

Лекція 4

СТИЛЬ ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА

4.1. Феномен влади: ідентифікація можливостей

Організаційна політика передбачає застосування влади індивідами чи групами з метою досягнення бажаних результатів. Влада виражає суспільні стосунки між двома особами, між особою та групою або між групами, які полягають в тому, що одна із сторін може на законній підставі і тривалий час змушувати іншу сторону до визначених дій, а також володіє засобами, які гарантують контроль за цими діями.

Особливим джерелом влади в організації виступають міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими. Виділяють наступні види влади:

- винагороджувальну (впливає на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку),
- примусову (здійснюється шляхом покарання за небажану поведінку),
- легітимну (вплив на поведінку підлеглих завдяки позиції менеджера в організаційній ієрархії),
- експертну (використовує свої таланти, знання і навички)
- репутаційну.

Слід звернути увагу на те, що і менеджери, і працівники мають чисельні міжособистісні важелі влади, і до того ж, ці важелі залежать один від одного. Способи використання менеджерами і працівниками одного з важелів влади можуть або посилювати, або обмежувати ефективність влади інших. Наприклад, менеджерів, які розподіляють винагороди, часто мають більше репутаційної влади, ніж ті, хто їх не розподіляє. Використання примусової влади може зменшити репутаційну владу. Працівники нижчого рівня, незважаючи на розташування в організаційній ієрархії, можуть бути значно впливовішими, ніж менеджер.



К. Маркс:

«Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента»

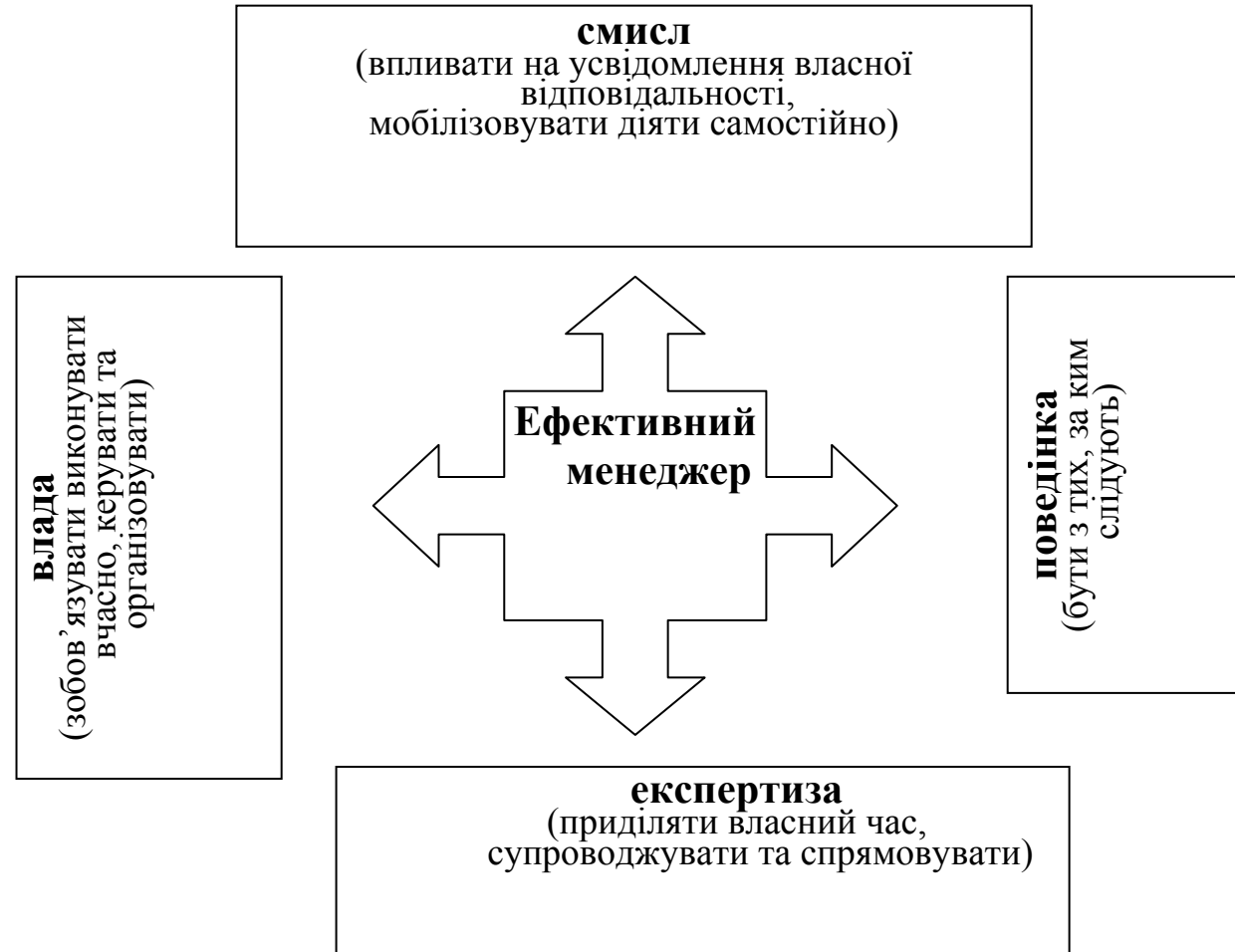


Рис. 4.1 – Модель ефективного менеджера

Важливу роль у здійсненні влади відіграє здібність впливати на поведінку інших. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними.

Діяльність людей, які працюють на досягнення цілі, вимагає ефективного управління. «Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента» - цей вислів К.Марса, класичного економіста XIX ст., виражає смисл менеджменту, ролі керівника, здатного вести за собою, знати та передбачувати. Існують різноманітні методи впливу, за допомогою яких особи чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших.



Найбільш ефективними методами впливу вважаються раціональне переконання (використання логічних аргументів і

фактів), натхненний заклик і консультації, а найменш ефективними – тиск (застосування вимог, загроз чи постійного нагадування) і легітимність (звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями). Таким чином, менеджери, які можуть ефективно впливати на поведінку інших, мають чітко розуміти важелі влади, а також справедливо їх застосовувати.

З метою досягнення цілей організації менеджер має задіяти особистісні здібності, мотиви та цілі людей у відповідності з вимогами управлінської праці, її режиму, завдань. Тому очевидним є те, що необхідною умовою сучасного управління персоналом є використання декількох каналів впливу, у тому числі і психологічного.

4.2. Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це *лідерство*, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика *«бути з тих, за ким слідує»* вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає *«бути з тих, кому довіряють»*.

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший – з позицій особистісних характеристик, другий – діяльнісний підхід, третій – ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями – високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень

впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні **типи лідерів**:

- природний (залежить від обставин та ситуації);
- харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
- ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);
- диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
- авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
- Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

Авторитарність - (від лат. *autoritas* - вплив, влада) - соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально

підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер-«демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується 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 морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні.

4.3. Основні концепції стилів керівництва

Загальною рисою управлінської діяльності керівника є легітимне право диктувати свої волю, думку об'єкту керування через систему адміністративних, економічних, владних механізмів. Сутнісна відмінність управлінської діяльності від інших форм людської активності полягає у прийнятті соціально значимих рішень і відповідальності за їхню правильність і ефективність перед власником кампанії. Вплив особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається поняттям «стиль керівництва».

Під *стилем керівництва* розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації виражається й через діапазон моделей поведінки керівника стосовно підлеглих і вирішення службових

завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника – його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

У стилі керівництва зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і унікальні, що відображують індивідуальні особливості професійності керівника. Вони характеризують його поведінку не взагалі, а лише типове, усталене, інваріантне в ньому, що постійно виявляється в різних ситуаціях. Стиль керівництва характеризується комплексом прийомів і методів, які використовує керівник у своїй практичній діяльності, наприклад, у роботі з інформацією, формах висловлювання, способах вирішення конфліктів, способах прийняття рішень, формах критики.

Для успішної роботи менеджера характерними є особливості у поведінці, бо він змушений часто діяти інтуїтивно, залежно від ситуації. На відміну від видів виробничої діяльності (наприклад, роботи інженера, програміста), де характерним є раціональність, повторюваність та відносна сталість, у яких виконуються відповідні трудові операції, то для діяльності менеджера, навпаки, характерною є ірраціональність, випадковість, неочікувана багатоманітність та фрагментарність.

Стиль керівництва відображає сталі характеристики поведінки керівника, усталені способи його діяльності, які тісно пов'язані з психологічними особливостями мислення, способом прийняття рішень, особливостями спілкування тощо. Кардинально змінювати стиль керівництва неможливо з психологічних причин. Особистісна схильність менеджера, наприклад, до авторитарної, демократичної чи ліберальної форм поведінки залежить в значній мірі від темпераменту, що у свою чергу, залежить від типу нервової системи. Разом з тим, стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, і більше того коригувати стиль керівництва необхідно. Менеджер має більше гарантій, якщо використовує достатній арсенал способів впливу на підлеглих.

Осмислення та класифікація стилів мають відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності. Існує декілька концепцій стилів управління, що широко використовуються в процесах підготовки керівників та менеджерів. Перша з них – класична (розроблена відомим теоретиком менеджменту К. Левінім у 1939 році), що спирається на наступні параметри: спосіб прийняття рішення, спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань, форми контролю, розподіл відповідальності. За цими показниками були виокремлені три стилі керівництва (табл. 4.1):

- **авторитарний**, зосереджує усю владу у керівника, нав'язує власну волю підлеглим, заперечує ініціативу й обговорення прийнятих рішень;
- **демократичний**, заохочує колегіальність і будь-яку ініціативу, залучає підлеглих до вироблення і прийняття спільних рішень;
- **ліберальний стиль** (такий, що потурає, пасивний), слабо виражене керівництво, самоусунення, зняття із себе відповідальності.

Авторитарний стиль. Керівник визначає мету і всю політику в цілому, розподіляє обов'язки, а також у більшості випадків вказує відповідні процедури, керує, перевіряє, оцінює і виправляє виконувану роботу. Авторитарний керівник нав'язує свою волю підлеглим, користуючись твердістю власного характеру й особистою владою, максимально концентрує у своїх руках повноваження і відповідальність, користується численними інструкціями і розпорядженнями, що регламентують роботу підлеглих.

Вважається, що використання авторитарних методів керівництва виправдано тільки у виняткових ситуаціях: організаційна криза, надзвичайні обставини і т. ін. Надмірне використання авторитарного стилю керівництва призводить до різних форм зловживання владою. Звідси може походити волюнтаризм – прагнення реалізувати бажані цілі без врахування об'єктивних обставин і можливих наслідків. Авторитарність є причиною абсолютної більшості виробничих конфліктів через прагнення суб'єкта до єдиновладдя. Претензія автократа на компетенцію у всіх питаннях породжує хаос, і в цілому негативно

впливає на ефективність роботи. Автократ своїм свавіллям може паралізувати роботу колективу. Він не тільки втрачає кращих працівників, але і створює навколо себе ворожу атмосферу, що загрожує йому самому. Незадоволені і скривджені підлеглі працюють не з повною віддачею, вони далекі від інтересів підприємства.

Таблиця 4.1.

Характерні риси класичних стилів керівництва

<i>Критерії</i>	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
<i>Постановка цілей</i>	Визначає керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
<i>Розподіл завдань</i>	Всі завдання видає керівник, й працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Встановлений певний порядок розподілення робіт	Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію
<i>Оцінка роботи</i>	Керівник нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, безпосередньо брати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
<i>Трудова атмосфера</i>	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
<i>Мотивація праці</i>	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	Мінімальна

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має і позитивні характеристики: уможливає швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє виконання, дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта керування, слабких управлінських зв'язків в

екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Демократичний стиль здійснюється керівником, який виробляє директиви, команди і розпорядження на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами чи колом уповноважених осіб. Характерною є колегіальність – форма прийняття рішень, що враховує колективну думку і використовує метод колективного обговорення.

Функціональним контекстом демократичної форми управління є суб'єкт-суб'єктна взаємодія (співробітники усвідомлюють себе суб'єктами, а не об'єктами управління). Такий підхід відкриває невичерпні можливості у вирішенні проблеми налагодження системи постійного зворотного зв'язку й діалогу, створення атмосфери довіри. Демократичний менеджер «ділиться» своєю владою із співробітниками, встановлює партнерські стосунки, навіть залучає їх до процесу розробки та прийняття рішень (*партисипативний менеджмент*). Учасники створюють колективне уявлення про виробничий процес, його складові, слабкі сторони та перетворення, котрі необхідно здійснити. Такий стиль керівництва вимагає, як особистого внеску співробітників, так і колективної творчості (формування командного мислення).

Але у демократичного стилю теж є недоліки, серед яких – нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей. Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму начальнику слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи.

Вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера. Крім того, виділяють стилі, що відображають специфічні відтінки управлінської взаємодії, а саме:

- **Диктаторський стиль** – керівник приймає максималістські рішення, не враховуючи думки підлеглих.

Такий стиль можна застосовувати дуже обережно і лише в надзвичайних ситуаціях. Він необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства чи при загрозі 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, його зневага моральним духом і почуттями співробітників виявиться згубною у довгостроковій перспективі. Насамперед, страждає гнучкість організації, у співробітників зникає почуття відповідальності за якість своєї праці як тільки їх позбавляють можливості виявляти ініціативу, у них зникає відчуття особистої причетності до спільної справи.

- **Авторитетний стиль** – керівник мотивує підлеглих, пояснюючи їм, якою важливою для загальної справи є робота кожного з них, задає систему стандартів. Співробітники особливо віддані цілям і стратегії організації.

Такий стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи. Втім, незважаючи на усі переваги, керівник, який дотримується авторитетного стилю, не завжди досягає бажаних результатів, наприклад, якщо в команді працюють люди, більш фахово підготовлені, може бути зруйнована атмосфера рівноправності, на якій тримається ефективна робота команди.

- **Партнерський стиль.** Лідер-«партнер» досягає цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками. Люди, що подобаються один одному, діляться своїми ідеями і натхненням. Для колективу, що очолюється лідером-«партнером», характерною є довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Лідер-«партнер» обов'язково виражає визнання і подяку співробітникам за їхні трудові досягнення.

Партнерський стиль керівництва ефективний у всіх випадках, але особливо - коли важливо підтримати мир і злагоду, підняти моральний дух у колективі, налагодити спілкування чи відновити підірвану довіру. Однак, незважаючи на всі його переваги, спеціалісти не радять цілком покладатися на партнерський стиль. Його слабке місце - акцент на заохоченні.

Може статися так, що ніхто не стане переробляти погану роботу. Оскільки керівники-«партнери» рідко радять, як зробити щось краще, працівникам доводиться до усього доходити самим. Більш того, якщо довіритися такому керівнику до кінця, та справа може скінчитися провалом. Напевно, саме тому партнерський стиль часто застосовується у поєднанні з авторитетним. Авторитетні лідери формулюють завдання і пояснюють, як їх виконувати. Але тільки коли вони беруть у союзники керівників-«партнерів» з їх чуйністю і турботою про кожного співробітника, поставлена мета точно буде досягнута.

- **Зразковий стиль** – лідер задає найвищі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися. Із завзятістю він прагне працювати швидко і якісно, і вимагає того ж від підлеглих, і, якщо вони не відповідають його вимогам, замінює їх іншими співробітниками.

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Бо такий керівник часто руйнує моральний клімат у компанії. 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, виходить, цей співробітник профнездатний. У результаті замість того, щоб рухатися в заданому напрямку і якнайкраще робити свою справу, підлеглим доводиться «відгадувати» бажання начальника. Крім того, їм часто здається, що керівництво просто не довіряє їм і не хоче, щоб вони виявляли ініціативу. У підсумку робота стає рутинною. Коли такий керівник раптом іде з компанії, співробітники, що звикли діяти за чітко визначеними правилами, почувуються безпомічними. У підлеглих такого керівника відсутнє відчуття причетності до загальної справи – їм ніхто не пояснює, як їхня робота позначається на загальних результатах. Такий підхід є цілком доречним у ситуаціях, коли всі співробітники добре мотивовані, мають високу кваліфікацію і не мають особливої потреби в керуванні. Зокрема, цей стиль підійшов би лідерам, що очолюють кваліфікованих і мотивованих професіоналів, наприклад, вчених, юристів. З талановитою командою вони легко досягають мети.

- **Наставницький стиль.** Лідери наставники допомагають підлеглим побачити слабкі і сильні особистісні характеристики й

адекватно оцінити свої перспективи. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокові цілі і допомагають їм досягати їх. Лідери-«наставники» мають чудову здатність делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві, сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай. Іншими словами, вони готові йти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, що буде придбаний у перспективі довгостроковій. Багато керівників визнають, що робота просто не залишає їм часу на навчання підлеглих, хоча іноді досить і декількох «наставницьких» бесід. Керівники, що ігнорують цей стиль, відмовляються від могутнього інструменту позитивного впливу і на клімат у компанії, і на продуктивність.

Хоча наставницький стиль орієнтований насамперед на розвиток індивідуальних здібностей працівників, а не на найшвидше рішення виробничих завдань, керівники-«наставники» досягають гарних показників через підтримку діалогу зі співробітниками. Підлегли не бояться експериментувати, коли упевнені, що начальник стежить за тим, як у них йдуть справи, і обов'язково вчасно і конструктивно оцінить їхню роботу. Також завдяки налагодженому діалогу з «наставником» вони знають, що чекає від них керівництво і як їхня робота вписується в загальну стратегію компанії. І 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, розвивши в себе нові здібності. Отже, так найкраще керувати людьми, які хочуть, щоб їм допомагали. І навпаки, таким стилем керівництва навряд чи вдасться багато чого домогтися, якщо співробітники чинять опір змінам і не хочуть вчитися. У деяких компаніях оцінили позитивні сторони наставницького стилю, іноді навіть значна частина річних бонусів залежить від досягнень виконавчих директорів саме за розвиток успіхів їхніх безпосередніх підлеглих.

Висновки багатьох досліджень свідчать, що найкращий клімат і найвищі показники продуктивності спостерігаються в тих компаніях, керівники яких керують за допомогою чотирьох і

більше стилів, особливо якщо серед них є авторитетний, демократичний, партнерський і наставницький. Успішні керівники вміють майже непомітно переходити від одного стилю до іншого в залежності від ситуації. Звичайно, стиль керівництва не вибирається механічно, формується, враховуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників. Багатоманітні параметри роботи підлеглих регулюються відповідними методами. Наприклад, «пробуджувати» ініціативу, створювати творчу атмосферу можна демократичними засобами, а зміцнювати дисципліну – авторитарними.

Керівник може взяти у свою команду людей, що керують інакше, ніж він. Саме так діяв керівник-партнер, віце-президент глобальної компанії. Він увесь час їздив на фабрики, де зустрічався з начальниками підрозділів і цехів, намагаючись зрозуміти їх проблеми, піклуючись про кожного співробітника. Утілювати прийнятну в компанії стратегію підвищення ефективності він доручив своєму заступнику, який добре розбирався в особливостях виробничого процесу; відповідальність за дотримання стандартів продуктивності була покладена на колегу, що дотримувався авторитетного стилю керівництва. Нарешті, у всіх поїздках його супроводжував «зразковий» топ-менеджер.

Засвоєння різних стилів вимагає від менеджера розуміння особливостей «емоційного інтелекту», на яких засновані стилі керування, та їх планомірного розвитку. Наприклад, лідер, який спирається на партнерський стиль керівництва, - людина товариська, здатна до співпереживання, що вміє налагоджувати особистісні зв'язки. Завдяки тій же здатності до співпереживання лідер-«партнер» розуміє, що відчувають його підлеглі, і чуйно реагує на їхні емоційні переживання, поліпшуючи тим самим взаєморозуміння, легко і природно встановлює стосунки між людьми. Отже, якщо менеджер є переважно «зразковим» лідером і хотів би освоїти партнерський стиль керівництва, йому необхідно вчитися співпереживати і, можливо, більш легко спілкуватися. І ще один приклад: лідер-«диктатор», який хоче керувати більш демократично, мусить розвивати в собі здатність до співробітництва і спілкування. Деякі параметри «емоційного інтелекту» можна розвинути практичними вправами.

- Р. Лайкерт запропонував виділити чотири стилі керівництва:
- **експлуаторсько-авторитарний** (керівник наділений рисами автократа);
 - **поблажливо-авторитарний** (керівник може підтримувати з підлеглими авторитарні стосунки, але дозволяє підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь у розробці рішень; мотивація ґрунтується на винагородах, і частково – на покараннях);
 - **консультативно-демократичний** (керівники виявляють довіру до підлеглих);
 - **партисіпативний** (керівники спираються на групові рішення, повністю довіряють підлеглим, стосунки з ними дружні).

На основі класичної типології стилів керівництва американський вчений **Г. Блейк** розробив шкалу, за якою виділяють 81 стиль керівництва. Поведінка керівників класифікується за континуумом, що знаходиться у площині двох критеріїв: зосередження на результатах у роботі; зосередження інтересу на людині. Керівник, націлений на виконання виробничих завдань, намагається своєчасно прийняти вірні рішення, використовуючи підлеглих йому співробітників і приводячи у дію необхідних ресурсів, розробками системи винагород для підвищення продуктивності праці. Керівник, орієнтований на інтереси людей, піклується про взаємодопомогу, про те, щоб співробітники, наскільки це можливо, могли реалізувати свої особисті амбіції, щоб вони знаходили задоволення у вирішенні завдань, що поставлені перед ними. Отже, для такого керівника самоствердження і самовираження співробітників, з одного боку, і підтримка і зміцнення групи з іншого боку – цілі, на які необхідно орієнтуватися.

1.9. Максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи				9.9. Висока орієнтація на ефективну роботу в поєднанні з довірою та повагою до людей
			5.5. Помірна увага до роботи та людей	
1.1. Незначна увага до роботи та людей				9.1. Максимум уваги до роботи, незначна увага до людей

М. Грегор довів залежність поведінки робітника від особистісного ставлення менеджера до підлеглих:

- тип управління X;
- тип управління Y.

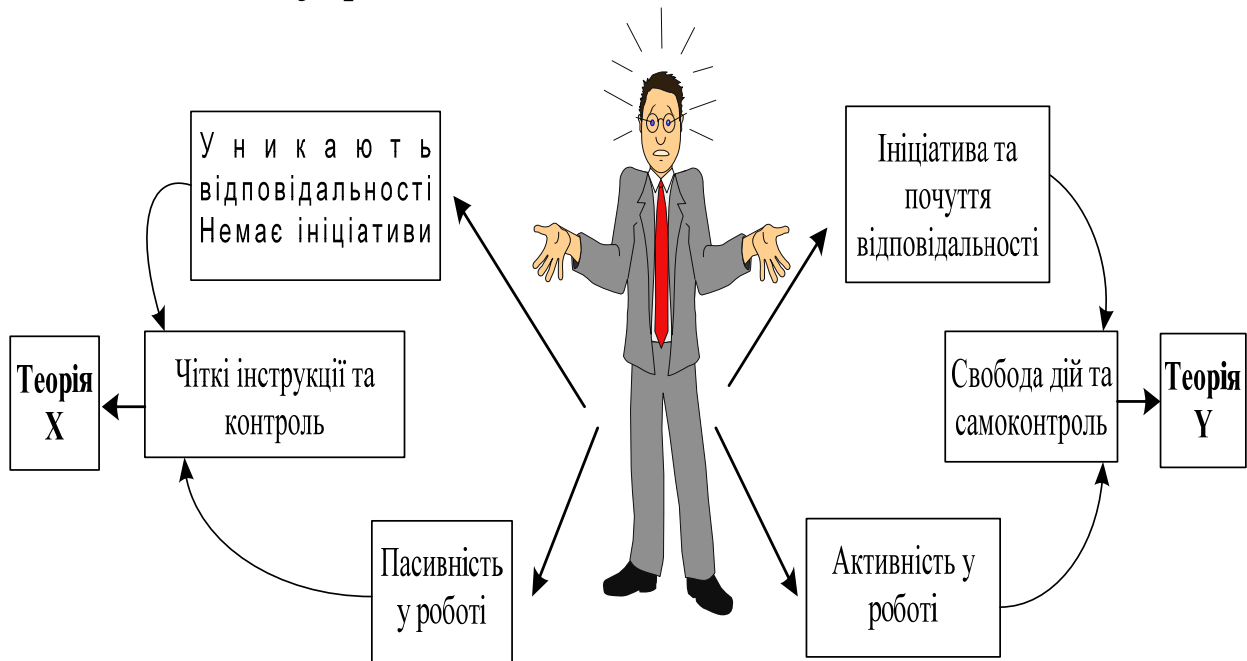


Рис. 4.2 – Моделі стилів управління за М. Грегором

Продовженням концепції М. Грегора стала теорія «Z» **У. Оучі**, у якій наголошується, що ставлення до працівників відбивається на стилі керівництва. Робоча мотивація є максимальною за умови, коли кожен працівник має можливість реалізовувати власні цілі, розвивається психологічно і при цьому залишається незалежним. Жорстке безпосереднє керівництво послаблює мотивацію, затримує психологічне зростання та обмежує особистісну свободу. Безпосереднє керівництво може відігравати позитивну роль лише тоді, коли керівник довіряє працівникам здійснювати власні повноваження так, щоб це відповідало інтересам організації. Нова модель організаційного управління закликає менеджерів інтегрувати індивідів в організації, а не сприяти зростанню відчуження, ворожості та бюрократизації роботи. Функціонування відповідної системи управління залежить не стільки від ієрархії та контролю за діями працівників, скільки від їх взаємної довіри, високого рівня узгодженості у роботі. Рішення приймаються на основі консенсусу, менеджери як ініціатори колективного прийняття рішень, підвищену увагу приділяють благополуччю співробітників. Таким чином, сутність теорії «Z» полягає у тому, що

головним чинником підвищення продуктивності є високий рівень включення працівників до організації та ґрунтується на внутрішньо узгоджених нормах та моделях поведінки, що акцентують увагу на довгострокових стосунках з клієнтами, справедливу винагороду.

Гендерна⁴ типологія стилів керівництва виділяє чоловічий та жіночий стилі. «Чоловічий» менеджмент називають «діловим» (як низка справ із підлеглими), ґрунтується на владі, що надається посадовими повноваженнями, (наприклад, карати за неякісну роботу).

У психологічній структурі жінки містяться «інструменти» для більш гнучких форм управління. Жінки-менеджери в більшій мірі здатні керувати так, щоб включати інтереси підлеглих в завдання робочої групи. Свою владу жінки пов'язують не із посадою, що займають, а з особистими якостями – вмінням спілкуватися, інтенсивно працювати. Основною характеристикою такого стиля керівництва є активна взаємодія з підлеглими (їх запрошують до участі в управлінні фірмою, з ним діляться владою та інформацією, тим самим пробуджують інтерес до роботи, що виконується). Менеджери з таким стилем управління вважають, що співробітник, який має можливість зробити активний внесок у спільну справу, усвідомлює свою значимість, і від того виграє і бізнес, і співробітник.

Індивідуально-ситуативні стилі керівництва формуються через ідеї про нелінійний характер розвитку соціальних подій і слабку прогностичність суспільних взаємозв'язків, особливо на середньостроковий і довгостроковий періоди, й вимагають від керівника адекватної оцінки ситуації, творчого аналізу об'єктивних обмежень і суб'єктивних можливостей їх подолання, прогнозування наслідків прийняття рішень. Інакше кажучи, сучасна ситуація вимагає від керівника застосування на практиці всього арсеналу управлінської науки укупі зі свідомим

⁴ Феномен гендеру виражає соціальну особливість статі людини (на відміну від біологічної). В перспективі протиставлення стать/гендер відмінності між чоловіками і жінками розглядаються не як природні, біологічні або «сутнісні» статеві ідентичності, а як культурно властиві гендерні ролі. Саме соціально-рольовий статус визначає соціальні можливості чоловіка і жінки в усіх сферах життєдіяльності.

використанням сильних характеристик особистості керівника. Такий підхід позначається як індивідуально-ситуативний стиль керівництва.

Чинники, що впливають на стиль керівництва, не можуть бути ідентичними. Одні з них діють постійно (соціальні норми, типові риси особистості), інші – ситуативно (досвід керівництва, емоції, психологічний клімат у колективі). Результативність керівництва визначається комплексними соціальними зв'язками, що виникають безпосередньо в практиці керування. Це стосується, насамперед, реалізації демократичних норм соціального партнерства і, на наш погляд, припускає формальну рівність учасників трудового процесу, дотримання культурних норм мовного контакту, облік керівником психоемоційних особливостей різних соціальних і професійних груп.

На становлення ситуаційного підходу вплинула ймовірнісна модель Ф. Фідлера, що включає три складових: атмосферу в групі, структуру завдання та посадову владу лідера. Ф.Фідлер стверджує, що лідера можна оцінювати за вмотивованою системою НБС (найнебажанішого співробітника). Лідери з високим НБС зосереджені на встановленні приязних стосунків зі своїми підлеглими і лише згодом концентруються на виконанні завдання. Лідери з низьким НБС описують своїх найнебажаніших співробітників у негативному аспекті, вмотивовані насамперед завданням, і вже після його виконання намагаються формувати стосунки зі своїми підлеглими. Хто буде ефективнішим – лідер з низьким НБС чи лідер з високим НБС, – залежить від того, у якій мірі ситуація дозволяє лідеру впливати на інших.

П.Мерсі та К.Бланшад розробили ситуаційну теорію лідерства (*теорію життєвого циклу*), згідно з якою найефективніші стилі керівництва залежать від «зрілості» виконавців: давати вказівки, «продавати», брати участь, делегувати. Якщо підлеглі готові виконувати завдання, то найбільш ефективним буде директивний, а не орієнтований на стосунки стиль лідерства. Чим більш високий рівень «зрілості» підлеглих, тим стиль лідерства має бути більш орієнтованим на участь і менш директивним.

Також на стиль керівництва впливають: професіоналізм співробітників, труднощі при вирішенні поставлених завдань,

методи стимулювання, життєвий і виробничий досвід, ціннісні орієнтири. Для керівника важливим є умінням людей усвідомлювати власні здібності, розвивати навички побудови поведінки, що відповідають ситуації. Тому можна стверджувати, що саме індивідуально-ситуативний стиль керівництва наголошує на ролі індивідуальності керівника у вирішенні управлінських завдань.

Таким чином, стиль керівництва створює стратегію розвитку для організації, формує образ, перспективи організації, і крім того, може перетворити їх бачення на реальність. Не існує універсального, найкращого стилю керівництва. Оптимальним є той стиль керівництва, що забезпечує стабільність організації та поступовий характер її розвитку. Сучасна ситуація вимагає від керівника застосування системного підходу до управління та свідомого використання сильних характеристик декількох сучасних стилів керівництва.