей, що працюють у такій моральній атмосфері, характеризується відсутністю широти і доброзичливості і перевагою підозрілості і недовіри. У цьому випадку підлегли, одержавши розпорядження, як правило, «беруть під козирок», але нічого не починають для його виконання. Вони вважають, що головне — це «не пійматись» і тому ховають свої думки, почуття і вчинки. Коли підлегли замкнуті, керівник типу 9.1 вважає ще більш важливим зберігати «пильність» і ще жорсткіше контролювати дії підлеглих для того, щоб запобігти їхнім помилкам.

**Елементи поведінки керівника.** Тепер можна досліджувати питання про те, як розглянуті мотивації і підходи до вирішення конфліктів формують стиль поточного управління відповідно до форми 9.1.

**Ініціативність.** Ініціативність керівника задає тон усій наступній діяльності підлеглих, отже, для керівника, орієнтованого на реалізацію підходу 9.1, важливе значення має однобічна реалізація ініціативи. Ініціатива означає, що підлегли одержують деяке завдання, до них доводяться команди та інструкції на припинення деякої роботи чи операції або на зміну характеру роботи. Ключовим словом у визначенні ініціативи в контексті типу 9.1 є прикметник «імперативний», а ілюстрацією такого стилю може бути висловлення «Я не даю спуску ні собі, ні іншим». Менеджер надає пріоритетного значення досягненню виробничих показників і готовий розділити тягар цієї відповідальності однаковою мірою з підлеглими. Він може навіть підвищувати вимогливість до підлеглих у тому випадку, якщо з ним конкурують, тому що в цьому випадку прагнення «перемогти» за будь-яку ціну підживлює його готовність позбавити інших ініціативи.

**Інформативність.** Вислів «знання — сила» переконливо характеризує інформативність керівника як найважливіший засіб збереження лідируючого положення, компетентності і контролю за діяльністю підлеглих.

Знання про поточний стан функціонування організації можна одержувати, ставлячи запитання. Керівник, що орієнтується на підхід 9.1, буде, швидше за все, постійно втручатися в роботу підлеглих, жадати від них інформації, піддаючи її сумніву. Разом з тим він зви-

чайно ставить прямі запитання, спрямовані на одержання фактичних даних. Він охоче збирає дані про кількісні параметри, об'ємні показники, про відповідність процесів графікам і технічним характеристикам і практично несприйнятливий до думок, емоцій, ідей чи рекомендацій. «Мені потрібні факти» — ось його кредо. Поступаючи таким чином, керівник типу 9.1 «узурпує» право оцінювати й інтерпретувати інформацію. Тим самим він позбавляє інших можливості висловлювати судження, які змусили б керівника визнати правоту підлеглого й у такий спосіб поставити під сумнів його авторитет.

**Захист своєї точки зору.** Керівник типу 9.1, без коливань, заявляє всім оточуючим, незалежно від їхнього положення, про своє ставлення до того чи іншого питання. Явними характеристиками такого типу керівника можна вважати прямолінійність переконань і їхню відкриту демонстрацію. Тому такий керівник, як правило, відверта і щира людина.

Разом з тим керівнику цього типу часто властива «чорно-біла філософія». Він явно віддає перевагу безапеляційним висловлюванням, у яких наявні слова «усі», «ніколи», «неможливо» і т. д. Займаючи яку-небудь позицію, він робить це без яких-небудь обмовок чи умов. Обережність у судженнях вважає ознакою слабкості, тому завжди висловлюється виразно. Керівник цього типу ніколи не висловлює своїх суджень таким чином, щоб можна було піддати їх сумніву чи почати дискусію; навпаки, він завжди опирається висловлюванню іншими альтернативних думок чи контраргументів. З цієї причини він завжди ретельно підбирає факти, які промовляли б на користь його точки зору, ігноруючи ті факти, на основі яких можна було б по-іншому визначити проблему.

**Прийняття рішень.** Менеджер, що надає перевагу формулі 9.1, заявляє: «Я надаю важливого значення самостійному прийняттю рішень і нікому не дозволяю впливати на цей процес». Подібний підхід до прийняття рішень зумовлюється переконанням керівника в тому, що він один має у своєму розпорядженні знання, досвід і повноваження, що є необхідними для ухвалення рішення. Тому він виключає участь інших у прийнятті рішень і наказує підлеглим лише функцію виконавців рішення. У виправдання він часто використовує таку формулу: «На консультації немає часу». Нерідко такий керівник сам звужує тимчасові рамки прийняття рішень, щоб виключити участь у ньому оточуючих, хоча при бажанні й умові більш

Тема 9. Методика визначення характерного стилю управління блейка-моутона ефективного планування у керівника може бути досить часу, щоб дати іншим можливість взяти участь у виробленні рішень.

**Критичний аналіз.** Неодмінний атрибут типу 9.1 — перевірка виконання якості робочих завдань. Це пояснюється тим, що керівник цього типу прагне знати, чи працюють підлеглі так, як він від них цього очікує. Усю необхідну інформацію керівник одержує шляхом безпосереднього спостереження, перевірки виконання й опитування оточуючих. Такий режим підпорядкованості керівникові являє собою «однобічну» систему спостереження за відповідністю поточної роботи за задалегідь розробленим планом.

**Формула типу управління 9.1:** *«Я змушую працювати себе і підлеглих. Я ретельно досліджую факти, думки і переконання оточуючих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію, гарантуючи себе від помилок підлеглих. Я відстоюю свої думки, відношення і погляди навіть тоді, коли для цього треба відкинути думки інших. Якщо виникає конфліктна ситуація, я намагаюся припинити її чи виявитися «переможцем». Я надаю дуже важливе значення прийняттю власних рішень і рідко піддаюся при цьому впливу інших. Я вказую на недоліки підлеглим чи їхню невідповідність функціональним вимогам».*

### 9.3. Тип управління 1.9

Тенденція управлінської діяльності, описувана формулою 1.9 показана у верхньому лівому куті ГРІД. У цьому випадку мінімальна турбота про виробництво (1 бал) поєднується з високою турботою про працівників (9 балів). Цей управлінський підхід ґрунтується на припущенні про те, що вимоги, пов'язані з реалізацією мети виробничої діяльності, часто суперечать бажанням і прагненням людей, а іноді й прямо протилежні їм. Формулу підходу до управління відповідно до формули 1.9 можна представити у вигляді такого висловлювання: «Люди — це не товар, цінність якого можна виміряти за допомогою деякої шкали, тому думки і почуття людей відіграють першорядну роль». На виробництві створюються всі умови для задоволення особистих і суспільних потреб працівників. Якщо їх задоволення ставиться під загрозу через які-небудь виробничі проблеми, то страждає виробництво.

Керівник, орієнтований на формулу 1.9, виконує свої функції таким чином, що в колективі створюється атмосфера дружби і товариства, але при цьому він, крім свого бажання, послаблює увагу

до вирішення виробничих завдань. Для такого керівника головне — це створити атмосферу доброзичливості. Він уникає вимогливого ставлення до підлеглих, говорячи: «Мій обов'язок — вести за собою людей і ні до чого не примушувати їх».

**Мотивація.** Найважливішим стимулом, що зумовлює цей тип управління, є прагнення менеджера до схвалення і підтримки з боку підлеглих. Керівник відчуває себе впевненіше, коли в колективі підтримуються позитивні емоції. Припущення, яке лежить в основі підходу типу 1.9, можна передати за допомогою висловлювання на зразок «Якщо я добрий до людей, то я їм подобаюся». Звідси прагнення керівника бути в очах оточуючих приємним, добрим, співпереживаючим і готовим допомогти. Коли підлеглі усвідомлюють подібну «домінанту» поведінки керівника, вони переконуються в тому, що їхній керівник м'якосердий. У більшості випадків керівник такого типу надаватиме великого значення думці оточуючих і їхнім настроїв та цінувати знаки уваги і вдячності з їхнього боку, що буде для нього доказом корисності його дій. Крім того, вираження вдячності керівникові членами організації створює в ній атмосферу єдності. З урахуванням цих обставин менеджер прагне створити обстановку теплоти, турботи і вдячності у стосунках між підлеглими.

**Елементи поведінки.** Нижче наведено характеристику тих поведінкових закономірностей, що впливають на механізм управління відповідно до типу 1.9, розглянуті через призму рішення поточних управлінських завдань.

**Ініціативність.** Менеджер, що дотримується формули 1.9, завжди готовий прийти на допомогу іншим і багато його рішень приймаються, виходячи з цього мотиву. Образно говорячи, почуття його загострені, а очі і вуха «жадібно» сприймають реакцію підлеглих і «фільтрують» враження, при цьому свідомість відбирає ті дії, що забезпечать негайне схвалення підлеглих. Такий керівник швидко відгукується на ініціативні дії оточуючих, прагнучи взяти участь у них з метою завоювання авторитету. Такий підхід не можна вважати ознакою ініціативності в значенні початку чи припинення визначеної дії за власним бажанням, тому що керівник у цьому випадку виявляється «відомим».

Можна виділити два типи дій, що особливо важкі для керівника в плані прояву ініціативи. Перший тип пов'язаний з постановкою завдань (щодо можливості прийняття яких підлеглими в керівника є сумніви) і висуванням відповідних рекомендацій з їх виконання.



Крім того, коли ініціатива підтримана підлеглими, її можуть неправильно витлумачити і, отже, для керівника буде кращим варіант, при якому він уникне звинувачень у тому, що він «розштовхує інших ліктями».

**Інформативність.** Підхід, якому надає перевагу керівник типу 1.9, полягає в тому, щоб завжди бути в курсі того, що відбувається, що саме по собі дуже важко для такої людини, тому що в нього може відразу ж виникнути побоювання втратити спільну мову з підлеглими через різноманіття питань, які він повинний вирішити. Іноді керівник досить глибоко вникає в суть того, що відбувається, а іноді задовольняється поверховим з'ясуванням фактів. Глибина і повнота одержуваних цим керівником даних залежать від того, наскільки важливе значення має для нього схвалення з боку того, кому він повинен ці дані представити. Він не витрачає занадто багато сил на добування інформації.

**Захист своєї думки.** Коли та чи інша людина виражає свої переконання щодо яких-небудь конкретних дій, то оточуючі прагнуть опонувати йому. Виникаюча дискусія може породжувати в її учасників відчуття нерозуміння з боку інших. Важливим наслідком цієї закономірності є те, що знання чи переконання, що стосуються оптимальних шляхів вирішення тієї чи іншої проблеми, можуть залишитися невідомими іншим. Яка б не була сила його переконань, керівник типу 1.9 не стане, імовірноше всього, першим формулювати своє відношення до проблеми, особливо складної; він намагатиметься робити враження скромної, невибагливої і навіть сором'язливої людини. Він невпевнено захищає свою думку, а якщо й формулює проблему, то робить це розмито, невиразно, уникаючи зробити негативне враження на оточуючих. Та чи інша точка зору може послабити увагу до неї з боку оточуючих. Усе це пояснює те, чому керівника типу 1.9 частіше сприймають як людину довірливу чи нерішучу. Ті проблеми, що могли бути вирішені, залишаються невирішеними, а прийняті рішення не завжди виявляються оптимальними.

**Прийняття рішень.** Прийняття рішень може бути джерелом внутрішнього задоволення для керівника, якщо він знає, що вони будуть затверджені і прийняті. Керівник, орієнтований на стереотип 1.9, розглядає прийняття рішень як можливість розвитку в підлеглих почуття причетності до справ організації. У тих випадках, коли рішення торкаються інтересів декількох підлеглих, керівник

заохочує групове обговорення проблем, що повинне дати підлеглим можливість розглянути проблеми, сформулювати рекомендації чи зробити кращий вибір.

Значно поширене делегування прав і повноважень. Це не тільки звільняє керівника від необхідності починати які-небудь не зовсім приємні для нього дії, а й створює йому авторитет демократа, який «поділяється владою» з іншими.

**Критичний аналіз.** Керівник типу 1.9 виявляє тенденцію до сприйняття позитивних моментів чи «світлих сторін» проблемних ситуацій, що виявляється в таких його висловленнях чи коментарях, де немає оцінки негативних аспектів. Акцент на позитивні сторони результатів роботи завдяки «компліментам» та іншим проявам морального заохочення підлеглих дає змогу створити в колективі атмосферу доброзичливості. Одним з пояснень такого підходу може бути переконання керівника в тому, що люди самі знають свої недоліки чи помилки. На його думку, звертати на них увагу — значить, загострювати в людей почуття власної неповноцінності.

**Формула типу управління 1.9:** *«Я є ініціатором таких дій, що спрямовані на надання допомоги і підтримки іншим. Віддаю перевагу фактам, переконанням і відношенням, що свідчать про благополуччя в колективі. Прагнути до гармонії відносин, я не «кидаю виклику» оточуючим. Погоджуюся з думками, ідеями і позиціями інших людей, незважаючи на те, що в мене можуть бути застереження чи уточнення. Уникаю створювати конфлікти, але якщо конфлікт усе-таки виникає, то намагаюся втихомирити «пристрасті», щоб зберегти «єдність» колективу. Шукаю такі рішення, що сприяють підтримці добрих відносин і завжди заохочую, коли це можливо, приймали рішення підлеглі».*

## 9.4. Тип управління 1.1

Формула управління по типу 1.1 представлена в нижньому лівому куті ГРІД. Менеджер не відчуває тиску протиріч між вимогами виробничої діяльності і потребами працівників, оскільки обом цим факторам надає низького значення. Зберігаючи так чи інакше свою «присутність» в організації, одночасно знаходячись «поза нею», керівник має низький рівень очікувань від своєї роботи і задовольняється тими «убогими» благами, що він одержує за свою працю.

**Мотивація.** Суть мотивації менеджера, орієнтованого на формулу 1.1, при всій його відповідальності і відчуженості пов'язана

з бажанням зберегти своє місце в організації, роблячи дії і вчинки, що вимагаються від керівника. Звідси — прагнення менеджера виконувати необхідний мінімум, іноді ледве більше мінімуму, якщо це необхідно для зміцнення його положення, але він практично ніколи не робить реального внеску в благополуччя організації.

Негативна сторона мотивації такого керівника пов'язана з його прагненням «залишитися в тіні» і не привертати загальної уваги. Незважаючи на властиві йому байдужість, пасивність, відсутність інтересу до того, що відбувається, менеджер типу 1.1 намагається не афішувати своїх почуттів. Залишаючись на очах у всіх, але глибоко «конспіруючи» своє «кредо», цей керівник уникає участі в конфліктних ситуаціях, ніколи не має ворогів і перед ним не стоїть загроза звільнення. Роблячи вид, що він заклопотаний діловими проблемами, він тримає навколишніх на деякій відстані і зберігає позицію стороннього спостерігача. Ступінь «ненав'язливості» і пасивності такого керівника визначається тим мінімальним набором вимог, задоволення яких гарантує йому спокійне життя в організації і які навколишні вважають достатнім.

#### **Поведінкові елементи.**

**Ініціативність.** Керівник, орієнтований на тип 1.1, апатичний і від нього важко очікувати нових ідей чи пропозицій. Стратегія його поведінки полягає в тому, щоб не перешкоджати природному ходу подій. Будь-які дії, які він розпочинає, носять пасивний характер і не свідчать про його прагнення до самоствердження. Він, скоріше, воліє триматися в тіні. Коли подібна стратегія поведінки не приносить успіху, та менеджер типу 1.1 намагається перекласти рішення проблеми на плечі іншого виконавця. У тих випадках, коли менеджер типу 1.1 керує декількома об'єктами, розташованими в різних місцях, він змушений робити поїздки на ці об'єкти. Свою бездіяльність у даному випадку він виправдує приблизно так: «Охопити всі підрозділи я не можу, тому якщо я побуваю на одному об'єкті, то люди з іншого об'єкта можуть образитися на мене за неувважність до них. Найкраще нікуди не їздити».

**Інформативність.** Девіз керівника в цій сфері звучить так: «Чим менше знати, тим краще. Можна завжди послатися на те, що мене не інформували». Він воліє залишатися у своїй «оболонці», не виявляючи зайвої цікавості до того, що відбувається.

Такий стиль поведінки може виявитися не цілком прийнятним для оточуючих і тому менеджеру доводиться все-таки вникати в спра-

ву, хоча і на основі мінімальної інформаційної потреби. Керівник, що дотримується типу 1.1, прагне до такого знання положення справ, що гарантує його від незнання і допомагає передбачати потенційні проблеми, пов'язані з тим, що він повинен знати за родом своєї діяльності. У цих умовах менеджер ризикує створити собі образ функціонера з «передпенсійним синдромом». Коли йому ставлять запитання, на яке він не може відповісти, він не виявляє свого незнання і звичайно відповідає: «Я довідаюся». Іншими словами, його реакція спрямована на те, щоб уникнути критики на свою адресу.

**Захист своєї думки.** Керівник типу 1.1 байдужий, пасивний і всіляко намагається уникати давати оцінку. Особисте відношення керівника до захисту своєї думки зводиться до формули: «Оскільки підлеглі зважують кожне сказане мною слово, я повинен якнайсерйозніше обмірковувати свої оцінки і висловлювання. У кожному моєму слові вони намагаються виявляти схований зміст Щоб уникнути негативних наслідків для себе, мені краще покладатися на власний здоровий глузд чи висловлювати свою точку зору, коли важливо дати зрозуміти підлеглим, що я не маю заперечень з того чи іншого приводу».

**Прийняття рішень.** Формула поведінки в даному випадку має вигляд: «Я тут нічого не вирішую, я тільки працюю». Цим підкреслюється свідомий відхід менеджера від відповідальності за прийняття рішень. У багатьох випадках проблемні ситуації вирішуються самі по собі, якщо в керівника є можливість відкласти ухвалення рішення. «Генеральна лінія» керівника полягає в терплячому чеканні моменту, коли обставини самі «продиктують» рішення. Якщо рішення все-таки прийняте чи «нав'язане» обставинами, воно відразу ж переводиться в категорію фактів, що здійснилися. Мовою сучасного діловодства воно вважається «надбанням архіву» і не підлягає перегляду поза залежністю від того, було воно правильним чи неправильним, поганим чи гарним.

Менеджер типу 1.1 схильний до тактики «очікування», коли від нього вимагається ухвалення рішення. Для нього ідеальний варіант — це залишити все як є. Для досягнення цієї мети він може «засунути» проблему подалі в майбутнє, виправдовуючи такий підхід тим, що «зараз даремно намагатися заздалегідь дати відповідь на це питання».

**Критичний аналіз.** Малоімовірно, щоб менеджер типу 1.1 відчував пристрасть до ретроспективного аналізу, тому що він цілком не концентрує своєї уваги на рішенні поставленого завдання. Як

Тема 9. Методика визначення характерного стилю управління блейка-моутона наслідок, зворотного зв'язку з підлеглими практично немає. Такий спосіб поведінки може розцінюватися підлеглими як дозвіл діяти на свій розсуд, тому вони вважають, що керівник схвалює всі їхні дії. Якщо керівник реагує на питання з боку підлеглого, то його відповідь буде невизначеною і поверховою.

**Формула типу 1.1:** *«Я вкладаю рівно стільки, скільки треба, щоб бути на поверхні. Керуюся думками, фактами, позиціями, які мені викладають. Свою думку тримаю при собі, але завжди викладаю її, коли мене просять про це. Уникаю ставати на будь-яку сторону і це вдається мені тому, що я не розкриваю своїх думок, ставлення чи ідей. Зберігаю нейтралітет і уникаю вплутуватися в конфлікти. Надаю іншим можливість приймати рішення чи вибирати лінію поведінки в сформованій ситуації. Уникаю юридичного розбору дій працівників».*

## 9.5. Тип управління 5.5

Формула типу 5.5 представлена в середній частині ГРІД, де середній чи проміжний ступінь турботи про виробництво (що виражається 5 балами) поєднується з помірною турботою про людей (5 балів). Цей тип управління також допускає наявність протиріччя між потребами виробництва та потребами працівників. Іншими словами, рішення дилеми між виробництвом і людьми в рамках типу 5.5 полягає в знаходженні компромісу, мета якого — пожертвувати половиною одного показника, щоб одержати половину іншого. Керівник, що дотримується типу 5.5, виходить з ідеї реалістичності потреб працівників, але вважає, що від людей також варто очікувати певних зусиль у плані внеску в діяльність організації. Крім того, зведення комплексу виробничих вимог до визначеного помірною рівня, а також увага до нестатків і настроїв працівників дають змогу домогтися такого положення, коли люди більш-менш «задоволені» обстановкою, що існує в організації, вважаючи справедливими запропоновані до них вимоги. Головна ідея, якою керується менеджер, полягає в тому, що крайності породжують конфлікти і їх варто всіляко уникати. Стабільні успіхи досягаються за рахунок розумних компромісів і бажання менеджера поступитися деякими правами і перевагами заради завоювання працівників на свій бік. Природним результатом такого підходу буде те, що менеджер, який дотримується формули 5.5, не прагнути до максимізації або виробничих показників, або турботи про людей, його метою буде встановлення рівноваги між ними.

**Мотивація.** Позитивною мотивацією керівника типу 5.5 буде прагнення до успіху усередині системи, що підтверджує його відповідну належність до неї та забезпечує йому його авторитет серед інших керівників. Суть такого прагнення виражається висловленням типу «Я хочу робити гарне враження і не втрачати поваги колег». Популярність менеджера в цьому випадку забезпечується набором властивостей, якостей і атрибутів, що популярні на ринку управлінської праці, включаючи відповідний стиль в одязі, теми актуальних дискусій і обмінів, здатність стежити за новітніми віяннями в теорії і практиці менеджменту, бути обізнаним в останніх виданнях і публікаціях із проблем управління, володіти термінологією й вузькопрофесійними висловлюваннями, застосовуваними для опису роботи і т. п. Щоб робити приємне враження на оточуючих і привабити їх до себе, менеджер прагне бути цікавим співрозмовником, що дає йому можливість мати багато друзів. Про керівників типу 5.5 говорять, що вони дуже товариські, відкриті, легко сходяться з людьми, мають класичний тип «свій хлопець».

**Елементи поведінки.** Поведінкову схему, якої дотримується керівник типу 5.5 легко зрозуміти, розчленувавши її на різні елементи й усвідомивши, що основний мотив його поведінки – збереження своєї «популярності». з одного боку, і відхилення від проблемних ситуацій – з іншого.

**Ініціативність.** Прагнення зберегти статус-кво визначає всі дії керівника. Свою мету він бачить у тому, щоб усі функції довіреного йому підрозділу виконувалися розумним і не суперечним прийнятому порядку способом. Усі зусилля розподіляються рівноцінно. Прояв ініціативи носить обмежений характер; принципово нові чи експериментальні методи вважаються ризикованими і сумнівними. Творчі пропозиції нерідко сприймаються з такими коментарями: «Краще не треба», «Нехай інші спробують». «Хочу застерегти...», «Мені і самому це подобається, однак...», «Колись ми пробували зробити щось подібне...», «Це треба не тільки нам...», «Якби це було так легко...». Якщо інші наполягають на своїх пропозиціях, то менеджер типу 5.5 вважає виправданим діяти відповідно до прецедентів, говорячи, наприклад: «Де-небудь це намагалися зробити?», «Як це роблять інші?». Якщо тиску ззовні немає, то менеджер може заявити, що запропонований варіант занадто ризикований.

Якщо традиції, правила, чи регламент політика компанії дозволяють двозначне тлумачення, то менеджер типу 5.5 може звернутися за допомогою до інших, але при цьому намагатиметься приховати свою непевність.

**Інформованість.** Коли йдеться про питання, готової відповіді на яке немає у керівних документах, менеджер типу 5.5 буде виявляти обережність при з'ясуванні даних, що його цікавлять, причому ці дані майже завжди поверхові. Щоб бути в курсі всіх подій, менеджер типу 5.5 часто використовує неформальні джерела інформації, керовані специфічними нормами, правилами, стандартами і кодексом поведіння; неформальні інформаційні структури мають своїх лідерів і прихильників. Тут основними каналами, якими циркулює інформація, є плітки і слухи— ідеальний засіб задоволення всіх інформаційних запитів менеджера, що цікавиться моральним виглядом працівників і ступенем їхньої задоволеності роботою. Користаючись цим каналом, менеджер завжди знає, як люди реагують на різні заходи, включаючи скорочення штатів, звільнення, прийом нових працівників, тертя між профспілковими діячами чи представникам керівного складу.

**Захист своєї думки.** Малоімовірно, щоб менеджер типу 5.5 відстоював яку-небудь єдину точку зору. При незгоді з боку оточуючих чи у випадку їхнього активного протесту проти думки менеджера типу 5.5 останній вибирає тактику «відступу» чи пом'якшення своїх формулювань і при цьому іноді дозволяє судженням інших працівників брати верх над його власними нібито «в інтересах справи». Переконання цього керівника, як правило, неглибокі, аморфні і розмиті.

Менеджер типу 5.5 може твердо відстоювати свою позицію, горючи від імені вищестоящего менеджера компанії, чи повідомляючи іншим точку зору, недавно викладену босом.

Нерідко захист своєї думки менеджером пов'язаний не з переконаннями, а з розумінням політичної безпеки, чи кон'юктури прагматичної цінності. Іноді зручні для менеджера точки зору приймаються ним за рахунок здорового глузду. Зручність точки зору може мати важливі наслідки з погляду корпоративної етики. Менеджер типу 5.5 може не почувати ніяких етичних імперативів за межами формули «роби як усі». Це в кінцевому підсумку призводить до ерозії корпоративної етики і моралі. Фундамент справедливості і рівності в організації підринається, якщо ніхто не виявляється готовим узяти під сумнів переважаючі думки, неспроможні в етичному відношенні,

**Прийняття рішень.** Зазвичай, менеджер типу 5.5 не випробовує труднощів при прийнятті оперативних рішень, заснованих на раніше «викристалізованих» очікуваннях, на технічних завданнях, описах тощо. Процес прийняття рішень стає важким, коли можливий варіант рішення може спричинити заперечення з боку підлеглих, привести до

постановки важковиконуваних завдань для виконавців чи породжувати нові, що не виявлялися раніше, реакції працівників.

Хоча опитування думки працівників чи спеціальні дослідження думок підлеглих можуть стати корисним джерелом інформації для керівника, воно не повинно заважати йому в процесі прийняття рішень. Дані, одержані в результаті опитування підлеглих, можна брати за основу тих чи інших заходів, не розкриваючи власних уявлень і не виносячи своїх переконань на суд підлеглих. Менеджери типу 5.5 можуть покладатися на результати опитування думки оточуючих, «не висувуючи голови назовні». Якщо, наприклад, рішення виявиться помилковим, то можна вважати на вважати, що недостатньо «глибоко використано ринкові умови чи інші обставини.

**Критичний аналіз.** Модель підходу менеджерів типу 5.5 до критичного аналізу дій і підтримки зворотного зв'язку ґрунтується на уявленні про необхідність робити установку на все позитивне. Цей підхід зумовлює всіляке заохочення підлеглих, вираження схвалення їхніх дій і позитивного ставлення керівника до результатів роботи.

Негативний зворотний зв'язок у цьому випадку виступає як фактор ризику, тому що може спричинити негативну відповідь працівника. Незважаючи на свою нелюбов до критики інших, менеджер типу 5.5 усе-таки розуміє, що критикувати підлеглих треба хоча б заради виправлення помилок, що допускаються ними.

**Формула типу управління 5.5:** *«Прагну до рівномірного темпу роботи. Я сприймаю речі такими, якими вони здаються і перевіряю факти, переконання і думки, якщо виникають явні протиріччя чи розбіжності. Я виражаю думки, позиції й ідеї обережно і схильний до компромісів при сприйнятті думки інших. Якщо виникне конфліктна ситуація, я намагаюся знайти варіант, який влаштовує всіх. Намагаюся виробити ефективні рішення, прийнятні для інших. Щодо пропозицій з удосконалення роботи чи раціоналізаторських пропозицій даю неформальні чи ухильні відповіді».*

## 9.6. Тип управління 9.9

Цей тип управління характеризується поєднанням високої турботи про виробництво (що виражається 9 балами) і високої турботи про працівників (також 9 балами). Графічно цей тип представлений у правому нижньому куті ГРІД (див. рис. 9.2). На відміну від інших типів, орієнтація 9.9 ґрунтується на пропозиції про відсутність вну-



трішнього протиріччя між метою діяльності організації і потребами персоналу. Синтез двох пріоритетів виявляється можливим у разі залучення працівників зі здібностями до визначення стратегій діяльності й успіху. Максимально високий рівень синтезу цих пріоритетів реалізується лише за допомогою такого управлінського процесу, що задовольняє потреби працівників у досягненні мети діяльності фірми. Потреби працівників задовольняються встановленням ефективних зв'язків взаємодії між ними в інтересах досягнення визначеної корпоративної мети. У цьому випадку можна вважати, що зміст типу 9.9 полягає в максимальному підвищенні ступеня участі кожного працівника в діяльності організації, відданості колективу і зацікавленості в благополуччі організації.

**Мотивація.** У теорії менеджменту, що випливає з формули 9.9, як один з фундаментальних принципів використовується теза про наявність необхідного зв'язку між потребами організації в досягненні мети виробничої й іншої діяльності та потребами працівників у повноцінних і престижних, а також прийнятних з матеріальної і моральної точок зору умов роботи. Керівник прагне внести свій вклад в успіх організації, домагаючись залучити кожного працівника до діяльності конкретного підрозділу таким чином, щоб забезпечити його максимальний внесок. Атмосфера довіри до працівника поширюється в межах усієї організації, вона стає «заразливою», надихає працівників на досягнення успіхів, сприяє прояву ентузіазму, ініціативи, розкутості і щирості.

### **Поведінкові елементи**

**Ініціативність.** Орієнтація на формулу 9.9 допускає реалізацію сильного «проорганізаційного» стилю менеджера, що повинен виявляти активність, енергійність і здатність до виконання значного обсягу роботи. Енергія менеджера спрямовується на розкутий і творчий прояв ініціативи, що пробуджує активну участь підлеглих у справах організації.

Не всі прояви ініціативи мають однаковий мобілізуючий потенціал, тому менеджер типу 9.9 планує свою діяльність, виділяє в ній пріоритети, здійснюючи їхню безупинну перевірку протягом усієї діяльності щодо досягнення запланованої мети. Крім того, він враховує такий фактор, як розходження ступеня терміновості двох чи декількох однаково важливих проблем. Далі, якщо виникають дві однаково важливі проблеми, то насамперед братиметься до уваги та, котра обіцяє більший економічний ефект. Якщо обидві про-

блеми обіцяють дати однаковий економічний ефект, то пріоритетне значення надається рішенню тієї проблеми, яка буде пов'язана з меншими витратами. Ініціативність виступає атрибутом членства в організації.

**Інформативність.** У випадку типу управління 9.9 інформативність і задоволення інформаційних потреб керівника мають всебічний і вичерпний характер, що забезпечує аналітичну оцінку всіх фундаментальних підходів, а це збільшує імовірність повного розуміння реальних проблем. Про такого керівника звичайно говорять, що він «знає, про що говорить» чи «він у курсі всіх подій». Такий керівник надає важливого значення опрацюванню фактів і даних, виявленню як суперечливих, так і допоміжних доказів. Він проводить чітке розмежування між фактом і думкою. Таке активне прагнення до знання суті речей підсилюється властивою менеджеру «допитливістю».

Діалог з постановкою різних питань може являти собою двосторонній процес, коли підлеглі мають право ставити запитання керівнику, а керівник — підлеглим. Питання відіграють ключову роль у плані забезпечення інформованості, однак у випадку типу 9.9 вони мають одну специфічну рису, а саме: допускають розгорнуту відповідь. Це питання типу «Як Ви оцінюєте ситуацію?», «У чому Ви бачите сенс усього цього?» чи «Що Вам відомо про це?».

Реакція однієї сторони на поставлене питання пов'язана з постановкою інших запитань, при цьому обговорювані факти, дані чи думки порівнюються з іншими даними, щоб визначити їхні несуперечності, цілісності тощо. Такий підхід дає змогу виробити логічну основу для взаєморозуміння і зібрати розрізнені дані в єдине ціле.

**Захист своєї думки.** Подання інформації й обмін ідеями відбуваються оперативно. Іншими словами, переконання формулюються і виражаються, а розбіжності обговорюються прямо, логічно обґрунтовано і переконливо. Підхід типу «давайте говорити все як є» свідчить про щирість менеджера, у результаті він завжди завойовує собі повагу підлеглих, що цінують його думки, переконання і цінності доти, поки вони не втратять своєї привабливості під тиском суперечливих фактів. Готовність відстоювати свою думку буде зумовлювати ставлення до нього з боку підлеглих і колег як до людини із сильною волею й упевненістю в собі, а здатність до сприйняття

альтернативних точок зору буде гарантуватиме йому те, що ці риси не будуть сприйматися як прояв зарозумілості і консерватизму.

Активний захист своєї думки підвищуватиме ймовірність того, що кожна точка зору одержить свою частку уваги.

**Прийняття рішень.** Рішення можуть прийматися і доводитися до підлеглих способом, схожим на експромт. Завдяки всебічній інформованості менеджера і його здібності до переконливого захисту своєї думки, прийняте ним рішення може здаватися самоочевидним способом дії, не пов'язаним із привілеями керівника і його єдиноначальністю.

Коли рішення обходять кількох людей, то в рамках формули 9.9 процес прийняття рішень спрямований на досягнення взаєморозуміння і згоди між усіма, кого стосується рішення. Поєднання двох слів «взаєморозуміння» і «згода» відіграє важливу роль у такому контексті, тому що дії без взаєморозуміння практично нічим не відрізняються від слухняності чи покірності. Далі, людина може розуміти що-небудь, не погоджуючися з цим, але послідовно й активно виконувати необхідні дії.

**Критичний аналіз.** Орієнтація на тип 9.9 допускає наявність зворотного зв'язку, але вона не обмежується ідеєю зворотного зв'язку і включає ширшу концепцію критичного аналізу. Критичний аналіз має на увазі безупинні дослідження і перевірку не тільки змісту рішень, а й способів та мотивів їхнього здійснення. Ефективний критичний аналіз дає змогу досліджувати процеси, що протікають у потрібному напрямі, а також виявити спірні моменти. Аналіз успіху нерідко дозволяє одержувати додаткові корисні знання, що сприяють досягненню цілей діяльності організації, причому більш ефективним способом, ніж при аналізі власне проблем діяльності. Безупинний аналіз забезпечує ефективність процесу в максимальній кількості його «вузлових точок». Перешкоди на шляху ефективної діяльності породжуються багатьма причинами. Жодна з них не може розглядатися як більш важлива порівняно з іншою, тому що остання може однаковою мірою утруднювати рішення. Найбільше поширені з таких причин логічні помилки, особистий інтерес, сховані для обговорення проблеми, заздрість, протекціонізм, нездатність зробити вибір, коментарі, що спричиняють страх підлеглих, неефективне планування часу, некомпетентне прийняття цілей з низьким пріоритетом, ігнорування внеску тих чи інших виконавців. Критичний аналіз дає змогу усунути багато що з цих перешкод шляхом заглибленого дослідження і вивчення. Його можна також використовувати як «компас», завдяки чому менеджер зможе «лавірувати» між факторами, що спотворюють рішення і знижують їхню ефективність.

**Формула типу 9.9:** *«Я докладаю енергійні зусилля, спрямовані на ефективне виконання своїх обов'язків, і інші співробітники з ентузіазмом підтримують мене в цьому. Перебуваю процесі постійного пошуку і підтвердження інформації. Запрошую співробітників висловлюватися з різних причин, не ховаючи поглядів, уявлень і переконань, що відмінні від моїх. Безупинно переоцінюю свої і чужі погляди, переконання і перевіряю ще раз факти, надані мені, на предмет їх відповідності реальній дійсності. Вважаю важливим висловлювати свої тривоги, побоювання і переконання. Якщо я маю справу з більш ефективними ідеями, ніж чим мої власні, то завжди змінюю свою позицію. При виникненні конфліктної ситуації намагаюся з'ясувати причини конфлікту, щоб усунути джерело конфліктів у майбутньому. Я надаю великого значення прийняттю оптимальних рішень. Прагну до згоди і до того, щоб бути зрозумілим. Заохочую зворотний зв'язок з підлеглими, що дозволяє підвищити ефективність операцій».*

### **Основні й допоміжні типи управління**

Визначаючи, що стиль роботи, прийнятий керівником, може бути постійним у певних ситуаціях, відзначають також, що зі зміною ситуації можлива адаптація чи коригування методів управління. Як можна усунути протиріччя між основним типом управління чи домінуючим набором уявлень керівника і тими методами керівництва, які необхідно видозмінювати чи коригувати? Більшість керівників, крім основної моделі поведінки, мають моделі допоміжні, іноді навіть декілька моделей. Характер допоміжної моделі поведінки керівника стає очевидним у тому випадку, коли неможливо реалізувати основний стиль керівництва.

**Допоміжна модель управління** — це така манера поведінки, до якої вдається менеджер у стресовій чи конфліктній ситуації, вийти з якої, використовуючи традиційні засоби, немає можливості.

Важливо пам'ятати, що підходи до управління, використовувані менеджерами, можуть мати комплексний характер. Тому домінуючий чи характерний стиль роботи керівника має ключове значення з точки зору розуміння особливостей управлінської роботи того чи іншого менеджера. Переважний стиль роботи — це не обов'язково той, який відразу ж використовується в конкретній ситуації. Для повного розуміння характеру основних і допоміжних підходів керівника до управління необхідно простежити за його поведінкою протягом визначеного часу й у різних ситуаціях. Одні керівники часто взаємозамінюють основний і допоміжний підходи, інші роблять це рідше.

Будь-який тип управління може бути допоміжним щодо іншого типу. Перехід від домінуючого типу управління до допоміжного можна спостерігати в тих випадках, коли менеджер працює з людьми за формулою 9.9 у режимі нормального функціонування організації, але потім переходить до іншого типу управління при виникненні кризової ситуації. Допоміжна модель управління, орієнтована на тип 9.1, застосовується в тому випадку, коли менеджер займається управлінням такими операціями, в яких не використовуються можливості працівників, здатних реалізувати їх найбільш оптимальним способом. Унікальність роботи керівника зумовлюється саме різноманіттям поєднання основних і допоміжних моделей керівництва.

У чому ж полягає секрет ефективності управлінської діяльності? Пошуками відповіді на це запитання починають займатися багато з тих, хто вивчає теорію та практику управління, одночасно з розумінням тієї обставини, що менеджмент — це не мистецтво, а, скоріше, прикладна наука, яку можна опанувати. Так чи інакше, важливе значення в цьому випадку має визначення такого типу керівництва, що забезпечує найбільш ефективне управління. Безумовно, такі фактори, як структура організації, план і концепція її діяльності багато в чому визначають ефективність управління. Однак існує ще одна складова ефективності, пов'язана з поведінкою членів групи управління організацією. Люди, що належать до цієї категорії персоналу, повинні виступати в ролі лідерів. Іншими словами, основний зміст їхньої діяльності полягає у виконанні тих чи інших управлінських завдань завдяки здатності направляти, стимулювати і поєднувати зусилля інших членів організації. Отже, керівник повинен сприяти створенню такої культури поведінки керуючого «ядра», яка:

- забезпечує досягнення і збереження максимальних кількісних і якісних показників ефективності;
- стимулює творчість у діяльності членів колективу і використовує його максимально;
- породжує зацікавленість членів організації в активній діяльності, проведенні експериментів, впровадженні нововведень і різних прогресивних змін;
- дає змогу вбачати позитивний досвід у різних проблемних ситуаціях і орієнтує працівників на пошук та реалізацію нових перспективних напрямів діяльності.

У таблиці для визначення типів управління ГРІД (див рис. 9.2) враховано висновки основних теорій управління в умовах досягнен-

ня вищих виробничих показників через активну участь усіх членів організації. Кожна теорія представлена системою концепцій, завдяки чому можна побачити її відмінності від інших теорій, а також звернути увагу на переваги й недоліки розглянутих теорій і сформулювати свої висновки щодо ефективності тих чи інших принципів управління. Велике значення мають наслідки описаних теорій з огляду максимізації виробничих показників, творчого ставлення працівників до праці, а також висновки, що стосуються успішного просування персоналу службовими щаблями і задоволення від виконання своїх обов'язків.

Використовуючи цей «емпірично достатній» підхід, керівник може усвідомити наслідки й кінцеві результати того чи іншого стилю керівництва і вирішити для себе, які мають відбутися зміни щоб збільшити внесок кожного працівника в кінцевий результат діяльності організації.



Рис. 9.2. Управлінська ґратка ГРІД Блейка – Моутона

ГРІД значно поширена в багатьох країнах світу, її використовують у діловій сфері, промисловості, адміністративному управлінні, коледжах і університетах, а також у багатьох галузях діяльності, включаючи фінанси, виробництво, маркетинг, добір і розстановку кадрів.

Новітні сфери застосування ГРІД свідчать про дуже ефективне здійснення управління президентами й директорами компаній, рівно як і адміністрацією університетів і коледжів. Інші напрями застосування розглянутої теорії включають збут продукції, догляд за хворими, соціальну (громадську) роботу, а також вирішення специфічних проблем, що виникають у тих випадках, коли вузькопрофесійна діяльність працівників пов'язана з використанням інформаційних систем чи з переробленням або передачею знань.

Оволодіння ГРІД персоналом організацій дає змогу значно поліпшити добір, навчання, інструктаж і перепідготовку виконавців, зміцнити єдність управління, підняти активність і зацікавленість працівників у якісному виконанні своїх обов'язків, формулювати мету і завдання діяльності, вирішувати конфліктні ситуації тощо.

У ГРІД наочно представлені різні способи реалізації повноважень керівника в інтересах забезпечення діяльності організації. Турбота про виробництво і прагнення до одержання позитивних кінцевих результатів — це один вимір ГРІД, інший же вимір пов'язаний із турботою про підлеглих і колег.

Слово «турбота» не слід розуміти як механічний термін, що вказує на кількісні виробничі показники чи реальні вчинки керівника щодо працівників. Воно, скоріше, вказує на характер і обґрунтованість припущень, що лежать в основі прийнятого типу керівництва.

### **9.7. Взаємозв'язок вимірів ґратки для визначення типів управління**

Таблиця показує роль кожного виміру, використовованого у ґратці типів управління (див. рис. 9.2). Для представлення вимірів використовується 9-бальна шкала, де 1 бал характеризує низький ступінь виміру, а 9 балів — високий. Інші показники позначають проміжні ступені того чи іншого виміру.

Те, як керівник ставиться до цих вимірів, саме й характеризує спосіб реалізації ним своїх повноважень. Наприклад, якщо турбота про людей, що виражається високим показником, поєднується з

низьким значенням показника, що характеризує вирішення виробничих завдань, то це означає, що керівник прагне до «добробуту» своїх підлеглих і до гармонії відносин усередині колективу. Ця ситуація в корені відмінна від тієї, в якій високий ступінь турботи про працівників поєднується з високою турботою про вирішення виробничих проблем. В останньому випадку керівник хоче домогтися активної участі всіх членів організації в роботі й прагнення кожного працівника внести вклад у загальну справу. Проте існують різні способи синтезу цих двох вимірів, для розуміння механізму реалізації управління колективом важливе значення мають лише деякі з них.

Та чи інша теорія управління чи конкретний тип керівництва ґрунтується на конкретній системі припущень щодо процесів використання влади чи повноважень в інтересах об'єднання людей у рамках виробничого колективу. Тип керівництва пов'язаний зі способом мислення, чи представлення аналізу проблеми і допускає перехід до іншого типу в міру поглиблення розуміння керівником процесів, що відбуваються. Таким чином, тип керівництва не можна вважати раз і назавжди заданим і не підлягаючим зміні.

Важливим моментом у цих міркуваннях є те, що для підвищення рівня своєї управлінської компетентності й продуктивності праці підлеглих, керівник повинен знати альтернативні типи управління й бути готовим обрати той з них, який відповідає сформованим умовам. З усієї сукупності стилів чи типів керівництва можна вибрати п'ять, що характеризуються індивідуальними властивостями поведінки керівників і підлеглих.

Було б наївно думати, що конкретний тип управління, розкритий у ГРІД, зможе дати керівникові рецепти на всі випадки життя й гарантувати його від невдач. Керівники знають свій переважний тип управління й здатні формулювати ті протиріччя, які не вписуються в картину конкретного підходу до управління. Ми прагнемо до аналізу явних поведінкових закономірностей, адекватно описуваних ГРІД.

ГРІД допоможе досліджувати припущення, що стосуються змісту управління. Усвідомивши глибину і характер власних припущень, можна проаналізувати їх і виділити позитивні й негативні наслідки вчинків, заснованих на них. Можна розглянути альтернативні припущення, що здатні скласти стійку методологічну основу дій, і застосувати їх на практиці.



*Висновок.* ГРІД має корисне значення з погляду надання допомоги керівникам у розумінні ними тієї сукупності припущень, якими вони користуються для одержання певних результатів діяльності за участю людей. Використовуючи теоретичний підхід до ідентифікації припущень, керівники одержують можливість об'єктивну оцінювати самих себе і оточуючих, вони домагаються більш ефективного зв'язку й обміну з підлеглими, глибше розуміють джерела труднощів у роботі, усвідомлюють шляхи зміни власних підходів до управління, надають ефективну допомогу іншим у придбанні корисного і продуктивного досвіду.

**Фактори, що визначають домінуючі типи управління.** Основні припущення щодо шляхів і методів керівництва, які бере для себе тот чи той менеджер, залежать у конкретних умовах від таких обставин.

*Характер організації.* Нерідко на поведінку керівника впливає належність до певного типу організації. Правила і вимоги, що існують в організації, можуть бути настільки однозначними, що керівник не зможе здійснювати власного стилю управління підлеглими. У цьому випадку стиль діяльності менеджера може і не відбивати його переконань, а випливати із системи колективних переконань, щодо ефективних шляхів і методів керівництва.

*Система цінностей.* Переконання і припущення керівника ґрунтуються на цінностях чи ідеях, пов'язаних із уявленнями про те, як варто будувати свої взаємини з підлеглими і використовувати результати управління. Будь-яка система припущень може включати особистісні оцінки, що стосуються бажаності того чи іншого типу керівництва.

*Випадковість.* Уявлення, припущення і переконання керівника можуть керувати його поведінкою з тієї причини, що вони були прийняті ним «на віру», без врахування всіх можливих наслідків. Ці керівники могли і не знати, що можуть бути інші припущення чи не зіштовхувалися з ними. Іншими словами, «випадок» не допоміг їм відкрити для себе інших уявлень.

*Особистий досвід.* Переважний тип управління може значною мірою породжуватися особистим досвідом керівника, корінитися, так би мовити, у його біографії. Керівник може демонструвати свою схильність до того чи іншого стилю управління, тому що він користувався ним у минулому. Тип керівництва, розглянутий у ГРІД, не тотожний особистості керівника.

# ТЕМА 10. СТИЛІ КЕРУВАННЯ ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ КОМПАНІЇ НАУ/МСВЕР

## *План лекції*

- 10.1. Дослідження компанії Нау/МсВер та Д. Маккліланда.
- 10.2. Диктаторський стиль.
- 10.3. Авторитетний стиль.
- 10.4. Партнерський стиль.
- 10.5. Демократичний стиль.
- 10.6. Зразковий стиль.
- 10.7. Наставницький стиль.

## **10.1. Дослідження компанії Нау/МсВер та Д. Маккліланда**

Дослідження компанії *Нау/МсВер*, що опитала майже 4000 топ-менеджерів (їх вибрали з бази даних, у якій враховано понад 20 тисяч людей по всьому світу), виявило шість стилів керування, кожний з яких залежить від особливостей емоційного інтелекту конкретного керівника й впливає на робочий клімат у компанії, підрозділі або команді, а отже, і на фінансові показники діяльності. Але, мабуть, найважливіший результат дослідження такий: лідери, що домагаються кращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями керування. Уявіть собі набір якихось управлінських стилів у вигляді комплекту ключок для гольфа в сумці професійного гравця. По ходу гри він інтуїтивно почуває, що потрібно зробити в конкретній ситуації, дістає потрібну ключку й наносить красивий і точний удар. Точно так діють і вмілі керівники.

### **Шість стилів керування (дослідження компанії Нау/МсВер):**

1. Лідери- «диктатори» вимагають негайного виконання їх вказівок.
2. «Авторитетні» мобілізують маси на здійснення своїх ідей.
3. «Партнери» створюють атмосферу миру й згоди, установлюють дружні взаємини.
4. «Демократи» утягують усіх у процес роботи й домагаються єдності в поглядах.
5. «Зразковий стиль», лідери, що надають перевагу йому, показують підлеглим особистий приклад і чекають від них відмінної роботи й цілеспрямованості.
6. Лідери- «наставники» готують усіх до успіхів у найближчому майбутньому.

Напевно, переглянувши ці визначення, Ви згадали різних своїх колег і в якому-небудь з типів керівника упізнали й себе. Тепер завдяки дослідженню ми знаємо, як кожний із цих стилів впливає на виконання роботи та її результати, за яких обставин варто переходити з одного стилю на інший і від яких особливостей «емоційного інтелекту» лідера залежить стиль його керівництва.

Минуло більше десяти років з того часу, як уперше було виявлено зв'язок між специфікою «емоційного інтелекту» і результативністю бізнесу.

Покійний Дейвід Маккліланд, відомий психолог з Гарвардського університету, вважав, що лідери з розвиненим «емоційним інтелектом» набагато ефективніше керують компаніями, ніж люди без таких здібностей. Наприклад, Маккліланд, вивчаючи роботу керівників глобальної компанії, що виробляє напої й продукти харчування, з'ясував, що 87% керівників з високим «емоційним інтелектом» перебувають у верхній третині списку людей, висунутих на премію за досягнення року, а їхні підрозділи в середньому перевиконували плани по збільшенню доходів на 15–20%. Інші ж топ-менеджери лише зрідка відзначалися як видатні працівники у відповідних річних оглядах, а їхні підрозділи, як правило, відставали від лідерів майже на 20%.

Завданням дослідження було скласти детальне уявлення про зв'язки між лідерством та «емоційним інтелектом», кліматом у компанії та її ефективністю. Команда експертів Hay/McBer вивчала бази даних і роботу тисяч топ-менеджерів, звертаючи увагу на особливості їхнього поводження й впливу на обстановку в різних ситуаціях: при спілкуванні із прямими підлеглими, керуванні перетвореннями та змінами, у кризових ситуаціях. Наприклад, чи вміє лідер тримати себе в руках, спілкуватися, співпереживати?

Терміном «клімат» – уперше його визначили психологи Джордж Літвін і Річард Стрінгер, а потім уточнив Маккліланд із колегами – описуються шість основних факторів, що впливають на навколишнє середовище в будь-якій організації. Йдеться про гнучкість, тобто про те, наскільки вільно почувають себе співробітники, щоб проявляти ініціативу й впроваджувати інновації, про їхню відповідальність стосовно організації, про відчуття того, що їхня робота справедливо оцінюється й винагороджується, про ясності розуміння завдань, що стоять перед компанією, та її цінностей, про їхню відданість загальній меті організації й про рівень установлених стандартів.

Найкращих фінансових результатів домагалися лідери, чий стиль керівництва позитивно позначався на кліматі. І хоча ефектив-

ність діяльності багато в чому визначається також економічними умовами й конкурентною ситуацією, принаймні на одну, третину вона залежить від клімату в самій організації. А це занадто велика величина, щоб її ігнорувати.

Лише чотири із шести стилів лідерства позитивно впливають на клімат і результати діяльності компаній. Розглянемо кожний із цих стилів докладніше.

## 10.2. Диктаторський стиль

Зрозуміло, чому диктаторський стиль найчастіше виявляється найнеефективнішим. Досить того, що він руйнує моральний клімат організації. І насамперед страждає гнучкість. Якщо керівник приймає максималістські рішення, не з огляду на думки підлеглих, все нове гине в зародку. Бачачи неповагу до себе, люди перестають пропонувати керівництву нові ідеї, знаючи, що нічого доброго з цього однаково не вийде. І точно так само в співробітників пропадає почуття відповідальності за якість своєї праці: як тільки їх позбавляють можливості проявляти ініціативу, в них зникає відчуття причетності й тому робота більше не сприймається як своя особиста справа.

Диктаторський стиль керівництва негативно позначається й на мотивації. У більшості професіоналів, крім грошей, є не менш важлива мотивація – задоволення від добре зробленої роботи. Диктаторський стиль боляче б'є по професійній гордості. І нарешті, він позбавляє керівника одного з головних важелів мотивації – можливості показати підлеглим, що вони вносять лепту в загальні досягнення компанії. Усе це призводить до того, що працівникам стає байдужим усе, що відбувається в компанії. Вони думають приблизно так: «Так яка, зрештою, мені до всього цього справа!».

Але не подумайте, що диктаторський стиль не можна застосовувати ні за яких обставин. Іноді він виявляється дуже дієвим.

Диктаторський стиль потрібно застосовувати дуже обережно й лише в надзвичайних ситуаціях. Він зовсім необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства або в разі загрози ворожого поглинання. У подібних випадках керівництво тільки так може відмовитися від методів, що не виправдали себе і змусити людей працювати по-новому. Але якщо керівник компанії покладається винятково на диктаторський стиль, то його зневага моральним духом і почуттями співробітників виявиться згубним у довгостроковій перспективі.

### **10.3. Авторитетний стиль**

Як показують результати досліджень, авторитетний стиль керівництва найефективніший. Авторитетний лідер – це мрійник і віщун одночасно, що мотивує підлеглих, пояснюючи їм, як важлива для спільної справи робота кожного з них.

Співробітники особливо віддані меті і стратегії організації, коли її очолює саме авторитетний керівник. Показуючи кожному працівникові, який вагомий вклад він вносить у спільну справу, вона задає систему стандартів.

Коли він оцінює роботу співробітника – неважливо, негативно або позитивно, – головним критерієм стає її відповідність або невідповідність цим стандартам. Що значить працювати добре або погано, за що співробітники одержують винагороду – всі це добре розуміють. Нарешті, авторитетний стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету й, як правило, залишає підлеглим досить волі для проявлення ініціативи.

Авторитетний стиль гарний практично в будь-якій ситуації, але особливо – коли бізнес пливе, як говориться, з волі хвиль. Саме тоді авторитетний лідер може прокласти новий маршрут і повести за собою людей, відкриваючи їм нові променисті обрії.

Однак при всіх своїх перевагах керівник, що дотримується авторитетного стилю, не завжди досягає бажаних результатів. Так, не варто розраховувати на успіх, якщо в його команді працюють люди, більше досвідчені в конкретному бізнесі, ніж він сам.

Професіонали не будуть поважати начальника, який нічого не розуміє в справі, за яку взявся. З іншого боку, варто ледь перегнути ціпок і спробувати приборкати підлеглих, відразу ж зруйнується атмосфера рівноправності, на якій тримається ефективна робота команди. Але як би там не було, ми радимо керівникам частіше спиратися на поняття «Авторитет», і шансів «виграти партію» у Вас додасться.

### **10.4. Партнерський стиль**

Девіз лідера- «партнера» – «Люди насамперед!». Цей стиль керування повністю «зав'язаний» на людях, і для його прихильників будь-який співробітник важливіший за будь-які завдання і мету. Лідер- «партнер» намагається, щоб його підлегли були щасливі й перебували в стані гармонії.

Домагається він цих цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками, і нагорода йому – жагуча відданість підлеглих.

Цей стиль позитивно позначається на взаємодії керівників і підлеглих. Люди, які подобаються один одному, діляться своїми ідеями й натхненням. Для колективу, очолюваного лідером- «партнером», характерна довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Адже такий керівник діє подібно до глави родини, що змінює правила поведінки в міру дорослішання дітей: він не диктує жостких умов виконання роботи, надаючи підлеглим волю самим робити усе найбільш ефективним, на їхній погляд, чином.

Лідер- «партнер» обов'язково висловлює визнання й подяку співробітникам за їхні трудові здобутки. Це дуже важливо для співробітників, оскільки найчастіше вони довідуються, про те, що думає про їхню роботу керівник, тільки на щорічній атестації або коли вони не справляються зі своєю роботою – в цьому випадку, звичайно, вони одержують негативну оцінку. Тому позитивний відгук начальника набуває особливої мотиваційної цінності.

Нарешті, лідери- «партнери», як правило, уміють створити в підлеглих почуття причетності. Вони запрошують безпосередніх підлеглих до бару або ресторану поговорити щиро, приносять на роботу торт, щоб відсвяткувати чийсь успіх за чашкою чаю. Словом, це дійсні творці особистих зв'язків.

Партнерський стиль керівництва хороший в усіх випадках, але особливо – коли важливо підтримати мир і злагоду, підняти моральний дух у колективі, налагодити спілкування або відновити підірвану довіру.

Незважаючи на всі його переваги, ми не радимо цілком покладатися на партнерський стиль. Його слабке місце – упор на заохочення. Може статися так, що ніхто не стане переробляти погану роботу, а в когось навіть складеться враження, що в компанії цілком терпимо ставляться до посередності. Оскільки керівники- «партнери» рідко радять, як зробити щось краще, працівникам доводиться до всього додумуватися самим. І коли людям потрібно чітко сказати, як вийти зі складної ситуації, керівник фактично кидає їх напризволяще. Більше того, якщо довіритися такому керівникові до кінця, то справа може скінчитися провалом. Напевно, саме тому партнерський стиль часто застосовується в поєднанні з авторитетним. Авторитетні лідери формують завдання й пояснюють, як їх виконувати. Але тільки коли вони візьмуть у союзники начальників- «партнерів» з їхньою чуйністю й турботою про кожного співробітника, то поставленої мети точно буде досягнуто.

### **10.5. Демократичний стиль**

Лідер готовий витратити час і дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їх довіри й поваги. Вислуховуючи думки співробітників про рішення, що стосуються їхньої роботи, лідер- «демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки їхнього морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своєї мети і стандартів для оцінювання успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснити, а що – ні.

Але в демократичному стилі теж є недоліки. Найнеприємніший його наслідок – нескінченні збори, на яких по десять разів обговорюються ті самі ідеї. Іноді керівники до цього стилю, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Але підлеглі лідерів- «демократів» часто відчувають сум'яття – їм здається, що ними ніхто не керує. Більше того, цей підхід може навіть збільшити конфлікти.

За яких умов демократичний стиль виявляється найефективнішим? Якщо керівник не знає, який шлях кращий, і має потребу в пораді співробітників-професіоналів. Але якщо в лідера- «демократа» є чітке уявлення про кінцеву мету, він може запропонувати несподівані способи її досягнення.

Демократичний стиль керування набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні або інформовані й не можуть допомогти своєму начальникові слушною порадою. І він зовсім не годиться, якщо потрібно домогтися згоди зі спірних питань у період кризи.

### **10.6. Зразковий стиль**

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Цей висновок здається несподіваним, адже відмітні ознаки зразкового стилю гідні поваги: лідер задає найвищі стандарти роботи й на власному прикладі доводить, що їх можна дотримувати. Майже з маніакальною завзятістю він прагне робити усе швидше й краще й вимагає того самого від підлеглих, завжди знаходить відстаючих і,

якщо вони не виправляються, замінює їх іншими співробітниками. Здавалося б, все це повинне привести до вражаючих результатів.

Але на ділі такий керівник лише руйнує моральний клімат у компанії.

Часто через його високі вимоги в працівників опускаються руки. Він вважає, що дає чіткі вказівки (хоча часто це зовсім не так), і упевнений, що всі самі знають, що і як робити, а якщо комусь потрібно щось пояснювати, то робить висновок, що цей співробітник професійно непридатний. У результаті замість того, щоб рухатися в заданому напрямі і якнайкраще робити свою справу, підлеглим доводиться відгадувати бажання начальника. Крім того, їм часто здається, що начальство просто не довіряє їм і не хоче, щоб вони проявляли ініціативу. У підсумку робота стає рутинною й смертельно нудною.

Що стосується оцінювання роботи підлеглих, те «зразковий» лідер або ніяк її не оцінює, або лає своїх співробітників, якщо йому здається, що вони не справляються із завданням. Коли такий керівник раптом іде з компанії, співробітники, що звикли діяти за певними правилами, почувають себе кинутими й безпомічними. Нарешті, у підлеглих такого начальника немає відчуття причетності до спільної справи – їм ніхто не пояснює, як їхня робота позначається на загальних результатах.

Зазначене не означає, що зразковий стиль завжди веде в безвихідь. Навпаки, цей підхід цілком доречний у ситуаціях, коли всі співробітники добре мотивовані, володіють високою кваліфікацією й не мають сильної потреби в керівництві. Зокрема, цей стиль підійшов би лідерам, що очолюють кваліфікованих і мотивованих професіоналів – учених, лікарів або юристів. З талановитою командою вони легко досягнуть свого – завершать роботу якісно у визначений термін або навіть раніше.

Однак, як і в усіх інших випадках, не слід застосовувати тільки цей стиль.

## 10.7. Наставницький стиль

Лідери- «наставники» допомагають підлеглим побачити свої слабкі й сильні сторони й адекватно оцінити свої перспективи – особисті й кар'єрні. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокову мету й допомагають їм досягати її. Лідери- «наставники» володіють чудовою здатністю делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві,



сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть якщо знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж звичайно. Іншими словами, вони готові піти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, що буде придбаний у перспективі довгострокової.

Наставницький стиль є найрідкіснішим.

Багато керівників зізнаються, що робота просто не залишає їм часу на навчання підлеглих, хоча іноді досить і декількох «наставницьких» бесід. Керівники, що ігнорують цей стиль, відмовляються від потужного інструменту позитивного впливу й на клімат у компанії, і на продуктивність праці.

Хоча наставницький стиль орієнтований насамперед на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше вирішення виробничих завдань, проте керівники- «наставники» домагаються гарних показників. Це пояснюється головним чином тим, що вони підтримують постійний діалог зі співробітниками, чим позитивно впливають на психологічний клімат.

Підлегли не бояться експериментувати, якщо впевнені, що начальник стежить за тим, як у них ідуть справи, і обов'язково вчасно й конструктивно оцінить їхню роботу. Завдяки налагодженому діалогу з «наставником» вони також знають, чого чекає від них начальство і як їхня робота вписується в загальну стратегію компанії. Оскільки «наставник» усім своїм стилем говорить співробітникам: «Я вірю у вас і чекаю від вас кращого, на що ви здатні», – вони часто відповідають на цей заклик і серцем, і розумом.

Наставницький стиль особливо ефективний, коли, наприклад, підлегли, знаючи свої слабкі місця, хочуть навчитися краще працювати або, розвинувши в себе нові здатності, просунулися вперед. Отже, найкраще управляти людьми, які хочуть, щоб їм допомагали.

І навпаки, таким стилем керівництва навряд чи вдасться багато чого домогтися, якщо співробітники – не має значення чому – пручаються змінам і не хочуть учитися. Не годиться він і тоді, коли в керівника недостатньо досвіду «наставника», а потрібно постійно обговорювати зі співробітником його результати й намагатися при цьому мотивувати йому, а не викликати страх і апатію. У деяких компаніях оцінили позитивні сторони наставницького стилю й намагаються прищепити його в себе. Іноді навіть значна частина річних премій залежить від досягнень виконавчих директорів саме на поприщі розвитку успіхів їхніх безпосередніх підлеглих. Багатьом організаціям належить опанувати наставницьким стилем, проте хоча це й не обіцяє швидких і явних результатів, але буде дуже ефективним.

Висновки досліджень свідчать: чим більше стилів в арсеналі керівника, тим краще. Найкращий клімат і найвищі показники продуктивності праці відзначаються в тих компаніях, керівники яких управляють за допомогою чотирьох і більше стилів, особливо якщо серед них є *авторитетний, демократичний, партнерський* і *наставницький*. Найуспішніші керівники вміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого залежно від ситуації.

Звичайно, ніхто не вибирає стиль керування з якогось списку, механічно. Навпаки, досвідчені керівники дуже тонко відчувають свій вплив на оточуючих і домагаються кращих результатів, переходячи від стилю до стилю плавно, можна сказати, без «швів». Ці керівники з перших хвилин бесіди розуміють, з ким мають справу. Наприклад, якщо це талановитий працівник, що не справляється з роботою тому, що деморалізований менеджером з диктаторськими замашками, то його можна надихнути на трудові здійснення, просто нагадавши про важливість його внеску в спільну справу. Досвідчений керівник заряджає співробітника енергією, поговоривши з ним про його прагнення і плани або доручивши більш цікаве й відповідальне завдання.

А іноді керівник з першої ж хвилини розуміє, що повинен поставити працівникові ультиматум: або працюй краще, або звільняйся.

Розвинути свій «емоційний інтелект» можна в будь-якому віці, якщо дуже цього захотіти й багато тренуватися.

Чому поліпшити параметри «емоційного інтелекту» можна лише за кілька місяців, а не днів? Тому, що в цьому процесі бере участь не тільки кора головного мозку, а й емоційні центри. Кора мозку, яка відповідає за освоєння технічних навичок і чисто пізнавальні функції, сприймає знання дуже швидко, а емоційні центри працюють повільно. Більше того, емоційні центри можуть засвоїти нову модель поведінки тільки за умови частого повторення. Іншими словами, удосконалення «емоційного інтелекту» – те саме, що й викорінювання старих звичок. Чим частіше повторюється якась поведінкова модель, тим ґрунтовніше вона закріплюється у відповідних відділах мозку.

Зрозуміло, мало хто з керівників має у своєму арсеналі всі шість стилів керування, ще менше тих, хто знає, коли і як їх використовувати.

Єдиний шлях – опанувати якнайбільше стилів управління. У цьому випадку керівникам потрібно зрозуміти, на яких особливостях «емоційного інтелекту» засновані стилі керування, якими вони поки не володіють, і почати планомірно розвивати їх. Наприклад, лідер, що спирається на парт-

нерський стиль керівництва, – це людина товариська, здатна до співпереживання, що вміє налагоджувати особистісні зв'язки. Завдяки такій здатності до співпереживання лідер-«партнер» почуває, що відчувають його підлеглі, і чуйно реагує на їхні емоційні переживання, поліпшуючи тим самим взаємопорозуміння, легко й природно встановлює стосунки між людьми. Нарешті, представники цього лідерського стилю вміють вчасно сказати потрібне слово або зробити підходящий символічний жест.

Отже, якщо ви переважно «зразковий» лідер і хотіли б опанувати партнерський стиль керівництва, вам потрібно вчитися співпереживати й, можливо, більш вільно та легко спілкуватися. Лідер- «диктатор», який хоче управляти більш демократично, повинен, розвивати в собі здатність до співробітництва й спілкування. Поради в дусі «зміни себе» здаються наївними, однак насправді деякі параметри «емоційного інтелекту» можна розвинути практичними вправами.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їхньої реалізації, а з другого – відкривають ширші можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторюваних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще донедавна в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються мало-ефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу в творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, міри готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежать від досвіду його практичної діяльності.

Ситуація в бізнесі постійно змінюється, і бізнес-лідер повинен відповідати своєму часу. Топ-менеджерам необхідно вміти користуватися стилями керівництва і щораз вибирати саме той стиль, який точно відповідає конкретному моменту.

# ТЕМА 11. КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СИТУАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ

## *План лекції*

11.1. Теорії лідерства вчених-біхевіористів.

11.2. Ситуаційна теорія Фідлера.

11.3. Порівняльна характеристика ситуаційних моделей.

### **11.1. Теорії лідерства вчених-біхевіористів**

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінський підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями керівника, з одного боку, та ефективністю – з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є значними компонентами успіху. Однак більш пізні дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти й додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив зовнішнього середовища, а також інформацію, якою володіє керівник.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен вести себе керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефективні для спрямування зусиль колективу на досягнення мети організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими – біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн.

Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю немає: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Отже, ні підхід з позиції особистих якостей, ні поведінський підхід не змогли виявити співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з одного боку, і ефективності управління – з другого. Наразі вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості найбільше відповідають певним ситуаціям.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки через свою особистість, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією.

Існують основні концепції ситуаційного лідерства: континіум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Хорсея та Бланшара, модель «шлях-мета» Хауза – Мітчела, модель Стінсона-Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума – Йеттона – Яго.

Усі ці моделі ситуаційного лідерства, надаючи головну увагу впливу зовнішніх факторів, доповнюють один одного в розумінні феномена лідерства. У моделях робиться спроба визначити різноманітні лідерські стилі та обґрунтувати за допомогою ситуаційних змінних ефективність їхнього застосування. Разом з тим моделі мають значні відзнаки по набору лідерських стилів, ситуаційних факторів та шляхів виявлення зв'язку між ними.

## 11.2. Ситуаційна теорія Фідлера

По-різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера – це рівень виконання роботи, у Херсея та Бланшара – до цього ще додається задоволеність працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума – Яго більше пристосована для вибору на практиці відповідного стилю керівництва групою. Моделі Фідлера, Хорсея та Бланшара, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

**Три критичні ситуації, які впливають на стиль управління та ефективне лідерство (за Фідлером):**

- 1) вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
- 2) структура завдань або чіткість, із якою поставлені завдання можуть бути описані порівняно із ситуаціями;
- 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти за ним.

Ця ситуаційна теорія визначає лідерство й адекватний стиль управління як продукт ситуації. Людина, ставши лідером в одному

випадку, набуває авторитету, який починає працювати на неї внаслідок дії авторитету.

Ситуаційна теорія ґрунтується не на особистісних рисах керівника, а на його поведінці в конкретних ситуаціях. Вона орієнтує керівника на вибір і характеристику ситуативних змін.

### 11.3. Порівняльна характеристика ситуаційних моделей

Ситуаційний підхід передбачає, що лідерська поведінка повинна бути різною в різних ситуаціях (табл. 11.1; 11.2). У моделі Таннебаума – Шмідта дається спектр виборів між демократичною і авторитарною альтернативами. Різниця між цими припущеннями основана на припущеннях лідера та його джерелі влади. Демократ вважає, що влада дається йому послідовниками, а автократ – що влада йому дається його позицією від послідовників.

Таблиця 11.1

#### Ситуаційні моделі лідерства

Назва ситуаційних моделей (підходів)	Сутність ситуаційних моделей (підходів)
Модель Фідлера	ґрунтується на дослідженні факторів, що визначають стиль управління, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стосунки між керівником і членами колективу;</li> <li>• структура завдання;</li> <li>• посадові повноваження</li> </ul>
Підхід «шлях – мета» (Т. Мітчел, Р. Хауз)	Стиль управління вибирати залежно від ситуації: <ul style="list-style-type: none"> <li>• роз'яснення підлеглим їхніх завдань;</li> <li>• підтримка підлеглих у їхній роботі, усунення перешкод;</li> <li>• спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети;</li> <li>• формування у підлеглих потреб, задоволення яких є компетенцією керівника;</li> <li>• задоволення потреб підлеглих після досягнення мети</li> </ul>

*Продовження табл. 11.1*

Теорія життєвого циклу (П. Хорсі, К. Бланшар)	Ефективні стилі управління залежать від рівня «зрілості» виконавців. Зрілість не є постійною якістю особи або групи, а скоріше характеризує конкретну ситуацію. Керівник визначає рівень зрілості своїх підлеглих і відповідно до цього змінює свою поведінку
Модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона	Спрямована на процес прийняття рішень. Відповідно до моделі, керівник може вибрати один із п'яти стилів управління залежно від того, якою мірою підлегли беруть участь у процесі прийняття рішень

*Таблиця 11.2*

**Порівняння моделей ситуаційного лідерства**

Змінні	Моделі ситуаційного лідерства			
	Фідлер	Хорсей та Бланшард	Хауз та Мітчел	Врум – Йеттон – Яго
Ситуаційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відносини «лідер-послідовник»;</li> <li>• структурованість праці;</li> <li>• власна позиція лідера в організації</li> </ul>	Ступінь зрілості послідовників: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зрілість у роботі;</li> <li>• психологічна зрілість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеристики послідовників;</li> <li>• організаційні фактори</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якість рішення;</li> <li>• обов'язки послідовників;</li> <li>• час;</li> <li>• вартість;</li> <li>• розвиток</li> </ul>
Лідерські стилі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лідер орієнтований на відносини;</li> <li>• лідер орієнтований на роботу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вказуючий стиль;</li> <li>• переконуючий стиль;</li> <li>• стиль участі;</li> <li>• стиль делегування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• директивний стиль;</li> <li>• підтримуючий стиль;</li> <li>• стиль, орієнтований на досягнення;</li> <li>• стиль участі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автократичний;</li> <li>• консультативний;</li> <li>• груповий</li> </ul>
Дії ефективного лідера	Прагне побудувати роботу або відносини під власний стиль	Послідовно переходить від одного стилю до іншого	Використовує відповідний стиль і техніку мотивування, «розчищає» шлях послідовників до найбільшої ефективності	Визначає критичні ситуаційні фактори та адаптує до них свій стиль керівництва

Лідерство та стиль роботи менеджера

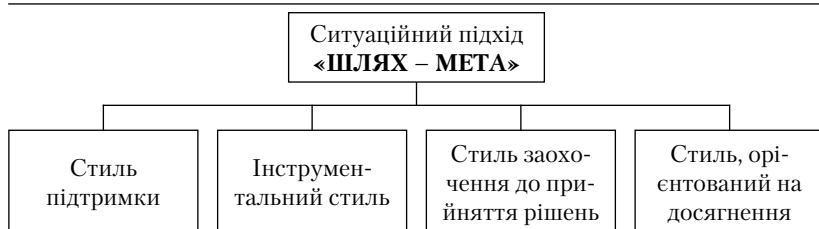


Рис. 11.1. Класифікація стилів керівництва у рамках підходу «шлях – мета»

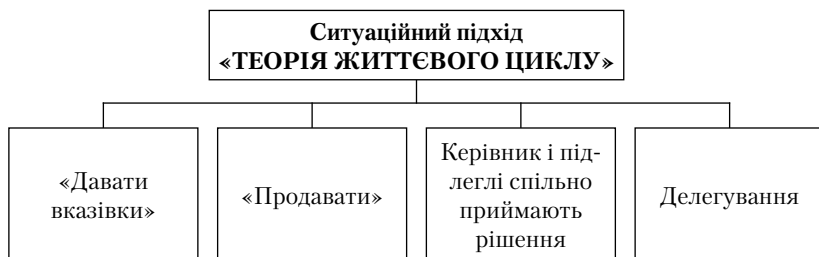


Рис. 11.2 Класифікація стилів за «теорією життєвого циклу»

УВАГА	Висока	Низький ступінь структурування.	Високий ступінь структурування.
		Високий ступінь уваги до підлеглих	Високий ступінь уваги до підлеглих
		Низький ступінь структурування.	Високий ступінь структурування.
	Низька	Низький ступінь уваги до підлеглих	Низький ступінь уваги до підлеглих
		Низьке	Високе
		Структурування	

Рис. 11.3. Стилі управління за класифікацією університету штату Огайо (США)



Таблиця 11.3

**Теорія Д. Мак-Грегора про автократичне та демократичне управління**

<b>Теорія X</b>	<b>Автократичний лідер вважає</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• людина не бажає працювати і за будь-якої можливості уникає роботи;</li> <li>• у людей немає честолюбства, вони намагаються позбавитися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували;</li> <li>• найбільше люди потребують захищеності;</li> <li>• щоб примусити людей працювати, необхідно використовувати примушування, контроль і покарання</li> </ul>
<b>Теорія Y</b>	<b>Демократичний лідер вважає</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• праця – природний стан людини і за сприятливих умов люди прагнуть покласти на себе відповідальність за результати праці;</li> <li>• якщо люди залучені до цілей підприємства, підтримують їх, вони використовуватимуть самоврядування і самоконтроль;</li> <li>• залучення, рівень підтримки працівниками мети підприємства залежать від винагороди, пов'язаної з досягненням мети;</li> <li>• більшість людей здатні творчо вирішувати проблеми, разом з тим на практиці інтелектуальний потенціал працівників використовується слабо</li> </ul>

Таблиця 11.4

**Стилі прийняття рішень (за Врумом – Йеттоном)**

<b>Стиль</b>	<b>Характеристика</b>
<b>AI</b>	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
<b>AII</b>	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему
<b>CI</b>	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
<b>CII</b>	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
<b>GI</b>	Керівник ознайомлює з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняти їхні пропозиції

**AI, AII – Автократичний**

**CI, CII – Консультативний**

**GI – Повної участі**

**Модель використання стилів прийняття рішень  
(за Врумом – Йстеном)**

Фактори якості рішень		Фактори, які обмежують згоду підлеглих	
Чи є вимоги до якості рішень, які дають змогу визначити перевагу одного рішення над іншим?	Чи керівник володіє достатньою інформацією для прийняття якісного рішення?	Чи структурована проблема (завдання)?	
		Чи згода підлеглих з рішенням має суттєве значення для його ефективного виконання?	Чи є впевненість у тому, що рішення керівника знайде підтримку у підлеглих?
			Чи згодні підлегли з цілями організації, досягнення яких вони будуть сприяти в процесі розв'язання проблеми?
			Чи не призведе вибране рішення до конфлікту між підлеглими?



Рис. 11.4. Зміна стилю ефективного управління залежно від ситуації (модель Фідлера)

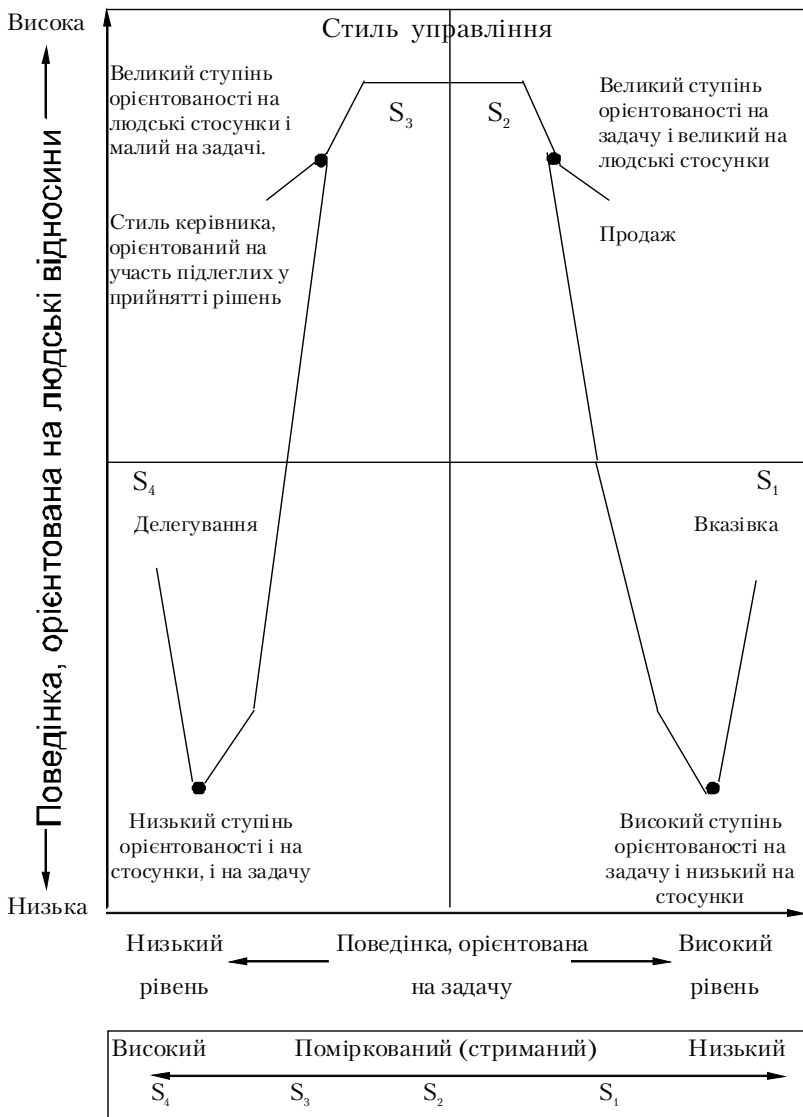


Рис. 11.5. Ситуаційна модель керівництва Хорсі – Бланшара

**Базові поняття:** *керівництво, вплив, лідерство, влада, форми влади, вплив через переконання, вплив через участь, психологічний клімат, способи оптимізації соціально-психологічного клімату, соціометрія, соціограма групи, стиль управління, суб'єктивна сторона стилю, об'єктивна сторона стилю, чинники формування стилю управління, ґратка Блейка – Моутона, авторитарний стиль управління, демократичний стиль управління, ліберальний стиль управління, діловий стиль управління, бюрократичний стиль управління, діляцький стиль управління, диктаторський стиль управління, партнерський стиль управління, авторитетний стиль управління, демократичний стиль управління, зразковий стиль управління, наставницький стиль управління, ситуаційне лідерство, континіум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Хорсея та Бланшара, модель «шлях – мета» Хауза – Мітчела, модель Стінсона – Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума – Йеттона – Яго.*

### Контрольні питання

1. Назвіть теорії лідерства.
2. Авторитет керівника, його форми та наслідки.
3. Риси успішного керівника.
4. Сучасні передумови ускладнення керівної діяльності.
5. Типи концепцій управлінської орієнтації менеджера.
6. Керівництво та лідерство.
7. Поведінський та ситуаційний підхід у визначенні особистих якостей менеджера.
8. Розкрийте поняття стилю управління.
9. Дайте визначення суб'єктивної та об'єктивної сторін стилю управління.
10. Наведіть традиційну класифікацію стилів управління.
11. Опишіть авторитарний стиль управління.
12. Опишіть демократичний стиль управління.
13. Опишіть ліберальний стиль управління.
14. Опишіть діловий стиль управління.
15. Опишіть бюрократичний стиль управління.
16. Опишіть діляцький стиль управління.
17. Опишіть диктаторський стиль управління.
18. Опишіть партнерський стиль управління.
19. Опишіть авторитетний стиль управління.
20. Опишіть демократичний стиль управління.
21. Опишіть зразковий стиль управління.
22. Опишіть наставницький стиль управління.
23. Розкрийте сутність методики Блейка – Моутона для визначення характерного стилю управління.
24. Назвіть чинники формування стилю управління.
25. Назвіть основні концепції ситуаційного лідерства.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера. – М.: Народное образование, 1995.
2. *Блейк Р. Р., Мултон Д. С.* Наукові методи управління. – К.: Наук. думка, 1992.
3. *Борсук С. С., Унгер Х.* Стиль управления торговлей: Текст лекций. – К.: Киев. торг.-экон. ин-т, 1989.
4. *Бушуев С.Д., Морозов В.В.* Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография / – 2-е изд. – К.: Укр. ассоциация управления проектами, 2000.
5. *Вейлл П.* Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: Новости, 1993.
6. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: Новости. – 1993.
7. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Менеджмент в організації: Навч. посібник для студ. екон. спец. вузів. – К.: «Кондор, 2002.
8. *Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М.* Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. екон. вузів. – К.: Кондор, 2002.
9. *Вичев В.* Нравственная культура руководителя. – М.: Политиздат, 1988.
10. *Власов А. Г.* Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. – М.: Дело, 1994.
11. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991.
12. *Головаха О. І., Паніна Н. В.* Психологія людського взаємопорозуміння. – К.: Політвидав, 1989.
14. *Грейсон Д., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
15. *Довгань Л. С.* Праця керівника, або практичний менеджмент. – К.: ЕксОб, 2002.
16. *Дункан Джек У.* Основовоплагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. В. П. Юденцова. – М.: Дело, 1996.
17. *Кортис Д.* Найди свой путь в менеджменте. – М.: Дело, 1993.
18. *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель. (Элементы психологии менеджмента в повседневной работе). – М.: Дело, 1993.
19. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
20. *Мухин Ю. И.* Наука управлять людьми. – М.: Экономика, 1995.
21. *Омаров А. М.* Руководитель. Размышления и стиль руководства. – М.: Экономика, 1987.
22. *Секреты умелого руководителя.* – М.: Экономика, 1992.
24. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія: Навч. посібник – К.: Центр учбової літератури, 2007.
25. *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
26. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
27. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
28. *Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизации. – М.: Экономика, 1990.
29. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М.: Автор, 1993.
30. *Филонович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА-М, 1999.

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
Тема 1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВЛАДИ І КЕРІВНИЦТВА .....	7
1.1. Поняття про керівництво .....	7
1.2. Управлінський вплив .....	9
1.3. Поняття про владу та її види .....	10
1.4. Харизматичні характеристики лідера .....	20
Тема 2. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА .....	26
2.1. Природа та визначення поняття лідерства .....	26
2.2. Традиційні концепції лідерства .....	34
2.3. Нове в теоріях лідерства .....	39
Тема 3. ЛІДЕРСТВО Й ЛІДЕРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	42
3.1. Поняття та лідерство та його типи .....	42
3.2. Лідери лідерів .....	50
3.3. Підготовка лідерів .....	53
Тема 4. ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА .....	54
4.1. Умови формування лідерських якостей .....	54
4.2. Типи лідерів .....	62
4.3. Визначення якості лідерів .....	64
Тема 5. СТИЛІ ЛІДЕРСТВА .....	71
5.1. Стилi лідерства за теорією Х/У .....	71
5.2. Теорія «Z» (Ouchi) – японський стиль управління .....	72
5.3. Ефективні стилі лідерства .....	73
5.4. Неefективні стилі лідерства .....	73
5.5. Видимість і послідовність у лідерстві .....	73
5.6. Вибір стилю лідерства .....	75
5.7. Ситуативне лідерство (Hersey та Blanchard) .....	76
Тема 6. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА У ПІДПРИЄМСТВІ ..	77
6.1. Система розвитку управлінських кадрів, побудована за принципом «лідеропроводу» .....	77
6.2. Система критеріїв оцінювання «лідерського розриву» .....	83
6.3. Ознаки лідера у створенні системи лідерства за Е. Демінгом .....	85
Тема 7. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА .....	98
7.1. Розвиток лідерства в контексті розвитку організації .....	98
7.2. Лідерство в контексті керованих змін .....	102
7.3. Умови створення лідерського потенціалу .....	104
7.4. Створення компаній лідерського типу .....	110

---

Тема 8. ТРАДИЦІЙНА КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ.....	120
8.1. Поняття про стиль управління .....	120
8.2. Чинники формування стилю управління .....	121
8.3. Традиційна класифікація стилів управління та їхня характеристика .....	123
8.4. Класифікація стилів управління залежно від інтересів і мети керівника .....	137
Тема 9. МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ХАРАКТЕРНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ БЛЕЙКА-МОУТОНА.....	141
9.1. Гратка ГРІД Р. Блейка та Дж. Моутона.....	141
9.2. Тип управління 9,1 .....	147
9.3. Тип управління 1,9 .....	151
9.4. Тип управління 1,1 .....	154
9.5. Тип управління 5,5 .....	157
9.6. Тип управління 9,9 .....	160
9.7. Взаємозв'язок вимірів гратки для визначення типів управління .....	167
Тема 10. СТИЛІ КЕРУВАННЯ ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ КОМПАНІЇ НАУ/МСВЕР.....	170
10.1. Дослідження компанії Нау/МсВер та Д. Маккліланда.....	170
10.2. Диктаторський стиль .....	172
10.3. Авторитетний стиль .....	173
10.4. Партнерський стиль .....	173
10.5. Демократичний стиль .....	175
10.6. Зразковий стиль.....	175
10.7. Наставницький стиль .....	176
Тема 11. КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА СИТУАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ .....	180
11.1. Теорії лідерства вчених-біхевіористів .....	180
11.2. Ситуаційна теорія Фідлера .....	181
11.3. Порівняльна характеристика ситуаційних моделей.....	182
Контрольні питання .....	188
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	189

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ліана Іванівна СКІБІЦЬКА

# ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛЬ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – Б. А. Сладкевич  
Дизайн обкладинки – Б. В. Борисов

Підписано до друку 15.07.2009. Формат 60x84 1/16.  
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.  
Умовн. друк. арк. 11,16.  
Наклад 600 прим.

Видавництво «Центр учбової літератури»  
вул. Електриків, 23  
м. Київ, 04176  
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63  
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)  
e-mail: office@uabook.com  
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006