

## ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХНЯ ЕВОЛЮЦІЯ

На сьогоднішній день проведено тисячі різних досліджень з питань лідерства. В результаті цього сформувались три основні підходи до лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей (без урахування ситуації).
2. Підхід з позиції лідерської поведінки (без урахування ситуації).
3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище. Розглянемо найвідоміші з них. Підхід з позиції лідерських якостей.

Найперший підхід у вивченні і поясненні лідерства, отримав також назву традиційного (або теорія великих людей). Перші дослідники, що намагались виявити ті якості, які відрізняють "великих людей" в історії від усіх інших, вірили в існування унікального набору якостей і прагнули навчитись виміряти їх і використовувати, вірили в те, що лідерами народжуються, а не стають. Ці дослідження виявили досить великий перелік лідерських якостей, деякі з них - це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо. Але крім того, що вчені не дійшли єдиної думки щодо конкретного переліку якостей, вони не змогли дати пояснення, яким чином з'являється лідер. Отже, ця теорія має певні недоліки, а саме: перелік якостей не має кінця, відсутній тісний взаємозв'язок між якостями лідера, немає остаточного портрета лідера. Разом з тим, підхід виявився досить цікавим, став своєрідним поштовхом до розвитку інших концепцій.

Підхід з позиції лідерської поведінки.

Об'єктом дослідження цієї концепції стала лідерська поведінка і висновок про те, що лідера можна виховати. Концепція лідерської поведінки включає в себе теорії: три стилі керівництва Левіна, дослідження університету штату Огайо,

дослідження Мічиганського університету, система управління Лайкерта, управлінська сітка, концепція винагородження і покарання, замітники лідерства.

Три стилі керівництва Левіна. Німецький вчений Курт Левін провівши дослідження, визначив три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний та фактори, що впливають на їх ефективність. Левін довів, що стилі управління не мають між собою чітких меж, а навпаки можуть плавно переходити один в інший, утворюючи безперервний ланцюг. При цьому, збільшення ступеню прояву одного стилю, зменшує прояв інших.

Дослідження університету штату Огайо проводились з метою розробки двохфакторної теорії керівництва на базі вивчення структури взаємостосунків в організації і взаємодій в межах цих структур. У першому випадку вивчали поведінку лідера за допомогою якої він організує і визначає структуру взаємостосунків в групі (ролі, правила і процедури роботи), у другому випадку вивчали стосунки між лідером і послідовниками. Було встановлено, що найефективнішими є керівники, які приділяють увагу обом змінним.

Дослідження Мічиганського університету проводились з метою визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів.

Вивчали концентрацію уваги лідера на роботі і на працівниках. Дійшли висновків: ефективним лідером є той, хто має тенденцію до надання підтримки працівникам і розвитку гарних взаємостосунків з ними; використовує груповий підхід до управління; встановлює високий рівень виконання роботи і напружені завдання.

Ці дослідження було покладено в основу концепції Ренсіса Лайкерта "Система управління 1, 2, 3 і 4". Ним було виділено дві категорії лідерів: орієнтовані на працівників і орієнтовані на роботу, і розроблено чотири системи управління, що базуються на трьох організаційних змінних:

- рівень довіри лідера своїм підлеглим і його впевненість в них;
- характер мотивації;
- характер впливу на підлеглих і взаємодія з ними.

Управлінська решітка Моуттона і Блейкера отримала найбільшу популярність серед концепцій поведінських теорій лідерства. Вона зроблена у вигляді матриці, що складається з 9 рядків і 9 стовпців, перетин яких утворить 81 поле. В межах цієї матриці, покладеної на вісь координат виділено зони 5-ти лідерських стилів на підставі визначення інтересу до роботи та інтересу до людини (рис. 14.2).



Рис. 14.2. Управлінська решітка Моуттона і Блейкера

1. (1,1) Примітивне управління. Ця позиція характеризує тип керівника байдужого до діяльності підприємства. Такий керівник не є лідером. Але серйозні труднощі можуть змусити переглянути стиль управління, або перемінити керівника.
2. (1,9) Соціальне управління. Ця позиція характеризує керівників, які приділяють особливу увагу потребам своїх підлеглих, нехтуючи проблемами підприємства. Вважають, що основа успіху в підтримці атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі. Проте, зайва довірливість призводить до прийняття непродуманих рішень, крім того підлеглі можуть зловживати довірою.

3. (9,1) Авторитарне управління. Ця позиція характерна для менеджерів, які піклуються тільки про підприємство і не здійснюють ніякої соціальної діяльності. Позитивними рисами менеджерів такого типу є високий рівень відповідальності, працездатності, організаторський талант, інтелект. Але між таким керівником і його підлеглими постійно зберігається дистанція та відсутнє взаєморозуміння.

4. (5,5) Організаційне управління. Ця позиція характеризує тип керівника, який уміє сполучити турботу про людей з турботою, про підприємство. Такий менеджер іде на компроміс у всіх випадках. Позитивними рисами керівників такого типу є, стабільність, зацікавленість в успіху, нестандартність мислення, прогресивні погляди. Однак прогресивність поглядів мало поширюється на стиль управління, що не сприяє розвитку підприємства.

5. (9,9) Командне керівництво. Ця позиція характеризує тип керівника, який однаково ставиться як до людей, так і до самого підприємства. Такий керівник докладає максимум зусиль, як у сфері соціальної політики, так і в самому виробництві. Вважає, що найкращим способом збільшення продуктивності, підвищення якості продукту чи послуги є активне залучення підлеглих у процес прийняття рішення. Це дозволяє підвищити задоволеність працею всіх працюючих та врахувати зміни, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Блейк і Муоттон зробили наступний висновок: у різних специфічних умовах кожний зі стилів управління може виявитися досить ефективним, але в типовій ситуації розвитку бізнесу найуспішнішим буде застосування командного керівництва.

Концепція винагородження і покарання дала можливість виділити чотири типи лідерської поведінки (залежно від використання винагородження або покарання: покарання за рівень виконання роботи, покарання без урахування якості роботи,

винагородження за рівень виконання роботи, винагородження без урахування якості роботи) і дослідити їхній вплив на ефективність якості роботи.

Замінники лідерства. Вчені дійшли висновку, що іноді можуть бути ситуації коли немає потреби в директивному керівництві, тобто для деяких працівників можна використовувати самоуправління на ґрунті так званих замінників лідерства:

- 1) здібності, досвід, підготовка і знання;
- 2) незалежність і самостійність;
- 3) професіоналізм;
- 4) відсутність реакції на винагородження;
- 5) ясність, чесність і рутинність;
- 6) відсутність альтернативних методів;
- 7) отримання зворотнього зв'язку в роботі;
- 8) внутрішнє задоволення роботою;
- 9) формалізований процес;
- 10) неможливість гнучких взаємовідносин;
- 11) груповий підхід;
- 12) лідер немає права винагороджувати;
- 13) відсутній безпосередній контакт з підлеглими.

Загальне значення концепції лідерської поведінки - лідерами стають, а не народжуються; можна покращити лідерську поведінку через навчання і спеціальну підготовку.

Концепція ситуаційного лідерства

Ця концепція включає в себе такі теорії: континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда, модель "шлях-ціль" Хауса-Мітчелла, модель Стінсона-Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума-Йеттона-Яго.

Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта (рис. 14.3).

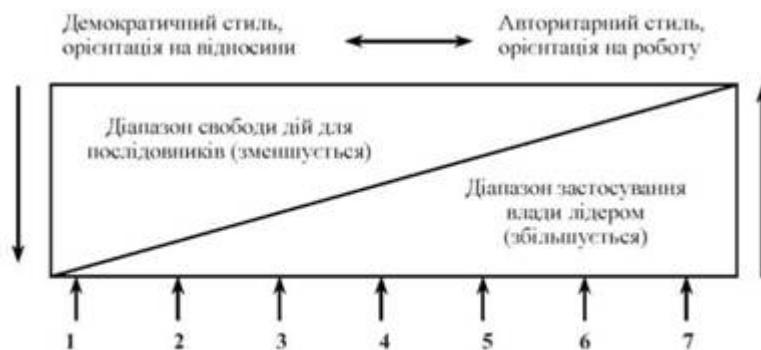


Рис. 14.3. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта

Сутність її полягає в тому, що лідер обирає один з семи можливих зразків поведінки від абсолютно авторитарного до повністю демократичного, залежно від взаємодії трьох факторів:

- 1) Лідера - питань особистого характеру. Керівник повинен оцінювати свої власні погляди, схильності, рівень довіри до себе з боку підлеглих, ступінь своєї рішучості.
- 2) Послідовника - питань, що стосуються підлеглих. Керівник повинен оцінити схильність членів свого колективу до незалежності, відповідальності, оцінити інтереси підлеглих, рівень знань, прагнення бути залученим у процес прийняття рішень.
- 3) Ситуації - питань, що стосуються особливостей конкретної проблеми. Найважливішим фактором, який необхідно враховувати при виборі стилю поведінки, є причина виникнення проблеми. Необхідно звернути увагу на

компетенцію групи з цього питання, часові обмеження, відведені на ухвалення рішення, тип та історію розвитку організації.

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

- 1 - лідер дає свободу колективу приймати рішення, а сам тільки затверджує їх;
- 2 - лідер в певних межах делегує групам право приймати рішення;
- 3 - лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції і сам приймає рішення.
- 4 - лідер пропонує рішення і вважає за можливе їх змінювати з урахуванням думок колективу;
- 5 - лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити, рішення приймає сам;
- 6 - лідер приймає рішення сам і запевняє послідовників у вірності своїх рішень;
- 7 - лідер сам приймає рішення і доводить їх до підлеглих. Модель ситуаційного лідерства Фідлера. Фред Фідлер відомий як

один з перших експертів по управлінню, який вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо обраний стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх або ефективність того або іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглими, структури виробничих завдань і рівня влади керівника. Модель розглядає поведінку керівника в різних ситуаціях і дає можливість підібрати стиль до цих ситуацій, або змінювати ситуацію під керівника.

Модель Хауса і Мітчелла "шлях-ціль". Ця модель, що аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією очікування стосовно мотивації, була розроблена Т. Мітчеллом і Р. Хаусом. їхній підхід одержав назву "шлях - ціль" на основі висновків про те, що процвітаючий керівник зобов'язаний виконувати три види завдань: повинен пояснити підлеглим, як найкраще досягти поставлених цілей;

розробити і впровадити методи досягнення цілей; у процесі виконання виробничих функцій керівник повинен здійснювати координаційну і спрямовуючу діяльність.

Крім того, у процесі роботи можна знижувати або підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Модель "шлях - ціль" пояснює вплив поведінки керівника, на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого.

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

Модель Херсея і Бланшарда. П. Херсей і К. Бланшард розробили ситуаційну теорію управління, яку назвали теорією життєвого циклу. Відповідно до цієї моделі, застосування стилю залежить від ступеня зрілості підлеглих, їхньої здатності відповідати за свою поведінку, освіти і досвіду вирішення конкретних завдань, бажання досягти поставлених цілей. Херсей і Бланшард сформулювали чотири основних стилі управління: давати вказівки, заперечувати, брати участь, делегувати

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

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

- робота високоструктурована, у виконавців сильна потреба в досягненні результатів і незалежності, у них великі знання і досвід для виконання роботи;



- робота неструктурована, виконавці не відчують потреби в досягненні результатів і незалежності, у них низькі знання і досвід.

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

- робота високоструктурована, але виконавці не відчують потреби в досягненні результатів і незалежності при наявності в них достатніх знань і досвіду;

- робота неструктурована, але виконавці мають сильну потребу в досягненні результатів і незалежності при наявності в них значних знань і досвіду.

Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго. На думку авторів цієї моделі, залежно від ситуації, особливостей колективу і характеристик самої проблеми можна виділити п'ять стилів управління. Ці п'ять стилів представляють континуум, починаючи з автократичного стилю прийняття рішень (А і Б) потім консультативний (В і Г) і завершується повною участю (Д).

А - Керівник сам приймає рішення на основі наявної інформації.

Б - Керівник повідомляє підлеглим суть проблеми, вислуховує їхні думки і приймає рішення.

В - Керівник обговорює проблему з підлеглими, узагальнює висловлені ними думки і з їх урахуванням приймає власне рішення.

Г - Керівник разом з підлеглими обговорює проблему і в результаті виробляється загальна думка.

Д - Керівник постійно працює разом із групою, яка або виробляє колективне рішення, або приймає краще, незалежно від того, хто його автор.

Сучасні концепції лідерства.

Вище розглянуті теорії і концепції лідерства є класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи, до них відносять: концепцію атрибутивного лідерства, концепцію харизматичного лідерства, концепцію перетворюючого лідерства [1].

Концепція атрибутивного лідерства. Ідея цієї концепції полягає в тому, що атрибутивні "перешкоди" (приписування суб'єктивних причин поганої роботи підлеглого й недостовірної інформації про нього, наприклад лінь, низька відповідальність, слабкі здібності) часто спотворюють сприйняття керівника і змушують його бути непослідовним у своїх діях щодо підлеглого. У результаті не стільки лідер впливає на підлеглих, скільки відносини "лідер-підлеглі" впливають на лідера. Така ситуація може призвести до звільнення працівника або керівника.

Якщо відносини адекватні ситуації (погляди і поведінка керівника в роботі з підлеглими позитивно сприймається ними), то підприємство функціонує ефективно і відбувається збагачення стосунків. У зворотному випадку відбувається погіршення стосунків, і, як наслідок, виникають конфлікти. Адекватності відносин і ситуації можна досягти якщо і керівник і підлеглі виносять уроки з вчинків один одного.

Концепція харизматичного лідерства. Харизматичний вплив - це вплив, заснований не на логіці в діях, а на особистих якостях лідера: зовнішній й внутрішній привабливості, іміджу, манери й стилю поведінки (мова, жести, пози) і т.д. Харизма забезпечує можливість лідерові вести за собою людей, є джерелом особистої влади над підлеглими. Харизма може бути позитивною, етичною (Махатма Ган-ді, Мартін Лютер Кінг) і негативною (Йосип Сталін, Адольф Гітлер).

Концепція перетворюючого (реформаторського) лідерства. Сутність перетворюючого лідерства полягає у здібності лідера перетворювати нові бачення вирішення проблем у дії послідовників та стимулювати їхній ентузіазм.

Лідер-реформатор надихає не харизмою, а творчим підходом до справи, підкріпленим реальними минулими досягненнями, а не міфами. Відносини з підлеглими будуються не за принципом "люблю-ненавиджу", а за принципом "поважаю-розраховую". Послідовників при цьому надихають не короткострокові цілі (заробіток, найшвидше виконання роботи), а довгострокова мета - розвиток всієї групи. Відмінними рисами лідера-перетворювача є залучення підлеглих до управління; активна участь у діяльності групи; постійне балансування між прийняттям думки групи і домінуванням над нею.