

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет управління

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**ЛЕКЦІЇ**  
З ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
**«ЛІДЕРСТВО»**  
ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
**«МАГІСТР»**  
ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

Дніпро  
2018

Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. – 95 с.

Лекції є основним учбовим матеріалом для навчальної дисципліни у відповідності з освітньо-кваліфікаційною характеристикою магістра, а також послідовність викладення тем та питань дисципліни, перелік використаної літератури.

Укладач: Коляда Світлана Петрівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Університету митної справи та фінансів

## Тема 1. Природа лідерства.

**Сутність та зміст понять «керівництво», «лідерство», «керівник», «менеджер», «лідер».** Визначення основних понять керівництва і лідерства. Основні елементи лідерства. Сучасна парадигма лідерства. Значення лідерства.

**Менеджмент та лідерство: порівняльна характеристика.** Порівняння менеджменту та лідерства за Дж. Коттером. Модель конкуруючих цінностей менеджменту та лідерства. Лідерство як система фреймів. Сутність поняття «фрейм». Типи фреймів (структурний, людських ресурсів, політичний, символічний).

**Керівник організації як традиційний менеджер.** Загальні фактори в роботі керівника. Рівні управління. Функції управління. Рольові установки. Навички керівника. Фактори, що обмежують діяльність керівників. Життєвий цикл керівника.

**Керівник організації як лідер.** Характеристики лідерів. Закони лідерства. Основні фактори компетентності лідера. Ролі і обов'язки лідера. Фактори, які визначають здібності до лідерства. П'ятирівнева ієрархія лідерських здібностей.

Дослідження, які проводилися в останні десятиліття у сфері керівництва й лідерства, засвідчили, що компетентне управління діяльністю організацій – важлива умова їх ефективності. Відомо, що організація – це група людей, діяльність якої свідомо координується для досягнення мети або цілей. Виходячи з цього визначення, будь-яка організація (міністерство, вищий навчальний заклад, лікарня, церква, великі підприємства або підприємства малого бізнесу тощо) повинна відповідати таким вимогам:

➤ Організація має складатися з двох чи більше людей, що являють собою формальну групу, створену з певними намірами, призначену для виконання будь-якої спільної діяльності.

➤ Організація повинна мати цілі діяльності. Таких цілей може бути безліч, і вони можуть мати різноманітний характер. Основною метою діяльності будь-якої організації є задоволення потреб окремих людей і суспільства в цілому в товарах або послугах, виробництво яких організація планує здійснювати.

➤ Спільна діяльність людей потребує організації і координації зусиль, спрямованих на виробництво товарів або послуг. Одна людина сама керує собою. Діяльність групи людей потребує керівництва

Як теоретики, так і практики, що займаються проблемами менедж-менту, нерідко ототожнюють поняття «керівник», «менеджер», «лідер». Під терміном «керівник» розуміють людину, наділену формальними владними повноваженнями, пов'язаними з її посадою, і здатною впливати на людей для досягнення цілей організації. В основі терміна «менеджер» лежить англійське дієслово *to manage* – управляти, що походить від латинського слова *manus* – рука. Менеджер – це професійний управляючий, людина, що володіє спеціальними знаннями, талантом і певними навичками у сфері організації виробництва та управління. Завданням менеджера, як і завданням керівника, є координація діяльності людей для досягнення цілей організації. Тому терміни «керівник» та «менеджер» розглядатимемо як синоніми. Менеджер, як і керівник:

- призначається на посаду;
- наділяється формальними владними повноваженнями;
- бере на себе відповідальність за досягнення цілей організації через вплив на організаційну поведінку як окремих людей, так і робочих груп у цілому;
- керує роботою одного або кількох співробітників;
- об'єднує та координує роботу членів формальної групи (структурного підрозділу, цільової, командної групи і т. д.) або організації в цілому залежно від рівня управління та посади, яку він обіймає;

➤ одночасно виконувати інші види роботи, не пов'язані з керівництвом людьми.

На основі вищевикладеного ми визначаємо поняття «керівник» («менеджер») так. **Керівник (менеджер)** – це людина, наділена формальними владними повноваженнями, що пов'язані з її посадою, здатними впливати на окремих індивідів або групу людей для досягнення цілей організації.

Важливо зрозуміти, що вплив керівника (менеджера) засновано, насамперед, на формальній владі, джерелом якої є офіційна позиція керівника в організації, доступ до ресурсів та інформації.

Перехід лідерства від старої парадигми до нової передбачає зміщення традиційного раціонального менеджменту в бік лідерства. Чи означає це, що менеджмент як наука, практика і мистецтво управління поступово зживе себе? Щоб відповісти на це питання, необхідно провести порівняльну характеристику менеджменту та лідерства.

Лідерство часто ототожнюється з менеджментом. Однак між ними є істотні відмінності. Відомо, що менеджмент визначається як ефективне досягнення організаційних цілей шляхом планування, організації, керівництва та контролю за розподілом ресурсів. Якщо менеджмент заснований на раціональності, тобто ефективне виконання функцій планування, організації, керівництва на основі формальної влади і контролю, то в основі лідерства лежать взаємний вплив лідера і членів групи, налагодження конструктивних взаємовідносин, передача владних повноважень членам групи і, найголовніше, прагнення до змін. Лідерство – це аспект організаційної поведінки, що важко піддається дослідженню й розумінню.

Усі менеджери в ідеалі мають бути лідерами. Однак при цьому зовсім не обов'язково, що всі неформальні лідери є менеджерами й повинні володіти здібностями або навичками виконання функцій планування, організації та контролю (крім функції керівництва).

Дж. Коттер (J. Kotter, 1990) зазначав, що відмінності між менеджментом і лідерством проявляються в п'яти сферах діяльності: визначення напрямку

діяльності організації, орієнтація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера і досягнення результатів.

Лідерство можна розглядати як систему фреймів (рис. 1.2).

Автори концепції лідерства як системи фреймів Лі Боллмен (Lee Bolman) та Дил Теренс (Deal Terrence) розглядають лідерство як сукупність фрагментів (фреймів) діяльності керівника. Фрейм (англ. рамка, кадр) являє собою особливий ракурс сприйняття організації [8]. Основними видами фреймів є **структурний фрейм**, фрейм людських ресурсів, політичний і символічний фрейми. Як зображено на рис. 1.2, кожен фрейм характеризується особливою ментальністю лідера, яка визначає стиль поведінки керівника. Так, якщо лідер діє в рамках структурного фрейму, то він концентрує свою увагу на виконанні завдань, раціональному підході до управління організацією та ефективності. Раціональний підхід засновано на концепціях бюрократичної організації, яка передбачає чітке планування, вибір ієрархічної структури організації, вплив, що ґрунтується на формальній владі, та використання автократичного стилю лідерства. Надмірна концентрація уваги керівника на структурному фреймі може мати згубні наслідки, які проявляються у формі тиранії.

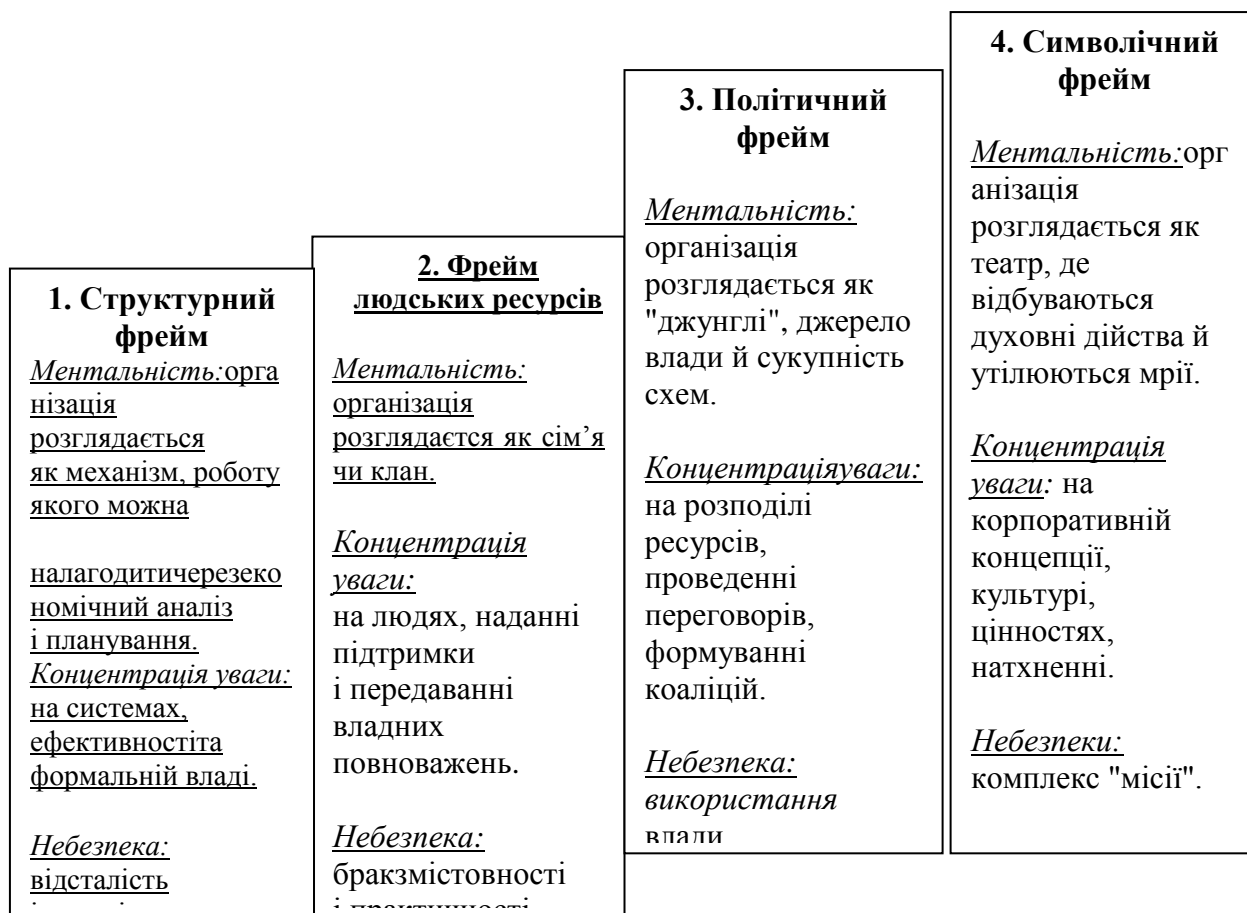


Рис. 1.2. Лідерство як система фреймів

У рамках **фрейму людських ресурсів** люди розглядаються як цінний ресурс організації. Лідер концентрує свою увагу на формуванні та підтримці хороших відносин з підлеглими, залучає їх до участі в управлінні шляхом делегування влади. Водночас надмірна орієнтація лідера на людські відносини може негативно відбитися на ефективності виробництва.

Фокусування уваги на **політичному фреймі**, в основі якого лежить боротьба за владу й розподіл ресурсів, може призвести до маніпулювання владою в особистих інтересах. Проте даний фрейм може успішно використовуватися в проведенні переговорів і створенні коаліцій для підтримки змін.

У рамках **символічного фрейму** діяльність керівника концентрується на формуванні бачення, організаційної культури і цінностей, а також надихання людей на реалізацію бачення. Вплив лідера ґрунтується на джерелах

неформальної влади – компетентності та привабливості особистості. Надмірне акцентування уваги на символічному фреймі може призвести до розвитку комплексу «місії».

Ефективні лідери використовують усі фрейми залежно від ситуації.

Таким чином, лідерство й менеджмент доповнюють одне одного й необхідні для вмілого керівництва організацією. В умовах сучасного хаотичного зовнішнього середовища організації потребують як менеджменту, так і лідерства. Багато менеджерів володіють якостями справжнього лідера. Важливо пам'ятати, що більшість людей не мають вроджених якостей лідера. Ці якості засвоюються і розвиваються в процесі накопичення досвіду.

Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк(W. Blank, 1995), автор книги *«Дев'ять природних законів лідерства»*, включають такі твердження (закони) [31]:

1. У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
8. Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.
9. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних, внутрішніх оцінок і співвіднесень.

Розглянемо перші три з цих дев'яти законів, оскільки вони найбільше створюють уявлення про нове бачення лідерства.

**Закон перший:** *у лідера є готові йти за ним послідовники-союзники.* У лідера мають бути послідовники. «Як змусити інших йти за мною?» «Які потреби відчувають люди?» «Як знайти союзників?» – подібні питання повинні



ставити собі лідери на відміну від формальних керівників. Щоб забезпечити рух організації в майбутнє, лідери повинні заручитися підтримкою інших. Багато керівників мають у своєму підпорядкуванні співробітників, які формально виконують покладені на них посадові функції та завдання, але при цьому емоційно не залучені до виконання цих завдань.

Емоційне залучення співробітників означає їх відданість і відданість організації та лідеру.

**Закон другий: лідерство – це сфера взаємодії.** Цей закон похідний від першого. Оскільки лідерам необхідні послідовники, то важлива взаємодія, тобто відносини між лідером і його послідовниками. Лідерство не зводиться до проблем особистісних характеристик лідера і його послідовників, а є міжособистісним фактором їх взаємодії. Таким чином, головне завдання лідера полягає в побудові міцних міжособистісних відносин, що ґрунтуються на взаємодії, взаємній довірі, взаємній підтримці та інших характеристиках міжособистісних відносин. Отже, лідери чутливо сприймають навколишнє середовище, повинні постійно «наводити мости» і створювати атмосферу взаємодії.

**Закон третій: лідерство відбувається як подія.** Ці події відбуваються як короткі взаємодії лідера і послідовників в особливих обставинах. Лідерство являє собою дискретну реальність. Сфера взаємодії існує до тих пір, поки у лідера є послідовники. Між подіями, в яких реалізується лідерство, є розриви, подібні до розривів між літерами у словах. Сфери взаємодії лідера і послідовників виникають, досягають зрілості й завершуються. Ці сфери оживають щоразу, коли зустрічаються лідер і послідовники. Помилкова думка, що лідерство – це тривалий процес, у ході якого лідери керують до тих пір, поки залишаються живими і продовжують керувати. Так, наприклад, Лі Якокка зміг стати президентом і лідером компанії Ford, коли його звільнили, зумів відродитися як лідер у компанії Chrysler.

Таким чином, лідерство – це явище, а не риса характеру. Лідерство передбачає наявність послідовників і встановлення між лідером і послідовниками особливих міжособистісних відносин.

## **Тема 2. Еволюція теорій лідерства.**

**Особисті якості, поведінка і взаємовідносини лідера.** Історичний огляд основних теорій лідерства. Теорія «великої особистості». Теорія особистісних якостей. Поведінковий підхід до лідерства. Теорії індивідуалізованого лідерства та взаємовідносин.

**Ситуаційні теорії лідерства.** Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера. Ситуаційна теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Теорія «шлях-ціль» Т. Мітчелла і Р. Хауса. Концепція підміни і нейтралізації лідерства.

**Сучасні теорії.** Теорія приписування. Теорія харизматичного керівництва. Керівництво на основі бачення. Концепція лідерства в контексті колективної діяльності (керівництво командою). Концепція транзакційного керівництва. Концепція трансформаційного керівництва. Концепція вертикального і горизонтального лідерства. Лідерство без кордонів.

Люди вивчають проблеми керівництва й лідерства понад 3 000 років. Першими авторами, яких зацікавив феномен лідерства, були древні греки та ізраїльтяни. Грецький письменник, філософ і історик Ксенофонт (445–355 до н. е.) у своєму творі «Виховання Кіра» основну увагу приділив міркуванням про вирішальну роль сильної особистості в завоюваннях, побудові нового суспільства і держави під керівництвом ідеального монарха Кіра Молодшого. У Біблії (Євангеліє від Матвія, 15:14) також є висловлювання на тему лідерства: «... якщо сліпий веде сліпого, то обидва впадуть у яму». Це висловлювання – серйозне попередження для сучасних керівників щодо їх компетентності у сфері управління організаціями.

Еволюцію керівництва й лідерства в розумінні вчених, які досліджували цю проблему, підтверджено в різних наукових концепціях.

Учені виділили три підходи до визначення факторів ефективного керівництва чи лідерства: з позиції особистих якостей, поведінковий і ситуаційний підходи. Більш сучасними є теорії приписування, харизматичного керівництва, керівництва, що ґрунтується на баченні, керівництва командою, транзакційного та трансформаційного керівництва тощо.

Ральф Стогділ (R. Stogdill, 1974), автор численних публікацій на тему лідерства, у своїй праці «Історичні тенденції в теорії лідерства» вказував на те, що перші системні дослідження лідерства були спрямовані на ідентифікацію характерних рис видатних лідерів. Історія має безліч прикладів з життя особистостей, які досягали величі чи, як зазначав Шекспір, цю «велич їм було нав'язано». Концепція «великої особистості» передбачає, що людина може мати низку вроджених магічних характеристик та особистісних якостей «героя», які дозволяють йому купувати владу і впливати на людей. Противники теорії «великої особистості» стверджували, що історичний процес розвивається незалежно від лідерів.

Відповідно до підходу з позиції особистісних якостей (особистісної теорії лідерства) найкращі керівники повинні володіти певним набором загальних для всіх особистісних якостей. Якщо ці якості ідентифікувати, то люди можуть виховати їх у собі й тим самим стати ефективними керівниками. Однак дослідники не змогли виділити загальні якості. За висновками Р. М. Стогділла, людина не стає ефективним керівником лише тому, що вона має деякий набір особистісних властивостей. Учені дійшли висновку, що ефективність керівництва має ситуаційний характер. Структура особистісних якостей керівника повинна співвідноситися з особистими якостями, діяльністю та завданнями його підлеглих.

У 1990-ті роки знову зростає зацікавленість до вивчення особистісних якостей лідера. С. А. Кіркпатрік і Е. А. Лок (S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke, 1991) виділили ряд особистісних якостей, які відрізняють лідерів від простих людей [54, с. 48-60]. У табл. 1.16 подано якості, ідентифіковані в дослідженнях останніх років.

Теорія індивідуалізованого лідерства – це теорія, в основі якої лежить припущення про те, що лідер налагоджує унікальні взаємозв'язки з кожним підлеглим, що визначають стиль лідерства й реакцію підлеглого на лідера (Francis J. Yammarino and Fred Donsereau, 2002) [70, с. 90-99].

У рамках цієї концепції лідерство являє собою серію діад або серію взаємодій у системі «лідер-підлеглий». Особливе місце в процесі взаємодії належить концепту **обміну**, в результаті якого кожен із учасників щось віддає, а натомість щось отримує. Наприклад, лідер може задовольнити емоційні потреби підлеглого (підтримка, емпатія та ін.), а натомість отримати від підлеглого лояльність і прагнення активізувати свою діяльність. У свою чергу, підлеглий може активізувати свою роботу, а натомість задовольнити свої емоційні потреби.

У своєму розвитку теорія індивідуалізованого лідерства пройшла чотири етапи:

- На першому етапі вивчалися взаємовідносини «лідер-підлеглий» у рамках вертикального діадного зв'язку. В ході дослідження було виявлено, що на стиль поведінки лідера впливає ступінь «насиченості» діад. Інтенсивний обмін між учасниками взаємодії формує внутрішньогрупові відносини (надання співробітникам свободи вибору підходів до розв'язання проблем, позитивна реакція на пропозиції співробітників, заохочення за гарну роботу, підтримка кар'єрного зростання) і стиль керівництва, орієнтований на людей. Брак обміну або «бідний» обмін між сторонами діади формують внутрішньогрупові відносини (щільне керівництво процесом виконання робочих завдань, критичне ставлення до помилок, покарання, жорсткий контроль, прояв незначної

зацікавленості до пропозицій і думок підлеглих) і стиль керівництва, орієнтований на завдання.

- На другому етапі вивчались взаємовідносини між лідером і членами групи. Було доведено, що: 1) лідер, у першу чергу, прагне встановити внутрішньогрупові відносини з підлеглими, які володіли схожими цінностями, високим рівнем компетентності і виявляли зацікавленість до роботи; 2) інтенсивні взаємовідносини між лідером і членами групи зміцнюють позиції лідера й позитивно впливають на підлеглих; 3) інтенсивні взаємовідносини лідера і членів групи сприяють підвищенню результатів роботи.

- На третьому етапі вчені намагалися з'ясувати, чи може лідер налагодити партнерські, конструктивні взаємовідносини з кожним членом групи. Дослідження показали, що: 1) поділ взаємовідносин лідера з підлеглими на внутрішньогрупові і позагрупові викликає ворожість щодо лідера; 2) лідери можуть налагоджувати конструктивні взаємовідносини з кожним із підлеглих, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

- На четвертому етапі розвитку теорії індивідуалізованого лідерства вчені намагалися з'ясувати, чи можна розширити діадну мережу за межами групи. Було виявлено, що: 1) діади можуть мати різну спрямованість, перетинаючи рівні й межі, що створює мережу взаємовідносин; 2) лідери повинні налагоджувати конструктивні взаємовідносини з максимально можливою кількістю людей.

Ситуаційний підхід до лідерства ґрунтується на взаємозв'язку стилів керівництва та конкретних робочих ситуацій. Найбільш відомі теорії лідерства Фреда Фідлера (F. Fiedler, 1967), модель «шлях-мета» Теренса Мітчелла і Роберта Хауса (R. House and T. Mitchell, 1974), теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кен Бланшара (P. Hersey and K. Blanchard, 1982) і концепція підміни та нейтралізації лідерства.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера передбачає, що стиль лідерства (орієнтація на виконання поставленого завдання або орієнтація на підтримання

гарних взаємовідносин у колективі) залежить від результатів аналізу ситуації, в якій у даний момент перебуває лідер. Аналіз ситуації здійснюється за трьома параметрами: 1) відносини «лідер-підлеглий»; 2) структура завдання; 3) посадові повноваження.

**Лідер, орієнтований на завдання**, процвітає як у сприятливій (ситуації 1, 2), так і несприятливій (ситуації 7, 8) ситуаціях. Дуже сприятлива ситуація характеризується гарними відносинами, жорсткою структурованістю завдання і сильною посадовою владою лідера. Дуже несприятлива ситуація характеризується поганими відносинами, слабкою структурованістю завдання і сильною/несильною владою лідера. У цьому випадку лідер повинен структурувати завдання й використовувати посадову владу для впливу на членів групи шляхом покарання чи винагороди.

**Лідер, орієнтований на взаємовідносини**, досягне високих результатів у ситуаціях 3, 4, 5, 6, оскільки саме тут важливі навички спілкування з людьми. Лідер, який досконало володіє навичками спілкування, здатний створити нормальну робочу атмосферу, чітко структурувати завдання й використовувати посадову владу.

Таким чином, модель Фідлера дає можливість визначити стиль лідерства залежно від ситуації. Водночас дана модель критикувалась: некоректність шкали LPC для визначення орієнтації лідера на завдання або ставлення; ймовірність упередженого ставлення до оцінки ситуації.

За ситуаційною теорією Херсі та Бланшара, стиль лідерства, який може використовувати лідер, залежить від ступеня готовності підлеглих. Автори теорії виділяють чотири стилі лідерства: пояснення, переконання, участь і делегування. Ступінь готовності (стадія життєвого циклу) працівників визначається їх освітою, професійними навичками, самооцінкою та установками. Співробітники можуть перебувати на низькому, середньому, високому й дуже високому рівні готовності.

Перехід до нової парадигми лідерства і розуміння світу як динамічного, мінливого, ризикованого і складного стимулює появу нових концепцій лідерства (теорія приписування, теорія харизматичного лідерства, лідерства, що ґрунтується на баченні, концепція лідерства в контексті колективної діяльності, транзакційне керівництво й таке, що трансформується, та ін.).

В основі **теорії приписування** у сфері керівництва лежать причинно-наслідкові взаємозв'язки. Суть лідерства полягає в тому, що люди приписують іншим ті чи інші характеристики. Підлеглі, як правило, схильні описувати керівників як людей, що володіють такими рисами, як розум, індивідуальність, хороші організаторські здібності, наполегливість, сприйнятливість і працьовитість. Численні факти свідчать про те, що справжнім лідером вважається така людина, що береться за важку чи непопулярну справу, й, завдяки своїм зазначеним вище якостям, у кінцевому рахунку перемагає в цій важкій боротьбі.

Теорія **харизматичного керівництва** – це продовження теорії приписування. За цією теорією, підлеглі приписують керівникам неординарні лідерські здібності. Дослідження харизматичного лідерства спрямовані на виявлення особистісних характеристик керівників. Основні характеристики харизматичних керівників, згідно з дослідженнями Джей Конгер і Рабіндра Канунго (J. Conger and R. Kanungo).

**Керівництво на основі бачення** перевершує харизму, оскільки лідер здатний чітко сформулювати й донести до людей бачення майбутнього організації, що, в свою чергу, активізує їхню діяльність. Більш детально ми розглянемо цю концепцію пізніше.

**Концепція лідерства в контексті колективної діяльності (керівництво командою)** останнім часом стає все актуальнішою. Це пов'язано, насамперед, зі зростанням рівня невизначеності та динамічності зовнішнього середовища і необхідністю відходу від бюрократизації організацій. Саме в цьому й полягає одне з найважливіших завдань, що стоять перед сучасними керівниками – стати лідером команди. Для управління командною роботою лідери повинні

орієнтуватися на два основних пріоритети: керування групою в контексті зовнішнього середовища та забезпечення діяльності команди в цілому. Саме ці пріоритети визначають чотири специфічні ролі керівника: сполучна ланка між членами групи і зовнішнім середовищем; розв'язання проблем, що виникають у групі; допомогу підлеглим у вирішенні конфліктних ситуацій; наставництво і консультування. Роль керівника в організації, діяльність якої ґрунтується на командній роботі, значно відрізняється від традиційної ролі керівника.

Концепція **транзакційного керівництва** ґрунтується на мотивуванні співробітників на досягнення цілей шляхом пояснення їм їхньої ролі й вимог, що ставляться до виконання того чи іншого завдання. Концепція **трансформувального керівництва** базується на турботі керівника про кожного члена колективу, стимулюванні їхнього інтелектуального розвитку та харизмі керівника. Транзакційне і трансформувальне керівництво не можна розглядати як два діаметрально протилежних підходів до діяльності лідера, оскільки основою другого стилю є перше, тобто транзакційне керівництво. Трансформаційне керівництво сприяє підвищенню рівня активності співробітників.

Спостерігається тенденція до зміщення фокусу дослідження вчених щодо визначення того, яким має бути хороше лідерство, щодо процесів розвитку інтелектуального, емоційного та соціального потенціалу індивіда, груп і організацій у цілому (концепції організації, що навчається, організаційних змін, інноваційних організацій, колективного лідерства, вертикального лідерства, лідерства без кордонів тощо). Концепції організації, що навчається, організаційних змін, інноваційного лідерства розглядатимуться нами під час вивчення навчального матеріалу в рамках четвертого розділу навчального посібника.

N. Petrie (2011), R. Kegan і L. Lahey (2009), S. Kerr (2004) та інші вчені розглядають чотири тенденції розвитку лідерства:

1. Фокус на вертикальному розвитку (розвиток мислення).



2. Перехід відповідальності за власний розвиток на кожну людину (самоосвіта).

3. Фокус на колективному розвитку (співробітництво).

4. Фокус на новаторських методах розвитку лідерства (формування мережі соціальних зв'язків для об'єднання максимуму концепцій і точок зору).

**Концепція вертикального розвитку**, згідно з дослідженнями Баррета Брауна (B. Brown, 2012), Ніка Петрі (N. Petrie, 2011) та інших учених, являє собою трансформацію мислення, сприйняття й наділення сенсом об'єктивної реальності. Горизонтальне лідерство, в свою чергу, концентрує увагу на розвитку компетенцій, тобто технічних навичок лідера. У ХХІ ст. необхідна комбінація вертикального і горизонтального лідерства. Вертикальне лідерство сприяє розвитку мислення, розв'язанню складних проблем в умовах безперервних змін і невизначеності, розвиває інтелектуальний, емоційний і соціальний потенціал. Горизонтальне лідерство сприяє розвитку функціональних знань, навичок і поведінки, розширюючи набір інструментів лідера.

### **Тема 3. Лідер як особистість.**

**Особистісні характеристики лідера.** Сутність поняття «особистість». Основні індивідуальні відмінності людей. Індикатор типів Майерс–Бріггс (Myers–Briggs Type Indicators – MBTI). Модель особистості «Велика п'ятірка». Якості особистості (локус контролю, авторитаризм, догматизм, макіавеллізм, самоадаптація, схильність до ризику) і поведінка лідера. «Я-концепція».

**Цінності.** Цінності як базовий аспект «Я-концепції». Типи особистісних цінностей за М. Рокичем (термінальні й інструментальні). Модель зрілості системи цінностей Л. Кольберга. Вплив цінностей на поведінку лідера.

Моральні аспекти лідерства. Національна культура й цінності. Модель культурних цінностей Ф. Тромпенаарса.

**Установки.** Установка як базовий аспект «Я-концепції». Сутність поняття «установка». Компоненти установок (когнітивні, афективні, поведінкові). Виміри установок по відношенню до змін (толерантність до невизначеності, локус контролю). Види локусу контролю (внутрішній/інтернальний, зовнішній/екстернальний). Вплив установок на поведінку лідера. Сутність поняття «когнітивний дисонанс». Теорія когнітивного дисонансу Л. Фестингера.

**Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація.** Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація як базовий аспект «Я-концепції». Теорія інтерперсональної орієнтації В. Шутца. Типи інтерперсональних потреб (участь, контроль, співчуття). Аспекти інтерперсональних потреб (бажання виразити потребу, прагнення отримати бажане). Типи інтерперсональної несумісності (взаємна, творча, за обміном).

Усі люди дуже різняться між собою й мають певний, властивий лише їм, набір індивідуальних якостей. Одні – доброзичливі, енергійні, товариські, інші – тихі, замкнуті, сором'язливі. Індивідуальні якості характеризують особистість людини, впливають на її поведінку і взаємовідносини з іншими людьми. Знання індивідуальних якостей та їх відмінностей дає можливість лідеру розуміти самого себе, пояснювати і прогнозувати поведінку підлеглих.

Особистість – це ряд відносно стабільних поведінкових патернів, які визначаються прихованими якостями людини та процесами, що є реакцією на вплив зовнішнього середовища – ідей, об'єктів і людей. Термін «патерн» визначається як стійке, контекстно-обумовлене повторення людиною власної поведінки або мислення для досягнення певних результатів.

Основними індивідуальними відмінностями людей є:

- Особистісні характеристики.
- Цінності.

- Установки.
- Інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація.
- Когнітивні відмінності (стиль пізнання).
- Емоційний інтелект.

**Характер** (від грец. *charakter* – риса, ознака) – це індивідуальний склад особистості людини, що виявляється в особливостях поведінки та її ставлення (установок) до навколишньої дійсності. Особливості характеру людини – це унікальна комбінація психологічних властивостей, які використовуються для її опису. Протягом багатьох років дослідники намагалися з'ясувати, які саме риси характеру визначають особистість людини. Найвідомішими інструментами, що дають можливість визначити риси характеру, є індикатор типів Майєрс-Бріггс і п'ятиелементна модель особистості (модель «великої п'ятірки»).

**Індикатор типів Майєрс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicators – MBTI)** – тест особистості, що визначає індивідуальні відмінності через перевагу того чи іншого способу збирання та оцінки інформації, необхідної для аналізу проблем і прийняття рішень.

У MBTI використовуються чотири пари атрибутів, які допомагають визначити один із шістнадцяти різних типів особистості.

**1. Інтроверсія – екстраверсія:** вказує на джерело психічної енергії. Екстраверти (E-extraverts) заряджаються енергією у процесі взаємодії з оточуючими, а інтроверти (I-introverts) черпають енергію, концентруючись на власних думках і почуттях.

**2. Сенсорика – інтуїція:** вказує на те, як людина обробляє інформацію. Люди з сенсорними уподобаннями (S-sensing) збирають і обробляють інформацію за допомогою п'яти почуттів, а ті, що належать до інтуїтивного типу (N-intuition), виходять із цілісного образу. Наприклад, останні більше концентрують увагу на структурах, взаємовідносинах і догадках, ніж на елементах і деталях.

**3. Мислення – почуття:** ця пара характеристик визначає, яку роль відіграють емоції у прийнятті людиною рішень. Люди з пріоритетом почуттів

(F-feeling) керуються своїми цінностями і поняттями про «правильне» й «неправильне»; крім того, вони враховують емоційну реакцію оточуючих на прийняте ними рішення. Люди розумового типу (T-thinking) намагаються бути об'єктивними, приймаючи рішення, прагнуть їх логічно обґрунтувати.

**4. Рішення – сприйняття:** вказує на ставлення до неоднозначних ситуацій та швидкість прийняття рішення. «Особистості, що вирішують» (J-judging), орієнтовані на точність і визначеність. Їм подобається визначати цілі, підбивати підсумки; вони приймають швидкі рішення на основі наявних даних. Навпаки, «ті, що сприймають» (P-perceiving) схильні до невизначеності й не люблять підбиття підсумків; у процесі прийняття рішень вони можуть кілька разів змінювати свою точку зору. Людина цього типу, перш ніж прийняти рішення, зазвичай збирає та обробляє велику кількість інформації.

Специфічними атрибутами, що суттєво впливають на поведінку лідера, є такі характеристики, як локус контролю, авторитаризм, догматизм, макіавеллізм, самоадаптація, схильність до ризику, самооцінка.

**Локус контролю** визначає, чи бере людина відповідальність на себе чи на зовнішні сили. **Внутрішній локус контролю** мають інтерналі, тобто люди, які вважають, що саме їхні дії визначають події, які відбуваються з ними. **Зовнішній локус контролю** мають екстернали, тобто люди, які вважають, що їхнє життя визначається впливом зовнішніх факторів. Інтерналі мають сильнішу мотивацію, контролюють власну поведінку, здатні обробляти складну інформацію, розв'язувати проблеми, орієнтовані на досягнення цілей, мають здатність впливати на оточуючих і стати лідерами. Екстернали віддають перевагу виконанню структурованих завдань, праці під чийось керівництвом і не прагнуть стати лідерами. Локус контролю є складовою частиною установок.

**Авторитарність** – переконаність у тому, що в організації мають існувати влада й відмінності у статусі. Від ступеня авторитарності лідера залежить те, як він розпоряджається своєю владою. Авторитарний лідер концентрує владу в своїх руках, уникає делегування завдань і повноважень членам групи. Авторитарність характерна переважно для традиційного менеджменту. Сучасна

парадигма лідерства розглядає делегування й наділення владою членів групи як один із факторів підвищення ефективності організації.

**Догматизм** – це одностороннє, схематичне, закостеніле мислення, що оперує догмами. Догма – це положення, яке приймається на віру як істина, незмінна за всіх обставин. В основі догматизму лежить сліпа віра в авторитети й захист застарілих положень. Догмат має закриту свідомість, не сприймає альтернативних точок зору, самостійно приймає рішення на основі неповної інформації та без урахування думок членів групи, що призводить до прийняття помилкових рішень.

**Макіавеллізм** – це прагматичність, знижена емоційність і тверда переконаність у тому, що мета виправдовує засоби. Правило «якщо метод ефективний, застосовуй його, незважаючи ні на що» повністю узгоджується з філософією Макіавеллі (1469–1527), італійського політичного мислителя, історика і письменника, автора відомої праці «Государ» (1513). Люди, у яких розвинена ця риса, схильні до нехтування норм моралі.

**Самоадаптація** – це риса характеру, що визначає здатність людини коригувати свою поведінку відповідно до змін зовнішнього середовища і ситуативних факторів. Люди з підвищеною схильністю до самоадаптації чутливіші до зовнішніх сигналів, вирізняються спостережливістю, динамічністю, легко пристосовуються, змінюючи свою поведінку залежно від ситуації. Люди цього складу нерідко поводять себе по-різному на роботі, в суспільстві та особистому житті. Люди зі зниженим рівнем самоадаптації не здатні регулювати свою поведінку, виявляючи справжній настрій, ставлення й почуття в будь-якій ситуації. Лідери повинні володіти високим рівнем самоадаптації.

**Схильність до ризику.** Ця риса характеру визначає готовність людини йти на ризик. Схильність людини ризикувати або уникати ризикованих ситуацій впливає на прийняття рішень. Підвищена схильність до ризику або її відсутність можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки.

**Самооцінка** – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей,

якостей і місця серед інших людей. Самооцінка – основна умова розвитку емоційного інтелекту та один із найважливіших регуляторів поведінки особистості. Детальніше зі змістом поняття «самооцінка» ми познайомимось під час вивчення питання «Емоційний інтелект лідера».

Цінності, установки, інтерперсональна (міжособистісна) орієнтація, стиль пізнання (когнітивні відмінності), емоційний інтелект є базовими аспектами Я-концепції. **Я-концепція** відображає установки щодо самого себе, містить елементи самооцінки й позитивні чи негативні почуття до себе. Люди з позитивною Я-концепцією мають високу самооцінку, з негативною – низьку. Лідери з позитивною самооцінкою більш ефективні, з негативною – мають тенденцію до створення робочого середовища, що обмежує ріст і розвиток персоналу.

Таким чином, розуміння індивідуальних відмінностей людей дає можливість лідерам адекватно інтерпретувати і прогнозувати свою поведінку та поведінку підлеглих.

**Цінності** – це одна з індивідуальних характеристик особистості, позитивна чи негативна значущість об'єктів навколишнього світу для людини, соціальної групи, суспільства в цілому. Визначається не їхніми властивостями, а залученням їх у сферу людської життєдіяльності, інтересів і потреб, соціальних відносин. Цінності можна розглядати як критерії та способи оцінки цієї значущості, виражені в моральних принципах і нормах, ідеалах, установках і цілях. Розрізняють матеріальні, суспільно-політичні і духовні цінності, позитивні, негативні (помилкові). Цінності відображають основні поняття людини про те, «що таке добре і що таке погано». Вони є індивідуальними базовими стандартами, якими визначаються суб'єктивні уявлення людини про хороше й погане, бажане й небажане, істинне й хибне, моральне й аморальне.

Кожна людина має свою індивідуальну систему цінностей і ціннісну орієнтацію. **Система цінностей** являє собою розподіл пріоритетів індивідуальних цінностей і визначається відносною важливістю, яку конкретна людина надає таким цінностям, як свобода, задоволення, самоповага, чесність,

смирення, рівність. **Ціннісна орієнтація** – це вибіркоче ставлення людини до матеріальних і духовних цінностей, система її установок, переконань, уподобань, виражена в поведінці. Індивідуальна система цінностей і ціннісна орієнтація – це одна з найбільш стійких і стабільних характеристик індивіда, той фундамент, на якому формуються установки та особистісні уподобання. Керівники, що прагнуть стати лідерами, повинні вміти усвідомлювати свою власну систему цінностей і розуміти ціннісну орієнтацію інших людей.

За дослідженнями Мільтона Рокича (M. Rokeach, 1973), особистісні цінності поділяються на два типи: термінальні та інструментальні. Термінальні цінності – це цінності, які належать до життєвих цілей, тобто цілей, яких людина хотіла б досягти протягом свого життя (відсутність матеріальних труднощів, успіх, мир, рівність тощо). **Термінальні цінності** можуть бути особистими (наприклад, мир у душі) і соціальними (мир у всьому світі). **Інструментальні цінності** – це цінності, які регламентують певні стандарти поведінки чи певні способи досягнення життєвих цілей (відповідальність, логіка, амбіційність та ін).

Основними формами поведінки лідера, що сприяють формуванню високих моральних і етичних норм, є:

- Підтримання високих моральних принципів.
- Концентрація уваги на факторах, що приносять користь організації та співробітникам.
- Бути прикладом для оточуючих.
- Боротьба зі страхом і заохочення до відкритого обговорення будь-яких питань.
- Формування та реалізація політики дотримання етики.
- Прояв нетерпимості до порушників моральних норм.
- Заохочення етичної поведінки підлеглих.
- Справедливе, чесне й шанобливе ставлення до всіх без винятку співробітників.

- Збереження високих моральних принципів як у професійному, так і особистому житті.

Багато цінностей визначаються національною належністю та національною культурою. Знання ціннісних орієнтирів представників різних культур сприяє ефективнішій взаємодії з ними.

Ф. Тромпенаарс (F. Trompenaars, 1996, 1998) виявив сім основних ціннісних особливостей, характерних для тих чи інших національних культур:

- Універсалізм/партикуляризм
- Індивідуалізм/колективізм
- Емоційність/стриманість
- Специфічність/дифузність
- Досягнення/походження
- Минуле й теперішнє/майбутнє
- Інтернальність/екстернальність

Цінності сприяють виявленню установок лідера щодо себе та інших людей. Установка (ставлення) – це оцінний висновок (позитивний або негативний) щодо об'єктів, людей або подій. Установки включають три компоненти: когнітивний (пізнавальний), афективний (емоційний), поведінковий.

**Когнітивний компонент** установки відображає переконання, думки, знання чи інформацію про об'єкт. Так, переконання в тому, що «корупція – це погано й неправильно» – ґрунтується на знаннях.

**Афективний компонент** – це емоційна або чуттєва частина установки, яка вказує на почуття людини до об'єкта. Твердження «мені не подобається Петро, тому що він корупціонер», ґрунтується на почуттях. Афект (від лат. affectus – душевне хвилювання, пристрасть) може призвести до певних поведінкових наслідків.

**Поведінковий компонент** установки – це намір поводити себе певним чином стосовно чого-небудь або кого-небудь. Наприклад, твердження «я



приймаю рішення уникати спілкування з Петром, оскільки він викликає в мене негативні емоції», ґрунтується на поведінковому компоненті установки.

Незважаючи на те, що установки змінити легше, ніж цінності, вони, як правило, відображають фундаментальні переконання людини. Лідерів мають цікавити установки, пов'язані з роботою: задоволеність роботою, залученість у роботу та відданість організації.

Особливе значення мають установки лідера щодо самого себе (Я-концепція).

**Інтерперсональна орієнтація** – це виражена тенденція до взаємодії з іншими людьми. Цей аспект самооцінки відрізняється від цінностей, стилю пізнання і ставлення до змін тим, що він пов'язаний із поведінковими тенденціями та взаємовідносинами з іншими людьми, а не з власними нахилами та психологічними особливостями людини. Керівництво й лідерство передбачає постійний контакт із людьми, тому менеджери, які не мають схильності до міжособистісної активності, можуть відчувати певні труднощі. Запорукою успішної взаємодії з іншими людьми є усвідомлення власних інтерперсональних тенденцій і нахилів.

Згідно з теорією інтерперсональної орієнтації В. Шутца (W. Schutz, 1992), будь-яка людина як соціальна істота потребує спілкування з іншими людьми. Тому всі індивіди намагаються налагодити несуперечливі відносини з іншими індивідами. Прагнення до внутрішньої несуперечливості системи соціальних відносин породжує три інтерперсональних потреби: потреба в участі, потреба в контролі, потреба у співчутті.

**Потреба в участі** – прагнення до встановлення взаємовідносин з іншими людьми, участь у їхній діяльності та залучення їх до власної діяльності на основі збереження особистої незалежності та автономії. Іншими словами, всі індивіди прагнуть належності до якої-небудь групи, але при цьому намагаються зберегти свою незалежність. Людина завжди має справу з компромісом між екстраверсією та інтроверсією. З одного боку, вона мріє про абсолютні

незалежності, з іншого – боїться, що близькі люди можуть забути про неї. Отже, люди відрізняються силою своїх взаємних потреб:

- 1) потребою включити інших людей у свою групу;
- 2) потребою участі в групі інших людей.

**Потреба в контролі** – прагнення встановити баланс сил і впливів у взаєминах з іншими людьми. З одного боку, всі індивіди бажають певною мірою контролювати інших людей, спрямовувати їхні дії або наділяти їх певним статусом, зберігаючи при цьому власну незалежність. З іншого – всі індивіди бажають, щоб їх контролювали – спрямовували їхні дії й наділяли певним статусом, не порушуючи при цьому їхніх свобод і прав. Мова також про постійний компроміс між авторитаризмом і залежністю.

**Потреба в співчутті** – потреба в близьких відносинах з іншими людьми, включаючи потребу в теплі, інтимності та любові. При цьому всі люди прагнуть уникнути підпорядкованості чи залежності. Йдеться про компроміс між потребою в афіліації (прагнення до людей) і потребою в незалежності. Індивіди відрізняються не лише ступенем своєї потреби щодо вираження співчуття іншим людям, а також ступенем потреби в підтримці з боку інших людей.

Таким чином, кожна з трьох зазначених вище інтерперсональних потреб має два аспекти: бажання висловити потребу і прагнення отримати від інших бажане.

#### **Тема 4. Інтелект лідера.**

**Когнітивний (пізнавальний) інтелект.** Сутність понять «інтелект», «мислення», «пізнання». Інтелект лідера. Види інтелекту за класифікацією Ховарда Гарднера. Когнітивна теорія особистості Дж. Келлі. Моделі мислення (пізнавальна, емоційна). Концепції стилів пізнання. Модель цілісного мозку Н.

Геррманна. Індикатор типів Майерс-Бріггс. Теорія стилів пізнання і циклів навчання Д. Колба. Модель навчального циклу Д. Колба.

**Ментальна модель і розвиток мислення лідера.** Сутність понять «менталітет», «ментальна модель», «патерн». Ментальна модель лідера. Припущення та сприйняття, як компоненти ментальної моделі. Процес сприйняття. Помилки сприйняття (стереотипування, ефект гало, проєціювання, перцепційна оборона). Атрибуція як аспект сприйняття. Розвиток мислення лідера. Фактори, що впливають на розвиток мислення лідера (незалежність мислення, відкритість свідомості, системність мислення, удосконалення власної особистості). Концепція вертикального лідерства.

**Емоційний інтелект лідера.** Емоції. Групи емоцій. Сутність поняття «емоційний інтелект» (EQ). Компоненти емоційного інтелекту. Самооцінка як основа розвитку емоційного інтелекту. Бар'єри самооцінки. Шляхи подолання бар'єрів самооцінки. Концепція межі (границі) сприйнятливості (чутливості). Саморозкриття як засіб подолання бар'єрів самооцінки.

**Управління особистісним стресом.** Природа стресу. Модель стресу. Типи стресорів. Реакція на стрес. Стійкість до стресів. Види стійкості до стресу (фізіологічна, психологічна, соціальна). Стратегії усунення ситуативних стресорів за допомогою реорганізації роботи за моделлю Дж. Хекмана. Стратегії управління стресом.

Важливим аспектом індивідуальних відмінностей особистості є когнітивний інтелект, або рівень її інтелектуального розвитку.

**Інтелект** (від лат. intellectus – пізнання, розуміння, розум) – це здатність мислення і раціонального пізнання об'єктивної реальності. За Девідом Векслером (D. Wechsler), пік розвитку інтелекту спостерігається у віці між 20 і 25 роками, невелике зниження – до 50 років і більш виражене – до 75 років. Векслер визначив інтелект як здатність індивіда доцільно діяти, раціонально мислити та ефективно взаємодіяти зі своїм оточенням.

**Мислення** – це вищий щабель людського пізнання. Воно дозволяє одержувати знання про такі об'єкти, властивості й відносини реального світу, які не можуть бути безпосередньо сприйняті на чуттєвому рівні пізнання. **Пізнання**, в свою чергу, – це процес відображення й відтворення дійсності в мисленні людини, результатом якого є нове знання про світ. Інтелект тісно пов'язаний із когнітивними характеристиками особистості: абстрактним мисленням, здатністю здобувати знання і приймати рішення.

За когнітивною теорією особистості Дж. Келлі (J. Kelly), кожна людина сприймає зовнішній світ, інших людей і себе крізь призму створеної нею пізнавальної системи. Ця пізнавальна система, або когнітивний стиль (стиль пізнання), унікальна для конкретної особистості.

**Когнітивний стиль** являє собою домінуючий спосіб мислення, який використовує індивід у процесі пошуку, обробки, інтерпретації та використання інформації. Сутність когнітивних відмінностей полягає в тому, що людина використовує властиві тільки їй стилі мислення й способи сприйняття, обробки, інтерпретації та використання інформації. Ці когнітивні відмінності пов'язані з так званими формами мислення лівої та правої півкуль.

На мислення й поведінку лідерів дуже впливає їх менталітет (ментальність). **Менталітет** – це спосіб думок, сукупність розумових навичок і духовних установок, властивих окремій людині або суспільній групі. Кожна людина має свою власну ментальну модель, яка формується залежно від її цінностей, установок, переконань, рівня інтелектуального розвитку та інших факторів. **Ментальна модель** являє собою концепцію людини щодо специфічних систем, наявих у світі, та своєї очікуваної поведінки. Концепція (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – це спосіб розуміння, трактування яких-небудь явищ, основна точка зору, керівна ідея для їх висвітлення. Ментальну модель можна розглядати як внутрішню картину світу людини, яка визначає дії людей та її взаємовідносини з оточуючими. Наприклад, керівник, який стверджує, що головним завданням менеджменту є підтримання

стабільності, навряд чи буде займатися розробкою і впровадженням інновацій. Така ментальна модель в умовах динамічного зовнішнього середовища, в якій діють сучасні організації, застаріла і призведе до негативних наслідків.

Лідери повинні мати чітке уявлення про свої ментальні моделі, ментальні моделі своїх підлеглих та їх вплив на мислення й поведінку.

Основними компонентами ментальної моделі є припущення і сприйняття.

Люди можуть мати різні припущення щодо своїх колег, подій, ситуацій і обставин. Якщо один керівник вважає, що люди заслуговують довіри, а інший – що не заслуговують, то й діятимуть вони по-різному. Лідери можуть мати застарілі або помилкові припущення, що може призвести до прийняття неефективних рішень. Вони повинні мати чітке уявлення про свої припущення, вміти критично їх переглядати, уникати догматизму й розширювати свій кругозір.

**Сприйняття** – це процес осмислення зовнішнього середовища шляхом відбору, систематизації та інтерпретації інформації.

Процес сприйняття має три етапи:

1. Отримання інформації через органи чуття.
2. Сканування й відбір інформації для подальшої обробки.
3. Упорядкування й відбір інформації в патерни з метою інтерпретації та подальшої реакції.

Люди можуть спостерігати одне й те ж явище, але сприймати його по-різному. Жодна людина не сприймає світ як об'єктивну реальність. Люди сприймають лише ту інформацію, яку сприймають через органи почуттів, називаючи це реальністю, й поводяться відповідно до свого сприйняття.

На формування сприйняття впливає ряд факторів, у тому числі:

- Особистісні характеристики людини (характер, цінності, установки, когнітивні особливості, інтереси, враження, очікування та ін).
- Об'єкти сприйняття (галасливі або тихі люди; привабливі або непривабливі люди; фон, на якому сприймається об'єкт; схильність людей групувати близько розташовані й подібні об'єкти).

- Ситуативні фактори (час, місце, освітлення, температура, колір тощо).

Знаючи про різні фактори, що впливають на сприйняття й мислення, лідер може уникнути деяких помилок сприйняття (перцепції), здатних негативно впливати на його діяльність.

Основними помилками сприйняття є:

- Передбачувана подоба (проектування).
- Стереотипування.
- Помилки атрибуції (приписування).

**Передбачувана подоба (проектування)** – це прагнення бачити якості власної особистості в інших людях, тобто тенденція проектувати свої потреби, почуття, цінності й підходи на думку про інших. Наприклад, лідер, орієнтований на досягнення результатів, може вважати, що й підлеглих турбує те ж саме. Це може змусити його змінити структуру завдань підрозділу так, щоб зменшити рутинну складову, а самі завдання перетворити в щось таке, що кидає виклик. Однак його підлеглих може задовольняти робота, яка, на думку лідера, є рутинною. Знання самого себе й уміння поставити себе на місце іншого – найкращі засоби захисту від помилок проектування.

**Стереотипність** – це оцінка людини на основі сприйняття групи, до якої вона належить. Стереотипність блокує здатність лідера сприймати співробітника як індивідуальність, а працівнику – повністю розкрити свій потенціал.

**Ефект ореолу** – це створення загального враження про людину на підставі єдиної характеристики. Скажімо, особу з відмінними показниками присутності на робочому місці може бути оцінено як відповідального працьовитого і продуктивного працівника, тоді як когось іншого, чії показники присутності мають середній рівень, може бути оцінено як несумлінного.

**Атрибуція (або приписування)** – це судження (припущення) про причини поведінки інших людей. **Теорія атрибуції (приписування)** пояснює, чому люди по-різному оцінюють оточення залежно від його значення, що

приписується їй певній поведінці. Основна ідея даної теорії така: спостерігаючи за поведінкою тієї або іншої людини, лідер намагається визначити, якими причинами вона викликана – зовнішніми чи внутрішніми. Вважається, що вчинки, викликані внутрішньою причиною, перебувають під контролем самої людини, зовнішньою причиною – під впливом зовнішніх факторів. При цьому визначення причин (внутрішня вона чи зовнішня) залежить від трьох факторів: нехарактерності, погодженості й послідовності.

Фактор **нехарактерності** пов'язаний з таким питанням: чи конкретна поведінка звичайна чи нетипова для людини? Якщо цей учинок нетиповий для конкретної людини, то керівник, як правило, приписує його зовнішнім силам (наприклад, запізнення, що пояснюється поганою погодою). Якщо конкретна поведінка звичайна, то вона, цілком імовірно, пояснюватиметься внутрішніми причинами (скажімо, порушення трудової дисципліни).

Якщо всі люди, опинившись у певній конкретній ситуації, реагують на неї однаково, можна говорити про погоджену поведінку. Так, поведінка працівника, який спізнився, відповідатиме даному критерію, якщо всі співробітники організації діставалися на роботу тим же маршрутом й також спізнилися. Щодо теорії атрибуції, якщо ступінь узгодження великий, то керівник, ймовірніше, пояснює запізнення працівника впливом зовнішніх факторів. Однак, якщо співробітники організації, які діставалися на роботу тим же маршрутом, прибули вчасно, керівник, цілком імовірно, зробить висновок, що причина запізнення не зовнішня, а внутрішня.

І, нарешті, керівник шукає в діях людини послідовність. У нього запитання: чи людина поводиться так постійно? Чи так само вона реагує на конкретну ситуацію через певний час? Запізнення різних людей на роботу на 10 хвилин керівник сприймає по-різному, тому що для одного працівника – це надзвичайний випадок (оскільки він жодного разу не запізнювався протягом багатьох місяців), для іншого – закономірність (він спізнюється 2–3 рази на тиждень). Отже, чим послідовніша поведінка, тим вірогідніше, що керівник приписуватиме її внутрішнім факторам.

**Основна помилка атрибуції** – схильність людей недооцінювати вплив зовнішніх факторів і переоцінювати вплив внутрішніх факторів під час аналізу поведінки. Слід пам'ятати, що люди зазвичай пояснюють власні успіхи й досягнення внутрішніми факторами (скажімо, своїми здібностями), невдачі – зовнішніми причинами (наприклад, мінливостями долі). Дана тенденція отримала назву **помилка на свою користь**.

Лідери повинні критично оцінювати свою ментальну модель, власні переконання, припущення та особливості сприйняття, щоб зруйнувати стереотипи, не допускати помилок у процесі сприйняття й долати проблеми, що виникають. Люди можуть змінити застарілу ментальну модель шляхом розвитку свого мислення.

Численні дослідження підтверджують той факт, що люди володіють безліччю інтелектів. Ховард Гарднер (H. Gardner) американський психолог у своїй праці «Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences» (1993) висунув ідею, що інтелект людини характеризується багатогранністю. За його класифікацією, інтелект подано в семи варіантах: просторовий, тілесно-кінетичний, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, міжособистісний і внутрішньоособистісний [42]. Характеристику кожного із зазначених видів інтелекту подано в табл. 2.16.

Стівен Кові (S. Covey, 1991), автор відомого бестселера «Лідерство, засноване на принципах», виділяє чотири види інтелекту: фізичний інтелект або інтелект тіла (PQ); ментальний інтелект (IQ); емоційний інтелект (EQ) та духовний інтелект (SQ) [16].



## Види інтелекту за класифікацією Гарднера

Види інтелекту	Опис
Просторовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність швидко розпізнавати моделі та форми</li> <li>• Здатність мислити в образах і картинках</li> <li>• Здатність легко орієнтуватися в новому просторі</li> </ul>
Фізичний (тілесно-кінетичний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарна моторна координація й уміння розуміти тонкощі руху</li> <li>• Уміння імітувати, наслідувати жести і рухи людей</li> </ul>
Музичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чутливість слуху</li> <li>• Уміння визначити стиль композитора і швидко впізнати музичний твір</li> </ul>
Лінгвістичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Велика чутливість до значення слів</li> <li>• Уміння грати словами</li> <li>• Здатність до вивчення іноземних мов</li> </ul>
Логіко-математичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уміння розгадувати логічні головоломки</li> <li>• Уміння виконувати цифрові завдання</li> <li>• Високий інтелектуальний коефіцієнт</li> </ul>
Міжособистісний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність перейматися почуттями інших</li> <li>• Здатність розуміти почуття інших</li> <li>• Здатність ладити з іншими людьми</li> <li>• Здатність досягати поставлених цілей за допомогою інших людей</li> </ul>
Внутрішньоособистісний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність розуміти власні почуття</li> <li>• Насичене емоційне життя</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здатність розуміти власні мотивації і поведінку</li> <li>• Володіння розвинуеною інтуїцією</li> </ul>
--	--

Логіко-математичний інтелект (за класифікацією Гарднера) і ментальний інтелект (за класифікацією Кові) оцінюються за допомогою коефіцієнта розумового розвитку (IQ). У світі лідерства суміш міжособистісного і внутрішньоособистісного інтелекту (за класифікацією Гарднера) та емоційного інтелекту (за класифікацією Кові) важливіші, ніж логіко-математичний і ментальний види інтелекту.

Управління особистісним стресом – це одна з найважливіших управлінських навичок у складі елементів компетентності лідера. Дослідження показали, що основною причиною стресу є некомпетентне керівництво. Стрес негативно впливає як на самих лідерів, так і на співробітників. Стрес може призводити до вкрай негативних наслідків. На рівні особистості ці наслідки можуть спричинити втрату концентрації уваги, почуття тривоги, депресії, серцево-судинні і шлункові захворювання, втрату імунітету. На організаційному рівні вони виражаються в прогулах, у незадоволеності працівників своєю роботою, плинності кадрів.

**Стрес** (від лат. stress – напруга) – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції.

Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» Курта Левіна (К. Lewin, 1951). К. Левін вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимульними (підтримувальними) й такими, що протидіють (стримувальними) силами. Стимульні сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо).

Згідно з теорією Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес.

Запропонована модель описує основні типи стресорів, з якими стикаються лідери, їх первинні реакції на стрес, а також дає пояснення, чому одні люди реагують на стрес більш негативно, ніж інші.

Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися як у самому індивіді, так і поза ним. **Стресори** являють собою стимули, що викликають у індивіда фізіологічні або психологічні реакції.

## **Тема 5. Міжособистісні аспекти лідерства.**

**Лідер і послідовники.** Сфера лідерства. Континуум взаємовідносин між лідером і підлеглими. Характеристики, що визначають стиль поведінки підлеглих згідно Р. Келлі. Типи мислення підлеглих. Ступінь активності підлеглих. Стиль поведінки підлеглих у залежності від типу мислення і активності. Вимоги до ефективних підлеглих. Шляхи підвищення ефективності підлеглих згідно Кові. Джерела влади підлеглих. Стратегії впливу підлеглих на лідера. Зворотний зв'язок як засіб розвитку професіоналізму підлеглих. Формування спілки підлеглих як головне завдання лідерів.

**Мотивування діяльності персоналу.** Огляд сучасних теорій мотивації. Формування мотивуючого робочого середовища. Діагностика проблем неефективної роботи. Ознаки кваліфікаційної деградації. Задоволення і результати праці. Модель трудової мотивації. Інтегрована програма мотивування. Рекомендації щодо підвищення ініціативи підлеглих. Стратегії формування поведінки підлеглих. Реорганізація праці як засіб мотивації. Інтегрована модель посилення мотивації.

**Підтримуючі комунікації, наставництво і консультування.** Сутність

поняття «підтримуючі комунікації». Завдання підтримуючої комунікації. Наставництво та консультування як форми підтримуючої комунікації. Проблеми наставництва та консультування. Бар'єри підтримуючої комунікації. Принципи підтримуючої комунікації. Стратегічна бесіда як форма підтримуючої комунікації. Етапи проведення стратегічної бесіди. Ключові фактори стратегічної бесіди. Різниця між діалогом і дискусією. Лідер як майстер комунікацій. Принципи комунікації в умовах кризи.

**Стратегія переговорів.** Елементи процесу переговорів. Фактори, що впливають на процес переговорів. Аспекти інформаційної підготовки до переговорів. Рекомендації щодо планування переговорів. Час, строки та легітимність переговорів. Вибір стратегії переговорів. Конкурентна стратегія і тактика переговорів. Стратегія і тактика кооперативних переговорів. Етика ведення переговорів.

Підлегли, як і лідер, мають владу. Джерелами особистої влади підлеглих є:

- Наявність глибоких і особливо унікальних знань.
- Професійна майстерність.
- Цілеспрямованість.
- Наполегливість.

Джерелами посадової влади підлеглих є:

- Центральне становище (позиція), що займає людина.
- Доступ до потоків інформації.
- Розвинена мережа взаємин.

Нижче наведено рекомендації щодо здійснення впливу на лідера:

*Намагайтеся стати цінним ресурсом для лідера*

- Визначте потреби лідера.
- Ідіть вперед там, де лідер відступає.
- Розкажіть лідеру про себе.

- Запропонуйте себе в якості учасника команди.

*Допоможіть вашому керівнику стати ефективним лідером*

- Запитуйте поради.
- Висловлюйте лідеру свої думки.
- Умійте побачити вчинки лідера, за які йому можна подякувати.

*Сприймайте лідера*

- Не ідеалізуйте образ лідера.
- Нічого не приховуйте від лідера.
- Не озивайтеся про лідера критично поза очі.
- Іноді висловлюйте свою незгоду.

*Налагоджуйте взаємовідносини*

- Розпитуйте про лідера співробітників вашого рівня.
- Вітайте встановлення зворотного зв'язку і критику, наприклад, наступним чином: «Ви могли помітити це лише завдяки своєму багатому досвіду».
- Попросіть лідера розповісти вам найбільш цікаві епізоди з історії компанії.

Керівники схильні вважати, що основною причиною незадовільної роботи підлеглих є низький рівень їх мотивації – недостатня старанність, відсутність зацікавленості або відповідальності (S. Brehm, S. Kassin, 1990). Тенденцію людини робити будь-які висновки без використання методів дослідження (аналізу) поведінки психологи визначають як спотворення (зміщення, помилку) атрибуції, тобто приписування причин. Поверхневий підхід до аналізу причин незадовільної роботи має негативні наслідки. Китайське прислів'я говорить: «Із сотні людей, які оглядають хворе дерево, лише одна людина схилиться та уважно подивиться його коріння».

Оскільки основним завданням керівників є формування робочого середовища, яке забезпечувало б не тільки високий рівень мотивації, а й

результативність, вони повинні вміти правильно діагностувати причини незадовільної роботи. У цьому допоможе наступна формула:

Результат виконання роботи	=	Кваліфікація (компетенція)	x	Мотивація (старанність, заповзяття)
де:				
Кваліфікація	=	Здібності	x	Навчання x Ресурси
Мотивація	=	Бажання	x	Відповідальність

Керівник повинен виявити, що саме є причиною незадовільної роботи – відсутність достатньої компетентності чи небажання працювати. Щоб відповісти на це запитання, керівник повинен отримати наступну інформацію:

- Наскільки складною є робота, доручена індивіду?
- Чи достатній у нього рівень кваліфікації для виконання саме цієї роботи?
- Наскільки сумлінно він виконує свою роботу?
- Який рівень його прогресу?

У контексті цих чотирьох запитань низька компетентність асоціюється з надто складними завданнями, низьким рівнем кваліфікації та тривалою відсутністю прогресу.

Отже, основними причинами низької компетенції можуть бути:

- Складність завдання.
- Низький рівень кваліфікації.
- Відсутність старанності.
- Тривала відсутність прогресу.

Як зауважив Д. Квік (D. Quick, 1977), лідерам необхідно звертати особливу увагу на тих співробітників, які демонструють ознаки кваліфікаційної деградації, а саме:

- **Пошук сховища у своїй колишній спеціальності.** Менеджер «розписується» у недостатній компетентності, якщо його реакція на ситуацію пов'язана не з його позицією керівника, а з його технічною спеціальністю. У своїй книзі «Менеджмент і Макиавеллі» Ентоні Джей (Anthony Jay, 1967) назвав такий тип керівника «Георг I» (король Англії, який, посівши на престол, залишився повністю зануреним у справи Ганновера, звідки він прийшов на англійський престол).

- **Акцент на минулих досягненнях.** Спроби оцінювати ситуацію з позиції минулих досягнень і застарілих стандартів.

- **Гіперболізація окремих аспектів ролі лідера.** Менеджери, що втратили свою кваліфікацію, мають тенденцію займати яскраво виражену оборонну позицію, підкреслюючи значущість одного з аспектів своєї ролі як керівника. Такі керівники мають тенденцію делегувати більшу частину своїх повноважень у зв'язку з відсутністю достатньої компетентності, а також схильністю до мікроменеджменту (окремі деталі роботи).

Основними шляхами розв'язання проблем, пов'язаних із недостатністю компетентності, є:

- Надання ресурсів.
- Перенавчання.
- Зміна посадових обов'язків.
- Службова ротація.
- Звільнення.

Для отримання високих результатів роботи роль керівника полягає у наданні допомоги та підтриманні підлеглих. Ступінь участі керівника в наданні допомоги повинна варіюватися залежно від таких факторів (рис. 3.13):

- Ступінь підтримки підлеглого у процесі виконання конкретного завдання.
- Очікування підлеглого щодо підтримки з боку керівника.
- Очікування підлеглого щодо підтримки з боку інших джерел організації.

Ключовими характеристиками завдання є його структурованість та складність. При вирішенні структурованих завдань співробітники, як правило, не потребують вказівок керівника. При вирішенні неструктурованих, складних завдань участь керівництва в процесі пошуку рішення буде розглядатися підлеглими як конструктивне.

Підтримувальна комунікація - це комунікація, зосереджена на збереженні позитивних відносин між співрозмовниками. Використання підтримувальної комунікації дозволяє:

- забезпечити точність передачі повідомлень;
- підтримувати і зміцнювати відносини співрозмовників шляхом взаємного обміну інформацією, точками зору, ставленням до проблеми;
- створити позитивні міжособистісні (інтерперсональні) відносини;
- забезпечити конкурентні переваги.

Позитивні інтерперсональні відносини, згідно з численними дослідженнями, сприяють підвищенню рівня продуктивності та якості продукції, зниженню рівня конфліктності, вмінню швидко розв'язувати проблеми. А. Хенсон (*A.Hanson*, 1986) зазначає, що на ефективність роботи організації хороші інтерперсональні відносини впливають утричі більше, ніж ринкова частка, капіталоємність, розміри компанії і темпи зростання продажів разом узяті. Таким чином, уміння підтримувати комунікації є одним із способів забезпечення конкурентних переваг. Тому менеджери повинні не тільки самі володіти навичками комунікації, а й сприяти їх засвоєнню підлеглими.

Лідер як майстер комунікацій повинен уміти проводити стратегічні бесіди. **Стратегічна бесіда** - це спілкування між людьми, що долає ієрархічні



рівні організації, зачіпає найважливіші стратегічні теми і цінності та допомагає досягти бажаних результатів.

Проведення стратегічних бесід включає такі етапи:

- Складання графіка проведення стратегічних бесід зі співробітниками організації.

- Формування кола проблем, що підлягають обговоренню.
- Проведення стратегічної бесіди.
- Прийняття рішень за результатами стратегічної бесіди.
- Реалізація прийнятих рішень.

Ключовими факторами стратегічної бесіди є:

- Створення обстановки відкритого спілкування - внутрішньокорпоративний обмін усіма видами інформації, котра долає функціональні та ієрархічні кордони.

- Уміння слухати - навички сприймати і розуміти істинний зміст повідомлення.

- Проникливість - здатність зрозуміти прихований сенс повідомлення.

Уміння вести діалог - процес групової комунікації, під час якого люди створюють загальні поняття для полегшення взаємопорозуміння і формування спільного світосприйняття.

Переговори - невід'ємна частина професійної діяльності лідера. Переговори - це процес укладення угоди, в ході якого дві або кілька сторін, що мають різні інтереси, мають дійти згоди і прийняти рішення, які б задовольнили усі сторони. Для того, щоб оволодіти навичками ефективного ведення переговорів, необхідно знати: основні елементи процесу переговорів; фактори, що впливають на процес переговорів; стратегію і тактику переговорів.

Основними елементами процесу переговорів є:

- Участь двох сторін.
- Наявність конфлікту інтересів.

- Добровільна участь сторін.
- Наявність явних (матеріальних) і неявних розбіжностей.
- Взаємні поступки.

Перед тим, як вибрати стратегію переговорів, керівнику необхідно проаналізувати свої інтереси й інтереси організації, яку він представляє. Це допоможе йому відповісти на два критично важливих питання:

- Наскільки важливий результат переговорів з обговорюваного питання особисто для нього?
- Наскільки важливий результат переговорів для взаємин з опонентом і партнерами?

Кожне з цих питань має розглядатися окремо. При відповіді на перше питання керівник має визначити свої реальні пріоритети. При відповіді на друге питання керівник повинен з'ясувати, які стосунки складуться з опонентами і партнерами в майбутньому. Ці відносини визначаються такими факторами:

- ступінь взаємозалежності;
- тривалість взаємин і намір їх підтримувати на майбутнє;
- ступінь доброзичливості відносин у минулому, сьогодні і майбутньому;
- регулярність і легкість комунікацій та спілкування з іншою стороною.

Залежно від результатів відповіді на ці питання керівник вибирає стратегію переговорів. Г. Севідж, Дж. Блер і Р. Соренсон (G. Savage, J. Blair, R. Sorenson, 1989) запропонували чотири основні стратегії переговорів.

**Стратегія «довіри і співпраці» (ДС)** використовується в ситуаціях, коли однаково важливими є і результати переговорів, і взаємини з партнером. Цю стратегію також називають *інтегративною* або *«виграш-виграш»*. Сторони в цій ситуації часто розглядають переговори як спільне розв'язання проблем. Однак домогтися на практиці такого співробітництва досить складно.

**Стратегія «явні поступки» (ЯП)** або *умиротворення, лестощі* використовується в ситуації, коли обидві сторони в більшій мірі зацікавлені в

підтримці хороших взаємин і в меншій мірі - в результаті переговорів по суті обговорюваних проблем. Відповідно до цієї стратегії, не слід вести агресивний торг, а варто дати опоненту те, що він хоче. Причинами вибору цієї стратегії є:

- отримання від опонента чогось іншого, не пов'язаного зі змістом переговорів;
- зміцнення позицій у майбутніх переговорах;
- орієнтація на хороші взаємини з партнером у майбутньому.

Фахівці вважають, що бувають ситуації, коли вигідно дати виграти опонентові і, таким чином, зберегти хороші взаємини для отримання у майбутньому відповідної можливості більш важливих поступок від опонента.

**Стратегія «жорстка конкуренція» (ЖК)** використовується в ситуаціях, коли сторони зацікавлені в результатах переговорів, при цьому їх мало хвилюють взаємини з опонентом. У цьому випадку сторона-ініціатор переговорів вдається до агресивних і різких дій, втягуючи таким чином опонента в конфлікт. Динаміка конфлікту призводить до відповідної реакції з боку опонента, який змушений захищатися від передбачуваних жорстких дій зі сторони-ініціатора переговорів, що виправдовує очікування останнього. Таке «втягування» в обопільні жорсткі конкурентні дії характерне для недосвідчених учасників переговорів. Щоб уникнути жорсткої конкуренції, учасникам переговорів необхідно довести до відома своїх партнерів про (1) свої наміри, (2) тактику взаємодії, (3) способи реалізації тактики і (4) наслідки для опонентів, якщо вони виберуть тактику жорсткої конкуренції.

**Стратегія «навмисна відмова від переговорів» (НВ)** використовується в ситуаціях, коли предмет переговорів і взаємини не мають великого значення. Свідома навмисна відмова від переговорів - найбільш агресивна форма рішення відмовитися від переговорів. У цьому випадку краще використовувати більш м'які форми відмови.

Стратегії поступок і відмови від переговорів не вимагають активної взаємодії з опонентом та обміну взаємними поступками. Тому ми більш

детально розглянемо тактику конкурентної стратегії та стратегії довіри і співпраці.

## **Тема 6. Влада і вплив як інструмент лідерства.**

**Природа влади. Трансформація влади у вплив.** Влада в контексті лідерства. Концепції влади та впливу. Сутність понять «влада» і «вплив», «авторитет». Необхідність влади. Мотиваційна основа поведінки людини. Реакція підлеглих на застосування влади (підпорядкування, опір, схвалення). Залежність як ключовий аспект влади.

**Джерела влади та впливу. Динаміка влади в організації.** Визначення джерел влади і впливу. Фактори позиційного впливу. Джерела особистої влади та впливу (компетентність, успішність, особиста привабливість, легітимність). Джерела влади за Дж. Френчем і Б. Райвеном. Джерела влади за Дж. Пфедфером, Р. Кантером і Дж. Коттером. Характеристики ресурсів, що впливають на підпорядкування і владу в організації (значимість, обмеженість, незамінність). Методи корегування поведінки підлеглих. Фактори, що чинять вплив на динаміку влади. Дескриптивна модель дії влади за Д. Картрайтом і Д. Кіпнісом. Індивідуальні особливості використання влади. Баланс влади.

**Стратегії впливу. Стратегії нейтралізації впливу.** Стратегії впливу (покарання, співпраця, переконання), їх переваги та недоліки. Протиріччя (парадокси) влади. Нейтралізація стратегій впливу. Реакція на застосування влади (підпорядкування, опір, схвалення). Методи нейтралізації стратегій впливу. Модель влади та впливу.

Керівники виконують свою роботу, спираючись на підтримку інших людей. Будь-яка спільна праця потребує координації зусиль як окремих людей, так і робочих груп. Керівники організацій можуть повністю використовувати

організаційний потенціал і запобігти дисфункціональним наслідкам дезорганізації тільки в тому випадку, коли спільна діяльність членів організації та їх підрозділів буде скоординована так, щоб вони повністю об'єднали свої зусилля. У менеджменті прийнято вважати, що відсутність координації свідчить про ненормальний стан справ. Покишені самі на себе люди навряд чи будуть автоматично спрямовувати зусилля на ефективне досягнення спільних цілей організації. Відомо, що координація діяльності здійснюється через реалізацію функції «організація». Однак лише формування структури організації (спеціалізації та департаменталізації робочих завдань, побудова структури владних повноважень, визначення норм керованості, централізація або децентралізація прийняття рішень, формалізація робочих завдань, побудова механізмів координації) є недостатнім для того, щоб ефективно здійснювати процес координації.

За допомогою яких інструментів керівник може підвищити ефективність координації спільної діяльності людей? **Інструментами керівництва для координації** є влада і вплив. Влада і вплив - необхідна складова частина успішного функціонування організації. У більшості людей поняття «влада» асоціюється з чимось негативним. Люди, які негативно ставляться до будь-яких проявів влади, вважають, що розвиток навичок набуття влади і впливу у керівників рівносильно санкціонуванню використання найпримітивніших форм гноблення людей.

**Влада в контексті лідерства** повинна розглядатися як вираз особистої ефективності, як здатність керівника мобілізувати всі ресурси, що дозволить домогтися ефективно досягти поставлених цілей. Керівники, володіючи владою, можуть активно впливати на поведінку оточуючих їх людей. Керівники, що не володіють владою і здатністю впливати на поведінку підлеглих, можуть виявитися в повній залежності від них. При цьому керівники повинні розуміти, що зловживання владою, недостатність влади або незбалансований розподіл владних повноважень у довготривалій перспективі може призвести до дисфункціональних наслідків і завдати шкоди організації.

Часто поняття «влада» має певний негативний відтінок, оскільки воно пов'язується з уявленнями про примус, пригнічення, насильство, покарання тощо. Однак із цим поняттям співвідносяться й позитивно оцінюються такі явища: законне керівництво, авторитет, визнання, вплив, лідерство. Відомі різні погляди на владу з позицій різних дисциплін. Так, соціолог Макс Вебер (1964) вважав, що влада означає будь-яку можливість наполягати на своєму в рамках соціальних відносин, навіть при наявності опору. Філософ Бертран Рассел (1938) визначав владу як досягнення намічених ефектів. Політолог Р. Е. Дал (1957) характеризував владу як взаємодію осіб **A** і **B**: **A** має владу над **B** у тій мірі, наскільки вона може змусити **B** робити те, що сам по собі **B** не став би робити. Психолог Курт Левін (1951) вважав, що владу **A** над **B** можна визначити як відношення максимально сильного впливу **A** на **B** до максимального опору з боку **B**. Якщо ми задумаємось про суть цих висловлювань, то зрозуміємо, що коли будь-яка особа в змозі спонукати іншу зробити щось, то ми маємо справу з проявом влади і впливу.

Що ж собою являє поняття «влада»?

Термін «влада» іноді використовують як синонім слова «авторитет». Однак більшість дослідників вважають, що ці терміни не є синонімами, ба мають певні відмінності. Термін «**влада**» означає можливість керівника впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою певних засобів: волі, права, авторитету, насильства.

Термін «**авторитет**» означає загальновизнаний вплив особи, заснований на знаннях, моральних якостях, досвіді. Авторитет більшою мірою персоніфікований, ніж влада, і має відношення до вміння будь-якої людини, незалежно від займаної нею посади, домагатися виконання завдань шляхом впливу на інших людей. Таким чином, авторитет є прямим результатом впливу особистості людини на поведінку інших людей. Керівник, який має авторитет, здатний чинити сильний вплив на поведінку людей. Авторитет є однією з форм влади та впливу.

Якщо розглядати владу в контексті владних повноважень, якими наділений формальний керівник, то влада є правом, яким володіє людина внаслідок свого службового становища та посади в організаційній структурі. Влада, якщо її розглядати з цієї точки зору, має позаособистісний характер при відсутності чогось спільного з конкретною людиною як індивідом, що обіймає якусь конкретну посаду. Формальна влада керівника визначається рамками його офіційної посади в організації. Таким чином, ми можемо розглядати владу як можливість впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою права, яким володіє людина в рамках своєї офіційної посади. Однак наразі, як уже зазначалось, з'явилася тенденція до перенесення акценту у визначенні влади з «влади над іншими» на «владу разом з іншими». Підставами для цього є такі реалії сучасних організацій:

1. Організації стають менш ієрархічними. Спостерігається тенденція до скорочення рівнів управління, або до «сплощення», що пов'язано з:

- зменшенням кількості менеджерів, особливо середньої ланки;
- переміщенням виробництва в інші регіони з дешевою робочою силою;
- залученням до роботи тимчасових працівників і працівників з неповною зайнятістю.

Такі економічні організації управляються меншою кількістю менеджерів, але ці менеджери повинні досконало володіти технікою застосування влади і здійснення впливу на підлеглих, бути здатними вирішувати організаційні завдання.

2. Інформаційні технології сприяють децентралізації потоку інформації, спрямованого до нижніх рівнів організаційної ієрархії. Це приводить не тільки до посилення впливу співробітників нижніх рівнів організації, але й до підвищення їх гнучкості. Крім того, сьогодні все більше співробітників працює поза стінами своїх організацій з використанням комп'ютерних технологій. За цих умов менеджмент змушений надати їм право приймати рішення.

3. Широке поширення отримують організації «без кордонів», що приводить до значних структурних змін і чинить серйозний вплив на владні відносини.

4. Має місце тенденція до розукрупнення організацій. Відсоток робочої сили, що працює в компаніях з числом співробітників менше ста осіб, постійно зростає. У малому бізнесі, де виживання організацій залежить від професіоналізму співробітників, особисті якості стають основним фактором влади.

Кожна з цих тенденцій впливає на трансформацію ролі керівника, який більше схожий не на начальника, що віддає команди, а на консультанта або наставника. Тому ми визначимо **владу** як потенційну **можливість** індивіда впливати на діяльність і поведінку інших людей.

Всім відомі приклади, коли високопоставлені керівники, наділені всіма правами, які відповідають займаним ними посадам, мають невисокий авторитет або малу здатність впливати на інших. У той же час ми знаємо людей, які, не маючи формального права впливати на інших, тим не менше стають надзвичайно впливовими. Ці люди мають здатність впливати на поведінку інших людей в силу свого авторитету, заснованого на професійних та особистих якостях. Тому ми визначимо **вплив** як **здатність** індивіда впливати на поведінку інших людей, засновану на його особистих якостях.

коли прагнення індивіда досягти поставлених цілей приводиться у відповідність до намірів особи, яка має владу. Тому лідери повинні вміти вибрати найбільш ефективну стратегію впливу. Для цього їм потрібно:

1. Правильно оцінити мотиваційну основу людини, на яку чиниться вплив.

2. Визначити, які джерела влади вони мають у своєму розпорядженні та оцінити силу цих джерел.

3. Вміти переналаштувати привабливість наслідків активності підлеглих, що є вирішальним для здійснення впливу керівника.



4. Враховувати ситуаційні особливості, що сприяють або перешкоджають ефективному застосуванню стратегії впливу.

5. Знати динаміку влади в організації.

6. Правильно визначити баланс влади.

**Джерела влади та впливу** являють собою ресурси, використовувані керівником для здійснення впливу на поведінку окремих людей або груп. Влада може приймати різноманітні форми.

Існують різні точки зору на визначення джерел влади і впливу. Розглянемо підходи Дж. Френч і Б. Райвена (*J. French and B. Raven, 1959*), К. Хейлса (*C. Hales, 1993*) та групи вчених Дж. Пфєффера (*J. Pfeffer, 1992*), Р. Кантер (*R. Kanter, 1979*), Дж. Коттера (*J. Kotter, 1985*).

**Дж. Френч і Б. Райвен** виділили шість форм джерел влади та впливу:

- 1) влада, заснована на примусі;
- 2) влада, заснована на винагороді;
- 3) експертна влада;
- 4) еталонна влада;
- 5) законна влада;
- 6) інформаційна влада.

**Влада, заснована на примусі:** особа **В**, на яку впливають, вірять, що особа **А**, що чинить вплив, має можливість карати таким чином, що це завадить задовольнити будь-яку нагальну потребу. Багато людей відчують занепокоєння з приводу того, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Тому страх є причиною того, чому люди дозволяють впливати на себе через примус або покарання. Хоча примус і може привести до зміни поведінки та покори підлеглого, ця форма впливу може стати причиною небажаних побічних ефектів - боязкості, скутості, страху, відчуження, помсти. Це, своєю чергою, негативно позначається на продуктивності праці, задоволеності роботою і, як наслідок, плинності кадрів. Влада, заснована на примусі, ефективна за умови, якщо вона підкріплюється чіткою системою контролю, що вимагає великих затрат.

**Влада, заснована на винагороді** (вплив через позитивне підкріплення): особа **В** вірить, що особа **А** має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення. Залежно від очікуваного рівня компенсації, одержуваної від керівника у формі подяки, просування по службі, премії, додаткової відпустки тощо, підлеглий докладає тих чи інших зусиль для виконання вказівки або розпорядження. Влада винагороди - це один із найдавніших і широко використовуваних джерел влади в організації. Відзначено, що цей тип влади є досить ефективним способом впливу на людей. Влада винагороди нерідко використовується для підкріплення права на владу. Значною мірою сила влади винагороди визначається рівнем формального права на владу. Керівники можуть послабити силу цього джерела, якщо вони обіцяють заохотити за виконану роботу, але не виконують своєї обіцянки. До цього ж призводить і заохочення підлеглих, які не виконали доручені завдання. Керівникам, які використовують це джерело влади, необхідно враховувати цінність винагороди.

**Експертна влада** (вплив через розумну віру): особа **В** вірить, що особа **А** володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу особи **В**. Підлеглий вірить в компетентність керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення підлеглого виконувати вимоги керівника є свідомим і логічним. Експертна влада жорстко не пов'язана з певною посадою. Рівень експертної влади визначається рівнем, на якому керівник демонструє свою компетентність в аналізі, оцінці та контролі роботи підлеглих. Спеціалізація в знаннях обмежує застосування експертної влади. Недолік такої влади – «вузьке місце» молодих керівників, бо їм потрібен час для того, щоб набути її та ефективно використовувати.

При вирішенні складних специфічних завдань підлегли можуть мати більшу компетентність, ніж їх керівники. Якщо керівник у цій ситуації дозволить підлеглим продовжувати вважати себе «експертом», то підлегли можуть не поділитися цінною інформацією, що здатне призвести до прийняття менш ефективного вирішення. Беручи на віру думки фахівців, керівник таким

чином вивільняє час для іншої діяльності. Відмова приймати на віру поради експертів може означати, що керівник боїться втратити вплив, більше піклується про захищеність, ніж про задоволення більш високих власних потреб і потреб своїх підлеглих. Обмеження використання розумної віри пов'язано з тим, що вона менш стійка, ніж сліпа віра (заснована на харизмі). Будь-яка помилка експерта може призвести до втрати його впливу. Формування розумної віри займає багато часу. Вплив розумної віри змінює баланс влади «керівник - підлеглий». Це джерело влади набирає ефективності через бурхливий розвиток технологій і зростання організацій.

**Еталонна влада** (влада прикладу): характеристики особи **A** настільки привабливі для особи **B**, що остання хоче бути такою ж, як і особа **A**. Еталонна влада заснована на харизмі. **Харизма** - ця влада, заснована на силі особистих якостей і стилі керівництва. Влада прикладу нерідко формується в міру того, як ототожнюють підлегли себе зі своїм керівником, аж до наслідування йому в усьому. Це прагнення непомітно підводить наслідувача під вплив того, кого він наслідує. Чим більше керівник є для підлеглих ідеалом, тим більше його поважають, підкріплюючи тим самим його особистісну основу влади.

Формально керівники, що обіймають одні й ті ж посади, мають рівні права. Однак кожен із них використовує дане йому право в межах своїх здібностей.

Харизматична особистість має такі риси: енергія, приваблива зовнішність, незалежність, ораторські здібності, сприйняття захоплення своєю зовнішністю, впевнена манера триматися.

**Законна влада:** особа **B** вірить, що особа **A** має право віддавати накази і що обов'язок особи **B** - підкорятися особі **A**. Основою законної влади є традиція. До останнього часу законна влада або традиція була найпоширенішим елементом впливу. Безперервне функціонування організації прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати законну владу керівництва. На противагу страху вона пропонує позитивну винагороду - задоволення потреби приналежності до соціальної групи, захищеність. Традиція - привабливий

інструмент для керівника. Вона має величезну перевагу - безликість, невиразність, адже підлеглий реагує не на особистість керівника, а на його посаду, що підвищує стабільність організації та сприяє зростанню покірності її членів. Традиція може чинити і негативний вплив перш за все через опір змінам. Твердження «ми завжди робили це так» не дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, влада, заснована на традиції, перешкоджає залученню людей до прийняття рішень, не використовує можливості окремих співробітників, що, врешті-решт, негативно позначається на продуктивності праці та призводить до зростання незадоволеності співробітників. Люди в умовах ієрархічної структури не можуть повною мірою задовольнити потреби в самостверженні та самоактуалізації.

**Інформаційна влада:** особа **A** володіє інформацією, здатною змусити **B** побачити наслідки своєї поведінки в новому світлі. Влада інформації базується на можливості доступу до потрібної і важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Отримана інформація дозволяє її власникові приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владу. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Інформація відіграє важливу роль у формуванні влади керівника. Особливе значення це набуває в еру суцільної загальної комп'ютеризації. Владу інформації слід відрізнити від експертної влади, яка пов'язана з розумінням або здатністю використовувати дані. Так, наприклад, помічники і секретарі нерідко мають значну кількість інформації, проте це зовсім не означає наявності у них експертної влади, особливо в спеціальних сферах. Вони можуть допомогти підготувати інформацію для прийняття вирішення, але не прийняти рішення.

Ефективне використання влади є найважливішим елементом управління. Як стверджує соціолог **Роберт Бірстед** (*R. Biersted, 1950*), «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації та немає порядку». У той же час Лорд Ектон сказав: «Влада має тенденцію розбещувати, а абсолютна влада розбещує абсолютно». Чи не означає це, що

керівники повинні будь-якими способами ухилятися від влади? Який обсяг влади повинен мати керівник, щоб ефективно управляти організацією? Щоб отримати відповідь на ці питання, розглянемо концепції балансу влади.

Дослідження показали, що вплив і влада рівною мірою залежать від особистості, на яку чиниться вплив, ситуації і здібностей керівника.

Використання влади керівником передбачає зміну поведінки підлеглих у потрібному для керівника напрямі. Поведінка людей залежить від їхніх потреб та пов'язаної з ними мотиваційної поведінки. Якщо підлеглий бачить, що в результаті зміни своєї поведінки в потрібному напрямі його потреби будуть задоволені, він, швидше за все, буде намагатися виконати вимоги керівника. І навпаки, він буде чинити опір вимогам керівника у разі відсутності своєї мотивації. Рівень впливу також залежить від ситуації. Наприклад, перевантаження роботою підлеглого призведе до опору впливу з боку керівника. Люди мають різні здатності до мотивації влади. Якщо у керівника спостерігається високий ступінь потреби у владі, то він буде поводитися більш активно й наполегливо, використовуючи різноманітні джерела влади. Багато керівників вважають, що формальна влада надає їм право і можливість нав'язати свою волю, незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Однак це не так. У сучасних організаціях знайдеться чимало людей, які не виконуватимуть вимог керівника тільки тому, що він наділений формальною владою.

**Макс Вебер** (*Max Veber*) вважав, що для функціонування імперативного (наказового, владного) управління повинна бути певна «готовність підкоритися», або сприйняття панування керівника над підлеглим. Готовність підлеглих беззаперечно виконувати накази і розпорядження визначається такими факторами:

- 1) ступенем розуміння смислу розпоряджень, які віддає керівник;
- 2) ступенем відповідності розпоряджень і повідомлень призначенням організації;

3) сумісністю розпоряджень і повідомлень з індивідуальними потребами та інтересами працівників;

4) інтелектуальними і фізичними можливостями співробітників.

### *Стратегії впливу*

<b>Стратегії</b>	<b>Непрямий підхід</b>	<b>Прямий підхід</b>
<b>Покарання:</b> змусити підлеглих виконати ваше розпорядження	1. Залякування (тиск)	2. Примус (погрози)
<b>Співпраця:</b> зробити так, щоб підлеглі хотіли виконати ваше розпорядження	3. Здобуття прихильності (покладення обов'язків)	4. Переговори (обмін)
<b>Переконування:</b> допомогти іншим зрозуміти, чому їм треба виконати ваше розпорядження	5. Апелювання до індивідуальних цінностей (звернення до загальних принципів)	6. Надання фактів (акцент на перевагах і потребах)

Влада - складний феномен, що складається з безлічі протиріч. Протиріччями (суперечностями або парадоксами) влади є таке.

*По-перше*, хоча багато людей в організаціях і сприймають владу як ворожу силу, багато хто волів би працювати під керівництвом владного керівника, який має у своєму розпорядженні ресурси й інформацію та чий успіх приносить визнання не тільки йому самому, а й підлеглим. Найпоширенішою проблемою в організаціях є не надлишок влади, а безвладдя. Згідно з **Р. Кантер** (*R. Kanter, 1992*), безвладдя призводить до неефективного управління, для якого характерна дріб'язковість, прагнення до диктату і жорсткої регламентації. Відповідальність без влади, підкріпленої ресурсами, є джерелом напруги і стресу. Перелік факторів, що сприяють зростанню або втраті влади, згідно з Кантер, наведено в табл. 3.36.

*По-друге*, надмірне застосування влади сприяє зменшенню впливу керівників. Дослідження Кантер показали, що тактика погроз і маніпуляцій викликає спротив тих, хто став об'єктом такого впливу.

*По-третє*, згідно з Д. Кіпнісом (D. Kipnis, 1976), людина, яка часто використовує силу влади і впливу, схильна до змін, які призводять до спотворення її самооцінки і хибного сприйняття підлеглих. Поступово такий керівник починає переоцінювати свою значимість і власний внесок у роботу та недооцінювати значущість і внесок інших працівників. Тенденція до власної величі призводить до зловживань владою.

## **Тема 7. Групові аспекти лідерства.**

**Надання прав і делегування повноважень.** Сутність поняття «надання прав». Значення надання прав. Бар'єри на шляху надання прав. Стратегії надання прав. Сутність понять «делегування», «повноваження», «відповідальність». Процес делегування. Значення делегування. Причини опору делегуванню. Техніка делегування. АБВ-аналіз як метод делегування.

**Створення ефективних команд і робота з командою.** Сутність поняття «команда». Типи і характеристики команд. Стадії розвитку команди. Управління командою. Віртуальні команди. Глобальні команди.

**Конфлікти в команді.** Сутність поняття «конфлікт». Причини конфліктів. Стили вирішення конфліктів. Техніка вирішення конфліктів у команді.

**Управління різноманітністю.** Сутність поняття «різноманітність». Необхідність різноманітності. Жіночий стиль лідерства. Глобальна різноманітність. Шляхи підтримання різноманітності. Стадії навчання культурної різноманітності.

Відомо, що керівники, менеджери середнього та низового рівня, а також рядові співробітники організацій вважають за краще працювати в умовах стабільного зовнішнього середовища. За таких умов традиційний менеджмент, заснований на чіткому плануванні, раціональній організації, керівництві та контролі, - забезпечував досягнення поставлених цілей. В умовах стабільності від співробітників потрібно чітко дотримання загальних принципів, правил, процедур і норм. Проте навколишнє середовище сучасного ділового світу характеризується як гіпертурбулентне, складне, динамічне, висококонкурентне й підвладне революційним змінам. Таке середовище потребує гнучкої, автономної, заповзятливої робочої сили, а не жорсткого контролю і правил (*Peters, 1992; Drucker, 1988*).

Однак, як показали дослідження (*Cameron, Whetten, Kim, 1987; Cameron, 1998*), замість набуття більшої адаптивності, гнучкості та самостійності індивіди (і менеджери, і рядові співробітники) прагнуть до стабільності, консерватизму і захищеності. В умовах бурхливих змін, зростання невизначеності, насування загроз люди проявляють відповідну реакцію:

- Заціпеніння - домінування консервативної, спрямованої на самозахист поведінки; опір змінам.
- Зниження творчої активності - відмова від використання методу проб і помилок, острах ризику.
- Втрата довіри - зростання рівня недовіри як до керівництва, так і в середовищі підлеглих.
- Наростання конфлікту - протистояння, суперництво, переважання особистих інтересів над інтересами організації.
- Втрата лояльності - втрата відданості організації і лідеру; прагнення убезпечити себе.
- Сприйняття лідерів як "цапів-відбувайлів" - наростання критики на адресу керівництва, звинувачення в усіх смертних гріхах.



Якщо невизначеність викликає у людей заціпеніння і страх, то як домогтися того, щоб підлеглі могли проявляти гнучкість, мали здатність адаптуватися до змін і проявляти самостійність? Відповіді на ці запитання полягають у наданні прав і делегуванні завдань та повноважень.

**Надання прав** - це передача підлеглим прав, пов'язаних із вирішенням поставлених завдань, з метою досягнення певних результатів. Такими правами можуть бути: використання ресурсів організації, самостійне прийняття рішень, вільний вибір прийомів і методів роботи тощо. Надання прав необхідно розглядати як ключ до розкриття потенціалу підлеглих, оскільки в основі даної концепції лежить прагнення людини до самоконтролю, самодостатності і свободи вибору.

Основна відмінність понять "влада" і "надання прав" в даному контексті полягає в тому, що влада заснована на зовнішньому джерелі (людях), а надання прав - на внутрішньому (набуття прав самою людиною).

Надання прав підлеглим часто стикається з певними перешкодами як з боку керівництва, так і самих підлеглих. Небажання менеджерів наділяти правами підлеглих пояснюється трьома причинами: ставленням до підлеглих, острахом за особисту безпеку і потребою в контролі (табл. 3.39).

### ***Бар'єри на шляху надання прав***

<b>Бар'єри</b>	<b>Опис бар'єрів</b>
Ставлення до підлеглих	Недооцінка підлеглих (недостатня компетентність, незацікавленість, нездатність нести відповідальність, перевантаженість роботою, додаткові витрати часу на навчання підлеглих тощо)
Страх за особисту	Страх утратити свій статус, частину винагороди, небажання ділитися своїм досвідом і «професійними

безпеку	секретами», втрата можливості бути в курсі всіх подій, небажання нести відповідальність за помилки підлеглих
Потреба в контролі	Прагнення контролювати підлеглих, адже відсутність контролю може призвести до плутанини і помилок

Некомпетентне наділення підлеглих правами або, навпаки, небажання надавати їм повноваження викликають у них негативні психологічні і фізіологічні наслідки: депресію, стрес, зниження рівня задоволеності роботою тощо.

Керівник водночас із робочим завданням делегує необхідну компетенцію і відповідальність у спеціальній формі (функціональна відповідальність). Керівник зберігає за собою управлінську відповідальність, яка не може бути делегована.

Делегування завдання може здійснюватися на тривалий термін (при цьому керівник доручає співробітнику самостійно виконувати завдання) і *разово*. При разовому делегуванні (разові доручення) саме завдання залишається у функціональній сфері керівника.

У чому полягають переваги делегування? Делегування дозволяє:

- 1) вивільнити час керівника;
- 2) використовувати професійні знання і досвід співробітників;
- 3) стимулювати розвиток здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- 4) позитивно впливати на мотивацію праці і задоволеність роботою.

Як показав досвід, у більшості випадків співробітники реагують на делегування позитивно. Керівники, які використовують делегування, як правило, зміцнюють свою владу і вплив.

Чому деякі керівники рідко використовують делегування у своїй практиці? Причини незадовільного делегування криються в особливостях особистості керівника, який або не усвідомлює цінності делегування, або не

вміє делегувати. Успішне делегування передбачає *готовність* (бажання) і *здатність* (можливість) делегувати.

Для досягнення успіху в процесі делегування однаково важливе значення мають як керівники, так і підлеглі. Ньюмен вказав причини опору делегування як з боку керівників, так і підлеглих.

Перш ніж приступити до формування команди, лідер повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди. Для цього йому необхідно відповісти на питання, наскільки складним є завдання і як його можна вирішити: за допомогою команди чи звичайної робочої групи? Рішення про необхідність формування команди слід приймати при наявності таких умов:

1. Наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню (більш вузькому поділу на підпроблеми, під завдання тощо) і вимагають спільних зусиль.

2. Відсутність у лідера специфічних знань та можливість використання цінних знань і досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв'язання проблем, за участі членів організації.

3. Наявність конгруентності, тобто сполучуваності цілей лідера і членів команди.

4. Наявність у лідера навичок формування й розвитку команди.

Лідер повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

**Управління внутрішніми процесами**, що протікають у команді, включає наступні аспекти:

- **Побудова команди** (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди).

- **Управління процесом командної комунікації** (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку).

- **Формування і використання групового інтелекту** (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу).

- **Прийняття рішень у команді** (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескалація прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень).

- **Управління конфліктами** (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням).

- **Розвиток креативності** (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

**Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем** (зовнішня діагностика команди) включає:

- Визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем).
- Формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд.
- Формування і розвиток міжгрупових відносин.

**Конфлікт** (від лат. *conflictus* - зіткнення) - це зіткнення сторін, думок і сил. Конфлікти виникають у всіх командах і організаціях. Причинами конфліктів можуть бути:

- обмеженість ресурсів і боротьба за доступ до них;
- невизначеність завдань і обов'язків;
- індивідуальні відмінності членів команди;
- психологічна несумісність;
- різний обсяг і рівень складності завдання за однакової винагороди.

Конфлікт являє собою протиборство сторін, що перешкоджає досягненню цілей. Щоб ефективно управляти конфліктними ситуаціями, лідери повинні:

- діагностувати тип конфлікту;
- вибрати оптимальну стратегію управління конфліктною ситуацією;
- вміти трансформувати конфлікт відносин у конфлікт, пов'язаний із завданням.

Згідно з К. Йеном (*K. Jehn, 1995*), існують три різні типи конфліктів:

- Конфлікт відносин.
- Конфлікт, пов'язаний із завданням.
- Конфлікт, пов'язаний із процесом.

Члени ефективної команди залежно від ситуації вибирають один із наступних п'яти стилів врегулювання конфлікту.

1. **Конкурентний стиль** (асертивність, упевненість у своїй правоті) повинен застосовуватися тоді, коли необхідно вжити швидкі рішучі дії, особливо якщо справа стосується важливих питань або непопулярних заходів.

2. **Ухилення від конфлікту** (неасертивність, відсутність прагнення до кооперації) доцільно у випадках, коли рішення вважається очевидним і змінити його на вашу користь не уявляється можливим, коли потрібна пауза для збору додаткової інформації або коли руйнівні наслідки конфлікту можуть обійтися надто дорого.

3. **Компромісний стиль** (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, опоненти мають однакову владу, обидві сторони прагнуть до рішення, яке б обох влаштувало, або коли рішення необхідно прийняти якомога швидше.

4. **Пристосування** (висока схильність до кооперації) найбільш ефективно в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід

прагне до необхідної для нього в майбутньому соціальної довіри, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

**5. Спільна діяльність** (асертивність і прагнення до кооперації) дозволяє обом сторонам конфлікту домогтися взаємовигідного рішення, хоча їм слід приготуватися до тривалих переговорів. Такий стиль підходить в ситуації, в якій неможливо знехтувати інтересами жодної зі сторін, коли для досягнення консенсусу необхідне залучення всіх учасників конфлікту.

Отже, конфлікти можуть бути врегульовані різними способами. Але що робити менеджеру, коли розбіжності виникають у команді, за яку він відповідає, або між командами? Основними методами врегулювання конфліктів є:

- Постановка цілей вищого рівня.
- Використання посередництва.
- Переговори.

## **Тема 8. Формування бачення майбутнього і стратегічне лідерство.**

**Сутність і зміст поняття «бачення».** Сутність поняття «образ майбутнього». Лідерство, що засноване на баченні. Відмінність понять "стратегія" і "бачення". Необхідність бачення. Ознаки необхідності формування бачення.

**Формування та реалізація бачення.** Вимоги до формування бачення. Характеристики бачення. Підходи до процесу формування бачення (індивідуальний і груповий). Процес розробки бачення за Б. Нанусом. Метод "майстра-візіонера" Т. Стюарта. Проблеми формування і впровадження бачення.

**Стратегічне лідерство.** Сутність поняття «стратегічне лідерство». Сфера

стратегічного лідерства. Модель прийняття стратегічних рішень. Типи лідерів в залежності від орієнтації на образ майбутнього і практичну діяльність.

**Формування корпоративної культури і цінності.** Сутність поняття «корпоративна культура». Роль культури. Типи корпоративної культури. Етапи формування корпоративної культури. Корпоративна культура і стратегія.

Організаційне бачення не існує самостійно, окремо від людей. Воно набирається життєвою наснагою в їхній здатності до візонерства, а не у виробничих проблемах або ситуаціях. Організаційне бачення – це своєрідна думка про майбутнє як організації в цілому, так і окремих її членів. Фахівці у сфері управління і лідерства вважають організаційне бачення "живим" виразом сенсу існування організації, її майбутнього. Бачення (візія) – це образ, що поділяється співробітниками, того, якою вони хочуть бачити свою організацію в майбутньому. Бачення забезпечує висхідну точку майбутньої організації. Формування бачення припускає присутність благородної мети, високих цінностей, які несуть в собі особливу гідність.

Барт Нанус (*Burt Nanus*, 1989) описує бачення як реалістичний і водночас привабливий образ майбутньої організації, що викликає довіру і має дію з такою величезною енергетикою, якою вона, по суті, наближає майбутні стрибки, втілюючи у життя ті навички, таланти й ресурси, які потрібні для прищеплення бажаного майбутнього, і як дороговказну зорю для усіх, хто потребує розуміння того, якою має бути організація і кудий рухатись. Бачення (візія) описується як віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або далека мрія [61, 8].

Уоррен Бланк (*Warren Blank*, 1995) порівнює бачення з унікальними, вбудованими усвідоміть лінзами з "великим кутом охоплення і величезним наближенням", що дозволяє людям побачити віддалене майбутнє [31, 99].

Маргарет Уїтлі (*Margaret Wheatley*, 1994) порівнює бачення з силовим полем, яке пронизує організацію енергетичною хвилею. Усі люди, потрапляючи в це силове поле, відчувають його дію. Такі контакти формують поведінку людей і приводять її у відповідність до цілей організації. Фахівці вважають бачення чимось більшим, ніж бойовий клич. Люди відчувають, що вони є частиною чогось більш значимого, ніж коли вони поодиночі, і вони в це вірять [69, 56].

Таким чином, **бачення** (*vision*) – це усвідомлення співробітниками сенсу існування й образу майбутнього організації. Бачення дозволяє не лише усвідомити призначення організації, але й зрозуміти, яке місце в картині майбутнього посідає організація та люди, які в ній працюють.

Бачення організації тісно пов'язане з її стратегією, місією, цілями і базовими цінностями. У чому ж полягає схожість і відмінність цих понять? Відомо, що стратегія є планом, який описує розподіл ресурсів і порядок дій організації в зовнішньому середовищі, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегічне планування базується на раціональному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Неодмінною умовою стратегічного планування є формулювання місії і цілей організації. **Місія** визначає **причину** існування організації і відображає в стислій, зрозумілій формі:

- 1) потреби клієнта, які повинна задовольнити організація (продукти або послуги);
- 2) сегмент ринку, на якому оперує організація;
- 3) ключову компетенцію;
- 4) конкурентну перевагу;
- 5) цінності, що поділяються організацією.

**Цілі** – результати, яких прагне досягти організація, виражені в конкретній і вимірній формі. **Базові цінності** – це **моральні принципи**, норми, установки, ідеали, якими керується організація. **Бачення**, як ми вже зазначали, є **образом і сенсом майбутнього існування** організації. Таким чином, і стратегія, і бачення спрямовані на об'єднання зусиль людей для досягнення цілей.



Виділяють ряд ознак, за якими можна зрозуміти, що організація потребує формування або оновлення бачення:

- неясність і суперечливість сценаріїв майбутнього співробітників організації, що проявляється в їх пасивності, скаргах на відсутність орієнтирів, єдиних точок зору;
- турбулентний (бурхливий, безладний) розвиток ринку і зміна системи критеріїв, за якими споживачі оцінюють товари і послуги;
- істотне збільшення норм керуваності за останні роки;
- поширення в організації командної роботи (функціональних, міжфункціональних і самоврядних команд) та усвідомлення потреби у необхідності координації спільних зусиль працівників та зміни стилю.

Які ж навички повинен мати лідер, який прагне здійснювати керівництво організацією, що ґрунтується на баченні? До таких навичок належать:

- вміння формувати бачення;
- вміння донести бачення до всіх співробітників;
- здатність виразити своє бачення не лише вербально, але і через свою поведінку;
- здатність поширювати і впроваджувати бачення у будь-якому організаційному контакті.

**Стратегічне лідерство** – це здатність передбачати майбутнє, проявляти гнучкість, мислити стратегічно і співпрацювати з оточенням для проведення змін, спрямованих на посилення конкурентоспроможності організації. Глобалізація, послаблення державного регулювання, бурхливий розвиток технологій, демографічні зрушення змінили життя людей, викликають невизначеність і необхідність адаптувати організацію до нових умов. Жодна організація не зможе досягти успіху, якщо її лідери не мають чітко сформованого образу майбутнього.

Сфера стратегічного лідерства представлена на рис. 4.1.

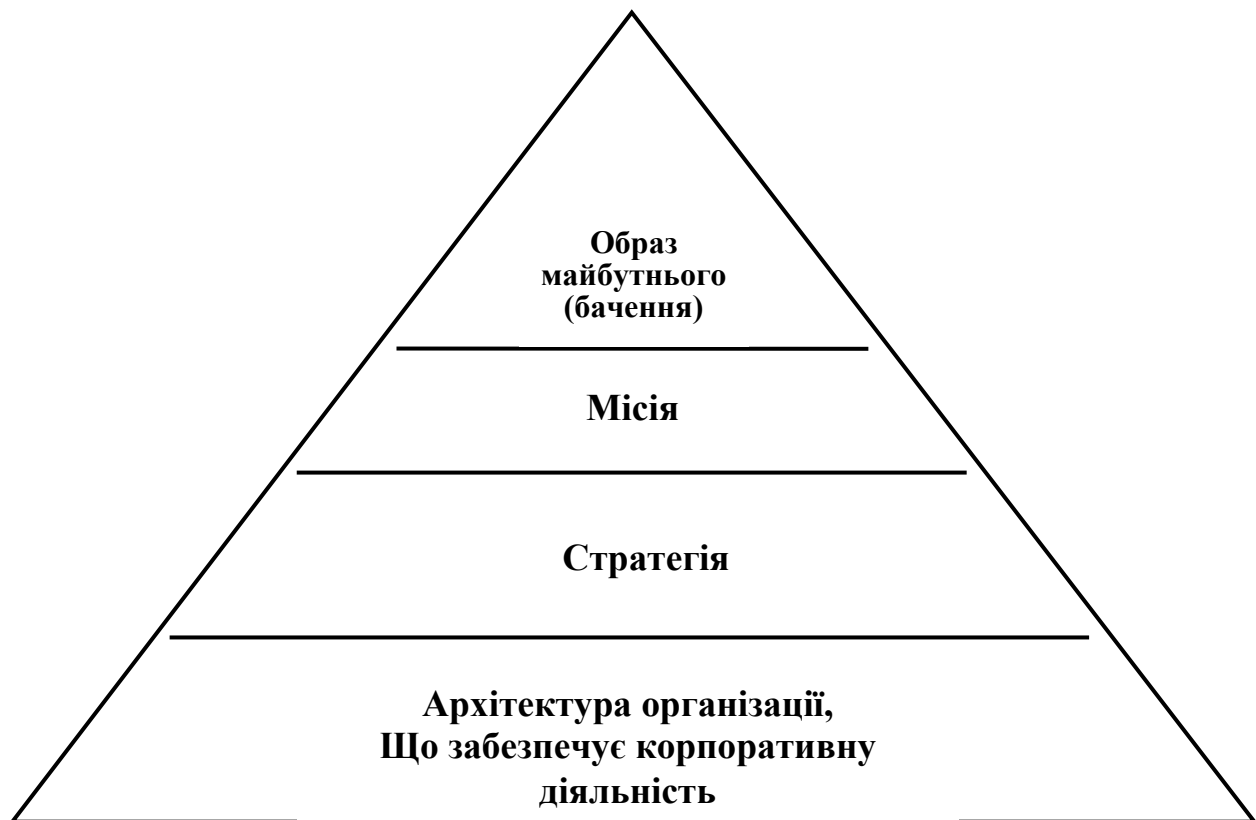


Рис. 4.1. Сфера стратегічного лідерства

Як показано на рис. 4.1, сфера стратегічного лідерства включає такі компоненти:

- **Бачення** як образ майбутньої організації.
- **Місія** як основи мета і причина існування організації.
- **Стратегія** як інструмент реалізації бачення і місії, що являє собою загальний план діяльності організації, спрямованої на досягнення організаційних цілей, який описує розподіл ресурсів і взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегія дозволяє реалізувати місію і втілити у життя образ майбутнього.

Усі ці три поняття тісно пов'язані між собою. У той же час вони мають певні відмінності, які ми розглянемо далі.

Основними компонентами розробки стратегії є: ключові компетенції, синергія і створення цінності для споживача.

**Ключова компетенція** – ті види діяльності організації, які вона порівняно з конкурентами робить особливо добре. Наявність ключових компетенцій –

стратегічна перевага організації (наприклад, перевага у сфері досліджень і розробок, технологій, ефективності виробництва або обслуговування клієнтів).

**Синергізм** – ефект, що спостерігається у випадках, коли загальний результат діяльності організації перевершує суму результатів діяльності її окремих підрозділів. Ефект синергізму може бути пов'язаний зі скороченням витрат, збільшенням частки ринку, вдосконаленням технологій виробництва або управління.

**Створення цінності для споживачів** – співвідношення отримуваних споживачами вигод із понесеними витратами. Розвиток ключових компетенцій і синергізм дозволяють організації створювати цінність для споживача товарів або послуг. Підвищення цінності товарів і послуг має бути серцевиною стратегії.

**Формулювання стратегії** повинно бути інтегроване з баченням, місією. Це дозволить досягти ефекту синергізму і створити цінність для споживачів. Реалізація стратегії є базовою архітектурою, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Отже, формування бачення, місії, стратегії та їх реалізація є головним завданням лідера.

## **Тема 9. Створення організації, що навчається.**

**Індивідуальне та організаційне навчання.** Сутність поняття «навчання». Індивідуальне та групове (організаційне) навчання. Способи навчання співробітників. Етапи циклу навчання (досвід, роздуми, вироблення концепцій, перевірку концепцій). Модель циклу адаптивного навчання. Інтелектуальна модель особистості та організації. Формування інтелектуальної моделі (ІМ) організації.

**Захисні поведінкові механізми та шляхи розвитку індивідуального й організаційного навчання.** Сутність поняття «системне мислення». Сходінки умовисновків згідно з К. Аржирисом. Типи архетипів для розвитку системного мислення за Д. Кімом. Бар'єри, що перешкоджають індивідуальному й організаційному навчанню та шляхи їх подолання.

**Створення організації, що навчається.** Необхідність створення організації, що навчається. Процес створення організації, що навчається. Модель організації, що навчається. Ефективність і навчання. Створення культури навчання. Принципи організаційної культури організації, що навчається.

Знання, які має будь-яка організація, – це щось більше, ніж сума знань кожного окремого її співробітника. Як відмічають експерти, наявність в організації людей із високим коефіцієнтом інтелектуального розвитку (*IQ*) є важливою, але не єдиною умовою для генерування інтелекту всієї організації. Критично важливим фактором створення організації, що навчається, є не лише те, чому як навчаються співробітники, але й те, наскільки ефективно вони переносять свої знання в практичну діяльність організації в цілому. Забезпечення зв'язку між індивідуальними організаційним навчанням є ключовим завданням лідера.

Що є навчанням? Навчання – це процес набуття знань, умінь і навичок. У ході навчання засвоюється соціальний досвід і формується емоційно-ціннісне ставлення до дійсності. Термін "навчання" має два смислових значення – набуття знань і вироблення навичок. Людина може мати високий рівень знань, але відсутність у неї навичок їх практичного застосування зробить ці знання марними. Деніел Кім (*D. N. Kim*) у своїй статті «Зв'язок між індивідуальним та організаційним навчанням», опублікованій у журналі «*Sloan Management Review*» у 1993 році, наводить приклад досить сумної історії, що трапилася з двома теслярами. У першого були широкі знання у галузі архітектури, але відсутні навички їх застосування на практиці. Другий тесляр, навпаки,

опанував усі навички роботи з деревом, але поняття немає, проте, як створити цілісну конструкцію. Усі столи, які він майстрував, і всі будинки, які він будував, руйнувалися. Згідно з Кімом, справжнє навчання вимагає набуття і знань, і навичок. У таблиці 4.5 наведено хибні уявлення, що ґрунтуються на результатах наукових досліджень про спосіб навчання співробітників організації.

### *Способи навчання співробітників*

<b>Хибні уявлення</b>	<b>Результати наукових досліджень</b>
Найбільш ефективне навчання відбувається в аудиторіях, де люди дослухаються мудрих експертів та мають можливість продемонструвати свої знання, відповідаючи на запитання тестів	Найбільш ефективне навчання відбувається на робочому місці
Навчання – індивідуальна й переважно пасивна діяльність, аналогом якої є передання інформації з одного комп'ютера на інший шляхом копіювання файлів	Найефективніше навчання – навчання соціальне та активне
Найголовніше, чому люди повинні навчитися, – це процедурам, правилам і нормам виконання роботи	Найголовніше, чому мають навчитися люди, – не чітко сформульованим правилам, процедурам і нормам, що діють на цьому робочому місці, а тому, що передбачають ці правила, сполучаючи інтуїцію, судження, досвід та здоровий глузд, що є основою повсякденної діяльності

Таким чином, для того, щоб бути успішною, організація її лідер повинні підтримувати прагнення людей до навчання з метою набуття

нових знань і досвіду, що, у свою чергу, сприятиме розвитку інтелектуального капіталу організації.

Найефективніше навчання відбувається на робочих місцях шляхом активної взаємодії обмін досвідом членів організації.

Навчання є продуктом циклу набуття досвіду, який люди отримують безпосередньо на робочому місці, і цей досвід постійно поновлюється. Етапи циклу навчання включають: досвід, роздуми, вироблення концепцій, перевірку концепцій. Цикл навчання відбувається в такій послідовності:

1. Людина має конкретний, набутий на робочому місці досвід.
2. Людина обдумує цей досвід, намагаючись зрозуміти, що відбувається і чому.
3. Людина, базуючись на своєму досвіді і роздумах, виробляє нові концепції, тобто з'являється нове розуміння попереднього досвіду.
4. Людина випробовує (перевіряє) свою нову концепцію, набуваючи тим самим нових знань і досвіду.

Потім цикл повторюється подібно до нового повороту колеса.

На підставі цього Деніел Кім запропонував представити процес навчання виглядом колеса, що постійно обертається.

Кожна людина має свою унікальну інтелектуальну модель. Деніел Кім (*D. H. Kim, 1993*) дає таке визначення поняття "інтелектуальна модель": "...інтелектуальна модель є індивідуальним баченням світу, включаючи явні знання і ті, що передбачаються, невисловлені. Індивідуальні моделі створюють контекст, в якому людина сприймає та інтерпретує ситуації". Іншими словами, інтелектуальна модель є способом і напрямом думок, сукупністю розумових навичок і духовних установок, властивих окремій людині або соціальній групі. Інтелектуальна модель впливає на те, як індивід інтерпретує події та реагує на них. Вона контролює все, що людина бачить, чує і на що звертає увагу. Не існує

універсальної інтелектуальної моделі, вона формується в процесі набуття знань і навичок. Інтелектуальна модель формується досвідом людини і формує її досвід.

Вільям Н. Айзекс (*W. N. Isaacs*, 1993) наводить приклад двох інтелектуальних моделей: "Пізно вночі дві людини йдуть темною вулицею. Несподівано на їхньому шляху з'являється якась тінь. В однієї людини починає посилюватися серцебиття і частішати дихання. Інша ж людина зберігає спокій". Цей приклад підтверджує той факт, що кожна людина має свою інтелектуальну модель.

Людина, яка є членом організації, у процесі спільної роботи свідомо або неусвідомлено обмінюється зі своїми колегами знаннями, навичками і досвідом роботи, тобто своїми інтелектуальними моделями. У результаті такого обміну формується інтелектуальна модель організації і починається процес навчання.

У процесі трансформації традиційної організації в ту, що навчається, лідери повинні приділяти основну увагу проблемам навчання окремих співробітників, груп людей і організації в цілому. Здійснення такого переходу ускладнюється наявністю в організації та багатьох її співробітників глибоко укорінених шаблонів поведінки, що може призвести доухвалення помилкових рішень.

Згідно з Дональдом Шоном (*D. Schon*, 1987), співробітники організації можуть допускати дві типи помилок: незаплановані і заплановані. Незаплановані помилки відповідають загальному уявленню про похибку в роботі і можуть усунути дослідним шляхом або шляхом навчання. Заплановані помилки обумовлені використанням людьми захисних поведінкових механізмів, які нерідко виникають внаслідок відчуття індивідами загрози або невпевненості. Якщо організація як система містить заплановані помилки, то вона, як правило, навчається хибним уявленням. Більшість організацій мають справу тільки з незапланованими помилками і незвертають уваги на заплановані. Отже, організації, що навчаються,

повинні уміти ідентифікувати тип запланованих помилок, усвідомлювати їх наслідки за своїм способом подолання загроз, що виникають перед ними, щоб забезпечити стабільність і спокій.

Заплановані помилки є наслідком перцептивних перекручень або спотворень сприйняття навколишнього світу. Жодна людина не сприймає світ як об'єктивну реальність. Індивід лише інтерпретує, щобачить, називає це реальністю і чинить відповідно до свого сприйняття. Існує три види спотворень сприйняття :

- Спотворення, джерелом яких є суб'єкт сприйняття.
- Спотворення, джерелом яких є об'єкт сприйняття.
- Спотворення, джерелом яких є ситуація, в якій відбувається сприйняття.

Коли людина дивиться на об'єкт і намагається інтерпретувати те, щобачить, її інтерпретація значною мірою обумовлюється її особистісними характеристиками. До них відносяться установки (ставлення до того або іншого об'єкта або явища), характер, мотиви, інтереси, враження і очікування. Основними помилками сприйняття (перцепції) є: селективність сприйняття, спотворення сприйняття (стереотипування, ефект гало, проектування, перцепційний захист) та атрибуція (тенденція до зниження або підвищення впливу зовнішніх або внутрішніх факторів у процесі оцінювання інших людей; схильність до перебільшення заслуг (у ситуації успіху) і звинувачення зовнішніх обставин (у ситуації невдачі). Сутність помилок сприйняття було розглянуто нами вивченні теми "Інтелект лідера».

Характеристики спостережуваного об'єкта (явища) також впливають на сприйняття людини. Так, наприклад, галасливі люди більш помітні, ніж тихі. Оскільки спостережувані об'єкти, як правило, не ізольовані, на їх сприйняття впливають поєднання з фоном, наякму вони сприймаються, а також схильність людей групувати близькорозташовані схожі об'єкти.



Ситуація, середовище або оточення, в яких людина спостерігає об'єкта бачення, а також місця розташування, освітлення, температура, колір і будь-які інші ситуаційні чинники також впливають на сприйняття.

Лідери повинні розуміти, що їх співробітники реагують на реальність, а не на своє сприйняття реальності. Наприклад, питання, чи дійсно оцінка співробітника менеджером об'єктивна, менш важливе, ніж те, як це сприймається співробітником. Лідери повинні приділяти якомога більше уваги тому, як співробітники сприймають свою роботу та методи його управління.

Серйозними бар'єрами, що перешкоджають індивідуальному й організаційному навчанню, є:

- Нездатність визнати існуючі інтелектуальні моделі співробітників.
- Нездатність людей викласти свої початкові посылання.
- Нездатність людей встановити причинно-наслідкові зв'язки.
- Відсутність адаптивної організаційної культури.

Якщо виз'ясували, що має справу з архетипом "ескалація", то можете використати такі стратегії:

- Виявіть конкурентну основу вашої компанії - що саме вирізняє вас серед ваших конкурентів.
- Визначте ключових учасників ескалації.
- З'ясуєте, що дійсно перебуває під загрозою і чия реальною загрозою ви боретесь.
- Визначте, чим можна змістити фокус конкуренції на щось інше (ціни, якість, швидкість обслуговування тощо).
- Виявіть більш значимі цілі та структуруйте систему для досягнення цих цілей. Чи є способи розширити ринок, замість того, щоб розчленувати його.

Більш детально ознайомитися з описом архетипів системного мислення ви можете за роботами П. Сенге "Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации" (М., Олимп-бизнес, 1999) або Джозефа Г. Бойетта, Джиммі Т. Бойетта "Путеводитель по царству мудрости:

лучшие идеимастеровуправления" (М.,Олимп-бизнес, 2004).  
Моделювання ситуацій та аналіз причинно-наслідкових зв'язків  
сприятиме розвитку системного мислення, що, своєю чергою,  
забезпечить повний ментальний перехід до нового способу мислення.

Створення організації, що навчається, є складним і тривалим процесом.  
Організацію, що навчається, неможливо "змонтувати", її можна тільки "виростити".  
В основі її створення і розвитку лежить фундаментальне припущення про те,  
що лідери і співробітники організації прагнуть досягти успіху і  
задоволення своїх вищих потреб шляхом набуття  
нових знань і досвіду для досягнення реальних результатів.

Необхідність створення організації, що навчається, визначається такими  
чинниками:

- Адаптаційні виклики зовнішнього середовища.
- Нездатність керівництва організації самотійно "героїчним шляхом"  
виробляти інновації і проводити зміни.
- Необхідність спільного використання колективного інтелекту і  
колективного почуття прихильності, що дозволяють кидати виклики зовнішньому  
середовищу.

Перевагами самонавчальних організацій є:

- Розвиток здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
- Підвищення рівня інтелектуального розвитку членів організації та її  
самої шляхом адаптивного навчання.
- Здатність вирішувати складні завдання на основі розвитку людської  
соціального капіталу організації.
- Розробка і впровадження проривних технологій  
виробництва товарів і послуг з метою задоволення зростаючих запитів суспільства.
- Проведення змін, підтримуваних членами організації.

- Задоволення якінтересіворганізації, так і потребвищого рівня окремихлюдей, розвитокіреалізаціяїхспрямувань додосягнення успіху.

Згідно з П. Сенге, основнимипідходами, якінеобхідно використатидлястворенняорганізації, щонавчається, є: досконалерозумінняособистості, розвитокментальноїмоделі, формування спільногобаченняорганізації, групове навчання та розвитоксистемногомислення.

- Досконалерозумінняособистостіприпускаєумінняіндивіда використовуватисвійпотенціал. Вирішальнезначеннядля досконалогорозумінняособистості є уміння використовуватипідсвідомістьіндивідаіздатністьбачитиречів їхвзаємозв'язкуякчастинуцілого- системи.

- Ментальнімоделі передбачають фундаментальні припущення, якілюдинаробить відносноорганізації, в якій працює,самоїроботитасамої себе. Ментальнімоделі, якієуюкожної людини, повиннідопомагати, анезаважати організаціям. Упередженнябопомилковіуявленняпро організації нерідкостримуютьїхрозвиток. Частиною процесунавчаннямаєбутидослідженняцихмоделейі самоаналіз.

- Створенняспільногобаченнявимагаєобдуманого формуванняі поширенняментальнихмоделей, якіточно відбиваютьціліі цінностіорганізації. Формуванняі поширеннябаченняєодниміззавданьлідера.

- Груповенавчання, якесприяєрозвиткуінтелекту всієї групи. Відомо, щоінтелектгрупиперевищуєінтелект окремихїїчленів. Ключовезначення длягрупового навчаннямаєрозвитокнавичок проведеннядіалогу. Церозвиваєздатністьчленівгрупиуміти відмовлятисявідсвоїхпомилковихпочатковихприпущень зарадидійсно "спільних роздумів". Управлінняходом думокі взаємодієюлюдеймаєключовезначеннядля успішногогруповогонавчання, яке, усвоючергу,є надзвичайноважливимдляефективногонавчання організації.

- Системне мислення, згідно з П. Сенге, – це "наука бачити ціле": бачення взаємозв'язків, а не просто причині наслідків, бачення циклів, а не окремих "фотознімків" подій.

***Принципи організаційної культури організації, що навчається***

<b>Принципи</b>	<b>Опис</b>
Ціле має більше значення, ніж його частина, а межі між частинами мають бути максимально прозорими	Співробітники організації сприймають організацію як цілісну систему, що складається із взаємозалежних та взаємодіючих відносних частин. Співробітники організації розглядають свою роботу як вклад у спільну справу. Концентрація уваги на загальній картині стирає межі всередині організації як по вертикалі (рівні управління), так і по горизонталі, що дозволяє постійно й вільно обмінюватися інформацією. Вільний обмін інформацією дозволяє координувати дії та підтримувати адаптивне навчання
Головним пріоритетом є рівність	Виключаються статусні привілеї. Рівність, взаємна повага й довіра формують сприятливі умови для розвитку творчого потенціалу та прагнення до навчання
Корпоративна культура підтримує зміни, прийняття ризиків та покращання	Заохочення критичного мислення та активності співробітників. Заохочення новаторства. Сприйняття ризиків як способу навчання

Основними принципами, які сповідує лідер організації, що навчається, є:

- Невдача – це можливість почати все спочатку, маючи за плечима багатий досвід.

- Намагайтеся забратися на верхівку дерева, тому що там ростуть більш соковиті плоди.

- Людина, яка говорить, що завдання не здійсненне, не повинна заважати тим, хто його виконує.

- Можливості виявляються, якщо стукаєш у відчинені двері.

Краще намагатися зробити велику справу і зазнати поразки, ніж нічого не робити, мріючи про успіх

## **Тема 10. Управління змінами.**

**Природа організаційних змін.** Сутність поняття "організаційні зміни". Ключові аспекти організаційних змін (зміни продуктів і технологій та організаційний розвиток). Сутність поняття «організаційний розвиток». Стадії організаційного розвитку. Типи змін. Характеристики поступових змін та великих інтервенцій.

**Процес організаційних змін.** Динаміка індивідуальних змін. Основні етапи процесу індивідуальних змін за Кетс де Фріс Манфредом. Етапи процесу організаційних змін. Модель діагностики потреби у змінах в організації Надлера і Ташмена. Рівні змін. Рушійні та стримувальні сили змін. Модель змін Левіна. Модель динаміки змін організації К. де Фріса Манфреда. Модель організаційних змін Л. Грейнера. Модель процесу радикальних змін Дж. П. Коттера. Компоненти культури організації, зорієнтованої на зміни. Стратегії щоденних змін.

**Опір змінам.** Причини опору змінам. Стратегії подолання опору змінам. Аналіз силового поля. Тактика змін.

Бурхливі зміни, що відбуваються у світі, кидають виклик сучасним організаціям і становлять загрозу для їхнього існування. Чому одні компанії зазнають краху та їх рейтинги різко падають у

щорічних списках журналу *Forchun*, а інші

тривалий час залишаються на вершині іт-парадів?

Відповідь очевидна:

на вершині успіху завжди є місце,

адже ті, хто туди добирається,

починають грітися в променях

власної слави,

поступово засинають і скочуються вниз.

Організації, що зазнали краху,

не змогли позбавитися "синдрому устриці", "вареної жаби" або "мертвого коня".

Іншими словами,

вони не змогли своєчасно відреагувати на

зміну зовнішнього середовища і купівельного попиту.

"Синдром устриці" характерний для людей і організацій, які

так "проти діють" змінам, що, подібно устриці, можуть

тривалий час залишатися на одному місці. Устриця приймає тільки одне

важливе рішення у житті: де "оселитися". Вирішивши це питання, вона

кріпиться головою до каменя і залишається там до кінця свого життя. Якщо олідера

є така риса, результати можуть бути руїнівними для всієї організації.

Якщо організація її співробітників не проявляє чутливості

до змін зовнішнього середовища і не усвідомлює необхідності змін,

то ця організація рано чи пізно припинить своє існування. Тобто,

якщо жабу кинути в каструлю з киплячою водою,

вона намагатиметься вистрибнути. Вона не залишатиметься в каструлі і не

роздумуватиме про сенс життя. А ось

якщо жабу кинути в каструлю з холодною водою і

поставити на гріватися на повільний вогонь, то вона і не помітить, як звариться.

Коли ж вона нарешті це розуміє, стрибати буде запізно.

Відсутність своєчасної реакції на зміни або спроби вжити

якихось короткочасних коригувальних заходів для усунення симптомів збоїв в

організації іноді нагадують спроби реанімувати мертвого коня.

Що робити з мертвим конем?

"Не треба залишатися всідлі, якщо ваш кінь загинув", - говорили древні греки.

У нашідні багатонедалекоглядних керівників дивляться на цю ситуацію інакше.

Вони використовують різні стратегії, намагаючись зрозуміти, що ж такий мробитиз "мертвим конем". Ось деякі з цих стратегій:

1. Змініть вершника.
2. Купіть новий, більш міцний хомут.
3. Сильніше пришпорюйте коня.
4. Якщо мога голосніше кричати і погрожуйте йому
5. Створіть комітет із вивчення "мертвого коня".
6. Відвідайте інші організації, щоб подивитися, яким удається їздити на "мертвих конях".
7. Збільшіть норму швидкості, яку повинен розвивати "мертвий кінь".
8. Створіть комітет з реанімації "мертвого коня".
9. Розробіть навчальну програму з поліпшення професійних навичок наїзників.
10. Визначте, яке місце займають "мертві коні" у сучасному довіллі.
11. Змініть вимоги, що висувуються до "коней", щоб ніякий із них не міг бути визнаний "мертвим".
12. Запросіть консультантів, щоб вони розповіли вам, як треба їздити на "мертвому коні».
13. Зберіть в одну упряжку три "мертвих коней", щоб вони розвинули більш високу швидкість.
14. Збільшіть фінансування, щоб поліпшити результати "мертвого коня".
15. Оголосіть привселюдно, що й на "мертвому коні" при бажанні можна далеко поскакати.
16. Проведіть дослідження, визначте, чи дозволить передача функцій "мертвого коня" субпідрядникові знизити витрати, викликані "їздою" на цьому "коні".
17. Інстальуйте нову комп'ютерну програму, щоб підвищити продуктивність "мертвого коня".
18. Переконайте всіх, що утримувати "мертвого коня" набагато дешевше, ніж живого.

19. Сформуйте робочу групу і визначте, яку користь приносять "мертві коні".

**Якщо всі ці стратегії не принесли успіху...**

20. Призначте «мертвого коня» на керівну посаду. Якщо все це відбувається в крупній установі, зробіть його віце-президентом.

Роберт Джекобс (R. Jacobs), автор книги "*Real time strategic change*", відмітив: "Здатність організації до зміни – ключовий чинник, що визначає її успіх у короткостроковій і довгостроковій перспективі. У майбутньому найуспішнішими організаціями стануть ті, які здатні нестримно й ефективно здійснювати фундаментальні, довгострокові зміни, що трансформують систему цілком" [48, с.3].

Організаційні зміни – це довгострокова робота з розвитку здатності організації до аналізу тенденцій зміни зовнішнього середовища, своєчасного реагування на зміни, проведення самих змін та оновлення. Масштаби змін можуть мати різний характер – від "дрібних" і локальних до радикальних. "Дрібні" зміни відбуваються постійно (наприклад, зміни методів роботи, якихось рутинних процедур тощо) і, як правило, є реакцією на певний збій у роботі. Локальні (поступові) зміни припускають зміну однієї з внутрішніх змінних організації.

Завдання менеджерів, які здійснюють реалізацію планів (проектів) змін, багатьох чому визначаються й іншими характеристиками інновацій:

- **Темпи.** Одні агенти змін вимушені робити ставку на швидкість змін, тому вони відчувають дефіцит часу, що відводиться на всі етапи процесу перетворень. Інші надають перевагу поступовим змінам, що дозволяє проводити випробування пілотних проектів.

- **Протистояння.** Деякі зміни зустрічають відкритий опір тих чи інших груп ще на стадії їх обговорення, інші ж зміни сприймаються співробітниками як необхідні.

- **Зміна цілей.** Цілі проекту можуть коригуватися як на стадії планування, так і на стадії реалізації змін. Іноді вони є результатом помилок,



аленайчастішенеобхідність у коригуванні цілейпов'язаназі змінами,щопроходятьу бізнес-середовищі.

- **Ставлення керівниківвищоїланки.** Керівникивищоїланки впливаютьнапроцесперетвореньмасштабом надання підтримки.

- **Зовнішнізв'язки.** Успіхбагатьохзмінзалежитьвідрівня взаємодіїз іншимипідрозділамиорганізації. Рівень взаємодіївизначається ступенем взаємозалежності (низький, середній, високий).

**Почуттяпричетності.** Успішнареалізаціяперетворень припускаєпостійнупідтримкувпливовихприбічників керівництва.

Навряд чизнайдетьсяякалюдина, яка має сумнівив тому, щотемпії масштабизмін у майбутньому тільки зростатимуть. Лідериорганізацій повинні бутиготовими до роботи в абсолютноновому, непередбачуваномусвіті. Афоризм "Усе на світі міняється, міняємося й ми" маєбутидевізом сучасноголідера. Оскількилідерорганізаціїєініціаторомі провідникомзмін, він насамперед повинен змінитисамого себе. Будь-якізміни– цедужескладнийі незанадто приємнийпроцес, адже порушується відчуття сталості та комфорту. Длятого, щобрухатисяв іншомунапрямі, лідер, які будь-якаіншалюдина, маєзупинитисяі поглянутинасамогосебе. Длялюдейнайважчимє не визнанняновихідей, а позбавленнявід старих.

Лері Грейнер (*L. E. Greiner, 1967*) розробив модель процесу управління організаційними змінами, надану на рис. 4.18

**Напершомуетані** (тискнавищекерівництвоі спонуканнядо дії) керівництвоповиннеусвідомитинеобхідність у змінах і підготуватисядоїхпроведення. Відчуттятискуможебути пов'язанеякіззовнішніми (посиленняконкуренції, зміни в економіці, політиці, поява новихзаконодавчихактівтощо), таківнутрішніми факторами (зниженняпродуктивності, збільшеннявитрат,плинністькадрів,дисфункціональні конфлікти, скаргистейкхолдерівітакдалі).

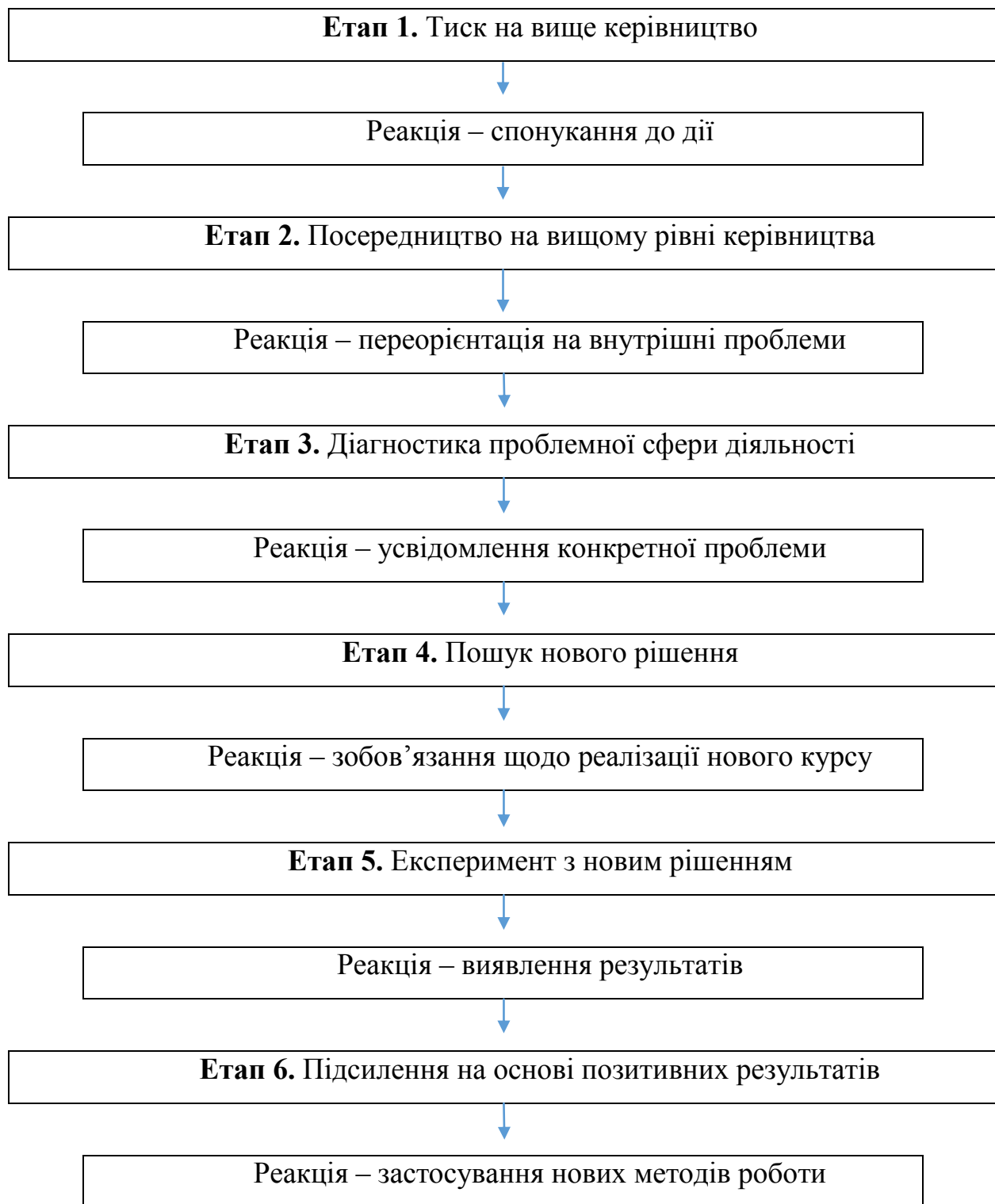


Рис. 4.18. *Модель проведення організаційних змін за Л. Грейнером*

Окрім того, лідер повинен розуміти, що стадія процесу перетворення найважливіша і найжорсткіша. Перш ніж співробітники виявлять свою готовність до змін, вони мають відчувати всю гостроту моменту.

Як переконати більшість співробітників майже усіх менеджерів у необхідності змін? Дж. Коттер (1996) пропонує використати сміливі, навіть ризиковані методи переконання співробітників у необхідності змін. Надумку Коттера, бути сміливим – означає вчиняти наступні дії:

- Навести порядок у балансі, виявити, чи немає величезних збитків, яких корпорація зазнала за квартал.
- Продати штаб-квартиру корпорації і перебраться у будівлю, яка більшою мірою схожа на бойовий командний пункт.
- Повідомити усі підприємствам корпорації, що у них є 24 місяці на те, щоб стати першими або другими на відповідних ринках, інакше вони закриються.
- Поставити половину платні десяти вищих посадовців компанії в залежність від виконання всією організацією жорстких завдань щодо забезпечення якості виготовлення товарів.
- Розплющити менеджерам очі на їхні основні слабкості порівнянні з конкурентами.
- Краще задалегідь роздути результати помилок, ніж кинутися в останню мить виправляти їх.
- Усунути надмірні витрати (наприклад, на споруди у заміському клубі, що належать компанії, на утримання літаків компанії, на гастрономічні розкоші та окремі їдальні для керівництва).
- Наполягати на тому, щоб якомога більше працівників нижчих рівнів несли відповідальність за виконання широкого кола заходів, спрямованих на забезпечення ефективності підприємства.
- Розіслати великій кількості працівників детальну інформацію щодо задоволеності споживачів та фінансової ефективності діяльності організації, а особливо інформацію про відставання від конкурентів.

- Вимагати, щоб співробітники компанії регулярно спілкувалися з незадоволеними клієнтами, розчарованими постачальниками і невдоволеними акціонерами.

- Інформувати співробітників про проблеми, з якими стикається компанія.

- **Лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих.** Використання стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу) дає кумулятивний ефект (від латинського *cumulo* - збираю, накопичую), що дозволяє досягти значних змін. Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу<sup>1</sup>, протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

- **Проведення конференцій** дозволяє залучити всіх співробітників організації до вироблення рішень щодо масштабних організаційних змін.

- **Стратегія яскравого самовираження** припускає, що нестандартна поведінка лідера відобразить його цінності й переконання, буде прикладом для підлеглих. Така поведінка може не відповідати очікуванням оточення і помітно відрізнитися від їх звичайних дій.

- **Стратегія вербального джіу-джитсу** припускає використання методу, в рамках якого лідер виступає як опонент людей, які мають негативні установки і переконання. При цьому він намагається, щоб його протидія привабила увагу оточення. Цей метод виявляється особливо корисним у випадках дискримінації думок рядових співробітників.

- **Стратегія протидії опонентам** припускає налагодження співпраці з метою мотивації підлеглих.

---

<sup>1</sup>Вербальне діжу-джитсу – спосіб боротьби, коли випаді супротивника повертають проти нього самого.

- **Стратегія створення стратегічних альянсів** припускає формування стратегічних альянсів з метою забезпечення підтримки з боку співробітників, які поділяють (чи що не поділяють) концепцію змін. Для цього потрібно вміти проводити цілеспрямовану політику і налагоджувати конструктивні взаємовідносини із співробітниками.

Основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам. Як відмічає Джеймс О'Тул (*O'Toole, J., 1996*), автор книги "Керівництво змінами: аргументи лідерства, ґрунтованого на цінностях", чинять опір усі, особливо ті співробітники, на яких лежить завдання здійснювати значну частину перетворень. І, що найдивовижніше, люди опираються не лише поганим або шкідливим змінам, але й тим, які дійсно відповідають і їхнім власним інтересам. Як стверджує Майкл Хаммер, цей таємничий опір складає "найбільш вражаючу, дратівливу і сумну частину змін". Манфред Ф. Р. Кетс де Фріс у своїй книзі "Життя і смерть в управлінській круговерті" (1995) стверджує, що "зміни... спускають з ланцюга величезну кількість страхів: страх невідомого, страх втратити свободу, страх втратити владу і посадові повноваження та й, нарешті, побоювання втратити комфортні умови праці та гроші".

Головними причинами опору змінам є: загроза особистим інтересам, невизначеність і відмінності у поглядах і цілях.

**Загроза особистим інтересам** пов'язана з переконанням, що зміни (зміни структури, робочих завдань, технологій та ін.) можуть призвести до втрати влади, престижу, зниження рівня заробітної плати, обмеження привілеїв та навіть втрати роботи.

**Невизначеність** завжди пов'язана з недостатністю інформації про майбутні зміни, вона породжує острах перед невідомим. Тому люди прагнуть до стабільності, а отже, зберегти той стан речей, що є.

**Відмінності у поглядах і цілях** обумовлені різною оцінкою ситуації. Співробітники різних відділів мають на меті різні цілі, а проведення змін може

відволікти деяких із них від безпосередньої діяльності та досягнення поставлених цілей.

Дж. Коттер і Л. Шлезенгер (*J.Kotter and L. Schlesinger, 1979*) запропонували використовувати такі способи подолання опору:

- **Освіта і консультування.** Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.

- **Участь і залучення.** Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що співробітники більш охоче використовуватимуть "свій" продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.

- **Допомога і підтримка.** Часто співробітники потребують порад, які б допомогли здолати страх і занепокоєння, викликані змінами.

- **Переговори та угоди.** Мета переговорів - обмін думками для досягнення взаємоприйняттого компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів потенційних супротивників перетворень виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін.

- **Маніпулювання і співпраця.** До них належать завуальовані спроби подолання потенційного опору у формі емоційних закликів до почуттів співробітників та вибіркоче поширення викривленої інформації, що перебільшує переваги змін при ігноруванні їх недоліків. Одним із способів "примирення" з потенційним супротивником є надання їм привілейованого доступу до процесу прийняття рішень.

- **Відкритий та прихований примус.** Лідери, які не досягли компромісів у процесі переговорів та угод, вдаються до застосування сили або

погроз, обіцяючи співробітникам перспективи переведення їх на іншу посаду, призупинення просування кар'єрними сходами або й звільнення.

Запропоновані методи можуть використовуватися у будь-якій комбінації залежно від обставин.

Найбільш високий рівень опору змінам пов'язаний саме з реструктуризацією, перерозподілом посад та обов'язків, скороченням персоналу. Коли звільнення неминучі, лідери стикаються з підвищеним рівнем конфліктності, стресів, погіршенням морального клімату, послабленням довіри і лояльності. Кім С. Камерон (*Kim S. Cameron, 1994*) пропонує використовувати ряд технік, здатних допомогти лідерам у проведенні скорочення персоналу та зниженні рівня конфліктності серед тих, хто звільняється або залишається: залучення співробітників, активне спілкування, надання допомоги тим, хто звільняється, та підтримка тих, хто залишився у штаті.

- ***Залучення співробітників*** - передбачає залучення рядових співробітників до процесу визначення критеріїв, відповідно до яких буде проводитися скорочення персоналу.

- ***Активне спілкування*** - припускає надання повної інформації щодо майбутніх скорочень, проведення зборів, надання часу для пошуку нової роботи.

- ***Надання допомоги співробітникам, які звільняються,*** - припускає проведення навчальних програм з перекваліфікації, надання пакета компенсацій і пільг, а також допомоги у пошуках нової роботи, проведення психологічних консультацій.

- ***Надання підтримки співробітникам, які залишилися у штаті,*** - припускає надання емоційної підтримки і допомоги в адаптації до змін.

## Тема 11. Інноваційне лідерство.

**Аналітичне та творче розв'язання проблем.** Модель процесу аналітичного й творчого розв'язання проблем. Етапи процесу аналітичного (раціонального) розв'язання проблем. Творче розв'язання проблем. Концептуальні блоки та їх характеристика. Методи руйнування концептуальних блоків. Методи розвитку креативного (творчого) мислення.

**Креативність як фундамент інноваційного лідерства.** Сутність поняття «креативність». Трикомпонентна модель індивідуальної креативності. Характеристики інноваційних лідерів. Інноваційні організації. Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних організацій. Характеристики інноваційних організацій та творчих особистостей.

**Мозковий штурм як інструмент розвитку командної креативності.** Сутність поняття «мозковий штурм». Основні принципи проведення мозкового штурму. Правила проведення сеансів мозкового штурму. Електронний мозковий штурм. Метод номінальної групи (МНГ). Дельфійський метод (метод експертних оцінок).

Уміння розв'язувати проблеми належить до базових навичок лідера. Саме в цьому і полягає основне завдання керівника. Існує два підходи до розв'язання проблем: аналітичний і творчий (креативний). Ефективний керівник повинен уміти вирішувати завдання як аналітично, так і творчо. Проте для вирішення завдань цих двох типів потрібно володіння різними навичками. Аналітичне розв'язання проблем припускає використання системного і логічного мислення, а творче розв'язання проблем - креативного. Саме креативна здатність найчастіше є вирішальним фактором, яким визначається успіх організації.

Люди, як правило, намагаються якнайшвидше позбавитися проблем. Саме тому вони поспішають вибрати те рішення, що першим спало їм на думку, хоча не завжди воно є найкращим. Багато невдач компаній пояснюються порушенням їхніми керівниками певних принципів у розв'язанні проблем. Недостатньо глибоке аналітичне опрацювання проблеми, зрештою, негативно позначається на долі всієї компанії.



Процес аналітичного (раціонального) розв'язання проблем включає чотири етапи: визначення проблеми, вироблення альтернативних рішень, оцінка і вибір альтернатив, реалізація і розвиток рішення.

**Перший етап "Визначення проблеми"** припускає визначення її сутності. На цьому етапі необхідно проаналізувати ситуацію, насамперед звертаючи увагу на сутність проблеми, а не на її симптоми. Наприклад, співробітник організації нерідко виконує доручену йому роботу із запізненням. Несвоєчасне виконання роботи може бути як самою проблемою (наприклад, відсутність достатнього рівня компетентності у співробітника, нечітка постановка завдань, відсутність необхідної інформації і тому подібне), так і симптомом більш глибокої проблеми (наприклад, поганий стан здоров'я, незадоволеність роботою тощо). Для визначення сутності проблеми необхідно мати всю необхідну інформацію. Чим більше інформації матиме в своєму розпорядженні менеджер, тим більша вірогідність правильності визначення сутності цієї проблеми. Неадекватне визначення сутності проблеми може призвести до розв'язання "не тієї" проблеми. Причиною неприємності в даному випадку є не невідомі речі, а речі, які здаються відомими, а насправді такими не є.

**Другий етап "Вироблення альтернативних рішень"** полягає у генеруванні альтернативних рішень. Важливим моментом на цьому етапі є, в першу чергу, пошук усіх можливих альтернатив і, в другу чергу, їх аналіз та оцінка. Характерною помилкою менеджменту на цьому етапі є попередній аналіз та оцінка альтернатив. Спроби дати миттєву оцінку першого ж варіанта пропозиції може призвести до ухвалення не найоптимальнішого рішення.

**Третій етап "Оцінка та відбір альтернатив"** полягає в оцінці альтернативних варіантів та виборі найкращого з них. На цьому етапі аналізуються сильні й слабкі сторони кожної альтернативи. Необхідно вибрати саме те рішення, яке не призведе до нових проблем, буде схвалене більшістю співробітників і яке легше реалізується та відповідає організаційним цілям.

**Четвертий етап "Реалізація та розвиток рішення"** полягає в залученні працівників організації до реалізації рішень, що дозволить підвищити

вірогідність його ухвалення та знизить рівень опору. Ефективності реалізації рішення сприяє використання стратегії "малих перемог", що передбачає поступове, крок за кроком, розв'язання проблеми. Результати реалізації кожної складової рішення доводяться до відома співробітників. Ця стратегія сприяє зниженню рівня опору та можливості помилок, підвищенню рівня підтримки й упевненості в його реалізації.

Проте деякі проблеми неможливо розв'язати за допомогою аналітичної моделі. На заводі стають такі причини: новизна проблеми, відсутність необхідної і достовірної інформації, а також очевидних причинно-наслідкових зв'язків. Якщо проблема не очевидна (ледь піддається визначенню), інформація неоднозначна або недоступна, знаходження альтернативних рішень ускладнене, то слід використати модель творчого розв'язання проблеми. Необхідними умовами творчого розв'язання проблем є:

- Здатність творчо (креативно) мислити.
- Усвідомлення наявності у людей концептуальних блоків, проблем, що перешкоджають творчому розв'язанню проблеми.
- Оволодіння методами творчого розв'язання проблем, які сприяють успішнішому визначенню їх сутності та збільшенню кількості альтернатив її розв'язання.
- Більшість людей мають творчий потенціал, який вони можуть використати для ухвалення креативних рішень. Дослідження креативності показало, що виняткові творчі здібності мають менше 1 % населення земної кулі, 10 % людей мають високі творчі здібності, 60 % мають середні творчі здібності. Результати цього дослідження свідчать, що більшість людей має певний творчий потенціал. Залишається тільки розкрити його

Концептуальні блоки неможливо подолати миттєво, оскільки всі вони є наслідком звичок, сформованих багаторічним досвідом. Основними умовами руйнування концептуальних блоків є:

- Усвідомлення індивідом наявності концептуальних блоків та розуміння характеру їхнього впливу на процес мислення.

- Розуміння процесу творчого розв'язання проблем та опанування навичок творчого мислення.

- Опанування методу вдосконалення визначення проблем.

- Опанування методу вироблення альтернативних рішень.

Усвідомлення власних концептуальних блоків та засвоєння вказаних вище навичок і методів вирішення складних завдань істотно підвищить творчий потенціал. Розблокування мислення вимагає тривалої практики використання різних форм мислення - раціонального, логічного, аналітичного, системного, творчого. Навички творчого розв'язання проблем не є природженими і підлягають розвитку. Дослідження показали, що процес творчого розв'язання проблем включає п'ять етапів: визнання проблеми / можливостей, підготовчий етап (збір інформації), виношування (інкубаційний період), осяяння, верифікація.

**Креативність** являє собою здатність людини або організації генерувати нові ідеї. Фундаментом креативності організації є творчий потенціал її членів. З урахуванням того, що більшість людей мають середні творчі здібності, виникає запитання: як можна трансформувати творчий потенціал у креативність? Відповідь на це запитання дає так звана трикомпонентна модель креативності. Ця модель припускає, що індивідуальна креативність вимагає компетентності, творчого мислення і внутрішньої мотивації до виконання конкретного завдання (рис. 4.26). Результати досліджень показали, що чим вищий рівень кожного із цих компонентів, тим вищу креативність має людина.

**Компетентність** – це здібності, знання, кваліфікація та майстерність у певній сфері діяльності. Компетентність - це фундамент будь-якої творчої роботи.

**Творче мислення** – це характеристики особи, пов'язані з креативністю, умінням проводити аналогії, здатністю бачити звичне і добре відоме у новому,

незвичайному світлі. Такі риси вдачі людини, як розум, кмітливість, незалежність, упевненість у власних силах, готовність до ризику, внутрішній локус контролю, прийняття невизначеності й уміння стійко переносити невдачі, тісно пов'язані зі здатністю людини генерувати творчі ідеї.

Творче мислення буває двох типів – *дивергентне і конвергентне*. **Дивергентне мислення** – це нестандартне мислення, яке рухається від завдання у багатьох можливих напрямках, тобто це мислення без меж. Дивергентне мислення називають мисленням Януса. Римський бог Янус поставав у двох особах одночасно, споглядаючи у протилежні боки. Тому мислення Януса пов'язане зі здатністю успішно справлятися з ідеями, які суперечать одна одній, є парадоксами, невизначеністю або сумнівами. Організація і її співробітники повинні мати здатність до дивергентного мислення. Дивергентне мислення можна стимулювати різними способами, наприклад:

- Ставити запитання "Що буде, якщо?.."
- Формувати склад команди з людей, які мають різні спеціальності.
- Поєднувати членів команди, які мають протилежні думки, що приводить до творчого конфлікту, в результаті якого можуть народитися абсолютно нові ідеї.
- Запропонувати подумати про найсміливіші ідеї, які хотілося б здійснити (наприклад, життя на Місяці), а потім визначити умови, які могли б привести до здійснення цих ідей.

Проте це не означає, що організаціям і співробітникам не потрібне конвергентне мислення. **Конвергентне мислення** – це мислення, яке приводить до єдиної відповіді. При конвергентному мисленні команда або людина оцінює різні запропоновані ідеї з точки зору їх реалізації, практичності та загальних переваг. Ідеї, які генеруються командами, схильними до дивергентного мислення, мають бути оцінені людьми з конвергентним мисленням з точки зору щодо їх подальшої реалізації.

**Внутрішня мотивація** щодо виконання конкретної роботи - це прагнення працювати над розв'язанням певної проблеми, яка цікава, захоплива і дозволяє людині розкрити свій творчий потенціал. Саме ця мотиваційна складова перетворює творчий потенціал на здатність генерувати креативні ідеї.

Необхідно мати на увазі, що креативність можуть блокувати такі організаційні фактори:

- Високий рівень контролю за процесом роботи з боку керівництва.
- Зовнішні мотиватори – акцент на зовнішніх, матеріальних винагородах.
- Конкуренція – необхідність змагатися з колегами.
- Чітко задані рамки виконання роботи.

Одним із завдань сучасних організацій, що функціонують в реаліях ХХІ століття, є розвиток творчої активності своїх співробітників, що спрямована на впровадження інновацій. **Творча активність** – це генерування нових ідей, що забезпечують задоволення мінливих запитів споживачів шляхом ефективного виробництва нових товарів або розширення кола надаваних послуг. У свою чергу, **інновація** є – це впровадження нових технологій у виробництво товарів або надання послуг, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу або творчої діяльності новаторів. Новатори (від лат. *novator* – відновлювач) – це людина, яка вносить нові прогресивні ідеї, прийоми та методи роботи в яку-небудь сферу діяльності. Отже, новаторство ґрунтується на творчій активності людини.

Багато сучасних організацій відчують "дефіцит новацій", тому лідери прагнуть трансформувати традиційні організації в інноваційні, які сприяють виникненню та реалізації інновацій. У табл. 4.20 наведено порівняльну характеристику традиційних та інноваційних організацій.

### ***Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних організацій***

Традиційні організації	Інноваційні організації
<p>Ігнорування нових ідей. Девіз: "Не ремонтуй, якщо не поламано".</p> <p>Покарання людей, які пішли на ризик та зазнали поразки. Девіз: "Ініціатива карається".</p> <p>Байдужість до людей, які намагаються щось змінити. Девіз: "Якщо Ви хочете, щоб у Вас з'явилися вороги, спробуйте щось змінити"</p>	<p>Постійний пошук та випробування нових ідей. Девіз: "Хто шукає, той завжди знайде".</p> <p>Спонування до дії людей, які пішли на ризик, але зазнали поразки. Девіз: "На помилках навчаються".</p> <p>Заохочення і просування по службі людей, які намагаються внести зміни. Девіз: "Ти або швидкий, або мертвий".</p>

*Мозковий штурм* – це процес генерування альтернативних ідей, що виключає попередню критику та оцінку цих ідей.

У ході типового сеансу мозкового штурму члени команди займають місця навколо столу. Лідер чітко і ясно формулює проблему. Потім члени команди висловлюють всі, які спадають їм на думку, варіанти розв'язання проблеми, що розглядається. На цьому етапі не допускається жодна критика на адресу пропонуванних варіантів. Усі ідеї і пропозиції просто фіксуються для подальшого обговорення та аналізу. Та обставина, що одна ідея тягне за собою інші, при цьому критика навіть найекстравагантніших пропозицій не допускається в принципі, стимулює членів команди висловлювати найоригінальніші ідеї. Метою мозкового штурму є отримання максимальної кількості ідей. Кількість ідей є передвісником їх якості. Команда може напрацювати дійсно хорошу ідею, якщо у неї є безліч ідей, із яких можна вибирати. При цьому ідеї, що генеруються одним членом команди, можуть стимулювати виникнення ідей в інших людей синергетично (що також відомо як когнітивна стимуляція).

## Використана література

1. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. – 430 с.
2. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
3. Bennis W. On Becoming a Leader. – New York: Addison Wesley, 1989/1994. – P.39-42.
4. Коляда С.П., Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації / Вісник АМСУ. – Серія «Економіка». – 2015. - №1. – с. 61-67.
5. Коляда С.П. 7 законов личной эффективности / Днепропетровск, 2015. – 63с.
6. Koliada S. Leadership: The seven laws of personal efficiency / S.Koliada. - Dnipro, 2017. - 64 p.
7. Лідерство и менеджмент. Режим доступу: <https://bgscience.ru/journals/lim/>
8. Економіка. Фінанси. Менеджмент. Актуальні питання науки і практики. Режим доступу: <http://efm.vsau.org/>.